

2021
8.

BELÜGYI SZEMLE

A BELÜGYMINISZTERIUM SZAKMAI, TUDOMÁNYOS FOLYÓIRATA



HAZAFI ZOLTÁN: Közszolgálati minták, modellek és trendek az Európai Unió tagállamaiban

LUDÁNYI DÁVID: A közszolgálati életpályák szabályozásának jogalkotói megközelítése

HAZAFI ZOLTÁN – SZEKÉR ENIKŐ: Személyügyi döntéstámogatás informatikai rendszerének bevezetése a magyar közszolgálatban

MALÉT-SZABÓ ERIKA – BALÁZS KATALIN – KURUCZ GYŐZŐ – MÜNNICH ÁKOS: Kompetenciarendszerek kialakítási és mérési módszertana a belügyi alkalmasságvizsgálati rendszerben

MALÉT-SZABÓ ERIKA – TAKÁCS-FEHÉR MÁRIA: A Kétlépcsős Integrált Alkalmasságvizsgálati Rendszer – a tudomány válasza a rendvédelmi hivatásos állomány alkalmasságvizsgálatának kihívásaira

MAGASVÁRI ADRIENN – SZAKÁCS ÉDUA: Pályakezdőkkel kapcsolatos kompetenciaelvárások a közszolgálatban

OLAJOS TÍMEA – FODOR SZILVIA: Az új rendvédelmi tehetségmenedzsment-rendszer tudományos megalapozása I. Tehetséges személyek a munka világában

FODOR SZILVIA – OLAJOS TÍMEA: Az új rendvédelmi tehetségmenedzsment-rendszer tudományos megalapozása II. A munkahelyi tehetségmenedzsment pszichológiai alapjai

HEGEDŰS JUDIT – FIBINÉ BABOS BARBARA – SZATMÁRI ADRIENN: A kompetenciafejlesztés lehetőségei a rendészetben

KÖYNVISMERTETÉS: Rendszerváltozás és modernizáció a belügyi közigazgatásban

INTERJÚ: Egymással a biztonságért

69.
évfolyam

BELÜGYI SZEMLE

A BELÜGYMINISZTERIUM SZAKMAI, TUDOMÁNYOS FOLYÓIRATA



69. ÉVFOLYAM

2021/8. SZÁM

BELÜGYI SZEMLE

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG

ELNÖK	Dr. Felkai László, közigazgatási államtitkár, Belügyminisztérium
TITKÁR	Dr. Dános Valér ny. r. vezérőrnagy, egyetemi magántanár
TAGOK	Prof. dr. Finszter Géza, a Magyar Tudományos Akadémia doktora
	Prof. dr. Haller József, a Magyar Tudományos Akadémia doktora, tanszékvezető egyetemi tanár
	Prof. dr. Herke Csongor, a Magyar Tudományos Akadémia doktora, tanszékvezető egyetemi tanár
	Prof. dr. Kecskés László, a Magyar Tudományos Akadémia rendes tagja
	Prof. dr. Kerezi Klára, a Magyar Tudományos Akadémia doktora, egyetemi tanár
	Prof. dr. Koltay András, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem rektora, egyetemi tanár
	Prof. dr. Korinek László, a Magyar Tudományos Akadémia rendes tagja
	Prof. dr. Maróth Miklós, a Magyar Tudományos Akadémia rendes tagja
	Prof. dr. Mezey Barna, a Magyar Tudományos Akadémia doktora, tanszékvezető egyetemi tanár
	Dr. Nyiri Sándor, ny. vezető ügyész, c. egyetemi docens
	Prof. dr. Patyi András, a Kúria elnökhelyettese, egyetemi tanár
	Prof. dr. Polt Péter, legfőbb ügyész, egyetemi tanár
	Prof. dr. Sándor István, a Magyar Tudományos Akadémia doktora, tanszékvezető egyetemi tanár
	Prof. dr. Tóth Mihály, a Magyar Tudományos Akadémia doktora, tanszékvezető egyetemi tanár
	Dr. Ludek Michalek, a Cseh Rendőrákadémia tagja, egyetemi tanár
	Dr. habil. Philipp Fluri ügyvezető, Genfi Biztonságpolitikai Központ
	Detlef Schröder igazgató, Európai Unió Bűnüldözési Képzési Ügynökség
	Dr. Ciprian Maftci, belügyi attasé, Románia Magyarországi Nagykövetsége

SZAKMAI TANÁCSADÓ TESTÜLET

	Bakai Kristóf püör. ezredes, a Nemzeti Adó- és Vámhivatal vámszakmai szakfőigazgatója
	Dr. Balogh János r. altábornagy, az Országos Rendőr-főkapitányság vezetője
	Dr. Bárdos Szabolcs nb. vezérőrnagy, az Alkotmányvédelmi Hivatal főigazgatója
	Dr. Bolcsik Zoltán r. altábornagy, a Nemzeti Védelmi Szolgálat főigazgatója
	Dr. Frech Ágnes, a Fővárosi Bíróság büntető kollégiumvezetője, az Országos Bírósági Hivatal szaktanácsadója
	Dr. Góra Zoltán t. altábornagy, az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság vezetője
	Hajdu János r. altábornagy, a Terrorelhárítási Központ főigazgatója
	Dr. Hatala József ny. r. altábornagy, a Nemzeti Bűnmegelőzési Tanács elnöke
	Dr. Janza Frigyes ny. r. vezérőrnagy, a Belügyminisztérium oktatási főszemléelője
	Dr. Kiss Attila r. vezérőrnagy, az Országos Idegenrendészeti Főigazgatóság vezetője

Láng István, az Országos Vízügyi Főigazgatóság vezetője
 Prof. dr. Ruzsonyi Péter bv. dandártábornok, a Nemzeti Közszerológiai Egyetem,
 Rendészettudományi Kar dékánja, tanszékvezető egyetemi tanár
 Prof. dr. Sallai János r. ezredes, Nemzeti Közszerológiai Egyetem,
 tanszékvezető egyetemi tanár
 Dr. Szabó Hedvig nb. altábornagy, a Nemzetbiztonsági Szakszerológiai
 főigazgatója
 Dr. Szabó Marcel alkotmánybíró, nemzetközi jogász
 Dr. Takács Tibor r. vezérőrnagy, a Terrorrelhárítási Információs és Bűnügyi
 Elemző Központ főigazgatója
 Dr. Tóth Tamás bv. vezérőrnagy, a Büntetés-végrehajtás Országos
 Parancsnokság vezetője
 Dr. Túrós András ny. r. altábornagy, az Országos Polgárőr Szövetség elnöke

SZERKESZTŐSÉG

FŐSZERKESZTŐ	Dr. Dános Valér ny. r. vezérőrnagy, egyetemi magántanár
VENDÉGSZERKESZTŐ	Dr. Malét-Szabó Erika PhD r. alezredes
FŐSZERKESZTŐ-HELYETTES	Dr. Hornyik Zsuzsanna
FELELŐS SZERKESZTŐ	Dr. Szabó Csaba PhD r. alezredes
OLVASÓSZERKESZTŐ	Végh Zsuzsanna
IDEGENNYELVISZAKLEKTOR	Prof. dr. Boda József ny. nb. vezérőrnagy, c. egyetemi tanár
MUNKATÁRSÁK	Dr. Hertelendi Lajos r. alezredes Luda Henrietta Csala Károly r. ezredes Havasi József Varga Anita
SZERKESZTŐSÉG	2090 Remeteszőlős, Nagykovácsi út 3. Telefonszám: +36 (26) 795-900 / 24-600 szerkesztoseg@belugyiszemle.hu www.belugyiszemle.hu
ISSN	ISSN 2062-9494 (Nyomtatott) ISSN 2677-1632 (Online) LXIX. évfolyam
FELELŐS KIADÓ	Belügyminisztérium www.kormany.hu/hu/belugyminiszterium 1051 Budapest, József Attila utca 2-4.
KÉPSZERKESZTŐ	<u>Botlik László</u>
NYOMDA	Duna-Mix Kft.
FELELŐS VEZETŐ	Szakolczai Lóránt bv. ezredes Megjelenik havonta

TARTALOM

	Szerkesztőségi előszó	1283
	TANULMÁNYOK	
HAZAFI ZOLTÁN	Közszolgálati minták, modellek és trendek az Európai Unió tagállamaiban	1285
LUDÁNYI DÁVID	A közszolgálati életpályák szabályozásának jogalkotói megközelítése	1309
HAZAFI ZOLTÁN – SZEKÉR ENIKŐ	Személyügyi döntéstámogatás informatikai rendszerének bevezetése a magyar közszolgálatban	1335
MALÉT-SZABÓ ERIKA – BALÁZS KATALIN – KURUCZ GYŐZŐ – MÜNNICH ÁKOS	Kompetenciarendszerek kialakítási és mérési módszertana a belügyi alkalmasságvizsgálati rendszerben	1361
MALÉT-SZABÓ ERIKA – TAKÁCS-FEHÉR MÁRIA	A Kétlépcsős Integrált Alkalmasságvizsgálati Rendszer – a tudomány válasza a rendvédelmi hivatásos állomány alkalmasságvizsgálatának kihívásaira	1385
MAGASVÁRI ADRIENN – SZAKÁCS ÉDUA	Pályakezdőkkel kapcsolatos kompetenciaelvárások a közszolgálatban	1411
OLAJOS TÍMEA – FODOR SZILVIA	Az új rendvédelmi tehetségmenedzsment-rendszer tudományos megalapozása I. Tehetséges személyek a munka világában	1429
FODOR SZILVIA – OLAJOS TÍMEA	Az új rendvédelmi tehetségmenedzsment-rendszer tudományos megalapozása II. A munkahelyi tehetségmenedzsment pszichológiai alapjai	1449
HEGEDŰS JUDIT – FIBINÉ BABOS BARBARA – SZATMÁRI ADRIENN	A kompetenciafejlesztés lehetőségei a rendészetben	1469
HERTELENDI LAJOS	KÖNYVISMERTETÉS	
	Rendszerváltozás és modernizáció a belügyi közigazgatásban (1989–1994)	1485
DÁNOS VALÉR	INTERJÚ	
	Egymással a biztonságért	1491

HAZAFI ZOLTÁN

Dr. habil, főtanácsadó, egyetemi docens
Belügyminisztérium,
Közszolgálat-fejlesztési és Stratégiai Főosztály
zoltan.hazafi@bm.gov.hu

LUDÁNYI DÁVID

tanársegéd,
Nemzeti Közszolgálati Egyetem,
Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar,
Emberi Erőforrás Tanszék
ludanyi.david@uni-nke.hu

SZEKÉR ENIKŐ

Dr. főosztályvezető, büntetés-végrehajtási ezredes,
büntetés-végrehajtási tanácsos
Belügyminisztérium,
Közszolgálat-fejlesztési és Stratégiai Főosztály
eniko.szeker@bm.gov.hu

MALÉT-SZABÓ ERIKA

Dr. PhD, főtanácsadó, rendőr alezredes
Belügyminisztérium,
Közszolgálat-fejlesztési és Stratégiai Főosztály
erika.malet-szabo@bm.gov.hu

BALÁZS KATALIN

Dr. PhD, adjunktus
Debreceni Egyetem, Pszichológiai Intézet,
Szociál- és Munkapszichológiai Tanszék
balazs.katalin@arts.unideb.hu

KURUCZ GYŐZŐ

tanársegéd
Debreceni Egyetem BTK Pszichológiai Intézet,
Szociál- és Munkapszichológiai Tanszék
kurucz.gyozo@arts.unideb.hu

MÜNNICH ÁKOS

Dr. Prof, tanszékvezető, egyetemi tanár
Debreceni Egyetem, Pszichológiai Intézet
Szociál- és Munkapszichológiai Tanszék
munnich.akos@arts.unideb.hu

TAKÁCS-FEHÉR MÁRIA

projekt szakmai koordinátor
Belügyminisztérium,
Közszolgálat-fejlesztési és Stratégiai Főosztály
maria.takacs-feher@bm.gov.hu

SZERZŐK

MAGASVÁRI ADRIENN	pénzügyőr alezredes, tanársegéd Nemzeti Közszerológálati Egyetem, Rendészettudományi Kar Vám- és Pénzügyőri Tanszék magasvari.adrienn@uni-nke.hu
SZAKÁCS ÉDUA	tanársegéd Nemzeti Közszerológálati Egyetem, Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar, Emberi Erőforrás Intézet szakacs.edua@uni-nke.hu
FODOR SZILVIA	Dr. PhD, adjunktus Eötvös Lóránd Tudományegyetem, Pedagógiai és Pszichológiai Kar, Pszichológiai Intézet fodor.szilvia@ppk.elte.hu
OLAJOS TÍMEA	Dr. PhD, főiskolai docens Debreceni Egyetem, Pszichológiai Intézet olajos.timea@arts.unideb.hu
HEGEDŰS JUDIT	Dr. PhD, tanszékvezető, egyetemi docens Nemzeti Közszerológálati Egyetem, Rendészettudományi Kar, Rendészeti Magatartástudományi Tanszék hegedus.judit@uni-nke.hu
FIBINÉ BABOS BARBARA	doktorandusz Nemzeti Közszerológálati Egyetem barbi@fibi.hu
SZATMÁRI ADRIENN	alapellátó klinikai szakpszichológus Fejér Megyei Rendőr-főkapitányság, Humánigazgatási Szolgalat SzatmariAd@fejer.police.hu
HERTELENDI LAJOS	Dr. tanácsadó, rendőr alezredes Belügyminisztérium, Belügyi Szemle Szerkesztősége hertelendi.lajos@bmkszf.hu
DÁNOS VALÉR	Dr. CsC/PhD, ny. rendőr vezérőrnagy, főszerkesztő, egyetemi magántanár Belügyminisztérium, Belügyi Szemle Szerkesztősége valer.danos@bm.gov.hu

SZERKESZTŐSÉGI ELŐSZÓ

Kedves Olvasó!

„A tudományos előrehaladást és a gyakorlati előrehaladást nem lehet összehasonlítani. Az előbbit gyakran azért nem értékelik, mert az új tudományágot nem értik meg. Az utóbbi viszont néha azért nem tesz ráink mélyebb benyomást, mert már elfelejtettük, milyen is volt a világ régebben.”

Teller Ede

A 2010 utáni kormányzati személyzetpolitika egyik legjelentősebb fejlesztési projektjének tekinthető a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001. azonosító számú, „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” elnevezésű kiemelt projekt. A 6,5 milliárd forint európai uniós, vissza nem térítendő támogatásból megvalósuló, 2022 végéig tartó projektet a Belügyminisztérium és a Nemzeti Közszolgálati Egyetem közösen indította el 2016-ban. A projekt elnevezése jól kifejezi a fejlesztés fókuszát, amely a versenyképesség növelésére, valamint a személyi állomány hosszú távon is fenntartható utánpótlására irányul. Ma már általánosan elfogadott, hogy az államnak és a közigazgatásnak kiemelt feladata a gazdaság versenyképességének biztosítása. Az államnak egyszerre kell betöltenie értékteremtő és értékvédő szerepkört. Az állam és a mindenkori kormányzat (közszolgálat) azonban csak akkor tud stabilitást biztosítani a gazdaság szereplőinek, ha maga is stabilan működik. Mindehhez pedig elengedhetetlen a közszolgálati feladatok végrehajtására alkalmas, szakképzett személyi állomány folyamatos biztosítása, melynek egyik kiemelt feltétele a személyzeti utánpótlás tervszerű rendszerének kialakítása, mind a közszolgálatba belépő új állomány, mind pedig a már meglévő állomány vonatkozásában. A projekt a közszolgálat személyzeti utánpótlásának stabil és egyben az aktuális igényekhez rugalmasan alkalmazkodni képes biztosítását a pályára vonzás, a beillesztés és a pályán tartás hármas egységében valósítja meg az integrált emberierőforrás-gazdálkodási rendszer kialakítását, valamint a HR-stratégiai cselekvési képességek megteremtését célzó alprojektjein keresztül.

A tudományos kutatás, valamint a gyakorlat, különösen az új fejlesztések kidolgozása közötti szoros kapcsolat megteremtése a Belügyminisztérium vezetésének alapvető elvárása. Egyértelmű volt, hogy a Belügyminisztérium Személyügyi Helyettes Államtitkárságának egy ilyen horderejű személyzeti fejlesztés esetében is képviselnie kell ezt a szemléletet, melyhez a Nemzeti Közszolgálati



Egyetem mint önálló kutatóműhely szívesen csatlakozott. A jövő versenyképes személyzeti utánpótlási rendszerének valóban sikeres, hosszú távon is működőképes kialakítása érdekében a projekt megvalósítása során kiemelt célkitűzés-ként szerepelt, hogy az új fejlesztések minden esetben széles körű – a hazai és nemzetközi gyakorlatot és tapasztalatokat, valamint a közszolgálat vonatkozó elvárásait egyaránt feldolgozó – tudományos kutatások eredményeire építve valósuljanak meg. Ezt megalapozandó minden érintett szakterület elméleti és gyakorlati tudományos kutatással indította tevékenységét, melyek eredményei alapján megkezdődhetnek a konkrét fejlesztések.

A Belügyi Szemle jelen tematikus száma az ezen projekt fejlesztéseit megalapozó elméleti és gyakorlati kutatások közül ismertet néhányat, melyek olyan jelentős informatikai és rendszerfejlesztéseket alapoztak meg, mint a közszolgálati személyzetpolitikai döntéshozatalt támogató Kormányzati Személyügyi Döntéstámogató Rendszer, valamint a rendvédelmi szervek hivatásos állományának új, a kompetenciaalapú kiválasztást is magában foglaló alkalmasságvizsgálati rendszere, a KOMP-KLIR rendszer, melyek mindegyike érintette a gyakorlati működés mellett a vonatkozó jogi szabályozás kialakítását is. Az új rendvédelmi tehetségmenedzsment-rendszerről, valamint a kompetenciaalapú képzési rendszerek kialakításáról szóló tanulmányok pedig minderre alapozva a jövő fejlesztéseit vetítik elő, remélve, hogy a projekt gyakorlati eredményei egyszer oly mértékben a mindennapjaink részévé válnak, hogy – Teller Ede gondolatát idézve – már nem fogunk emlékezni arra, milyen volt nélkülük.

Zsinka András
személyügyi helyettes államtitkár



Hazafi Zoltán

Közszolgálati minták, modellek és trendek az Európai Unió tagállamaiban

Patterns, Models and Trends of Public Service across EU Member States

Absztrakt

Tanulmányomban a közszolgálati minták, modellek kialakulásával, jellemzőivel, a mintaadó és mintakövető országok közötti kapcsolattal, valamint az EU-tagállamok személyzeti rendszereinek fejlődési trendjeivel foglalkozom. Ez utóbbi kapcsán vizsgálom az átmenet folyamatát a karrierrendszerekből a munkaköri rendszerekbe, valamint közjogi deregulációt. Abból a szempontból kategorizálom az egyes országokat, hogy milyen irányba fejlődnek, s az átmenet melyik szakaszában tartanak. Az országok vizsgálatához felhasználtam a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közszolgálati jogi és HR komplex kutatóműhelye (közszolgálati kutatóműhely) által 2018-ban végzett kutatás eredményeit¹, amelyeket kiegészítettem a cseh Belügyminisztérium 2020-ban készített összehasonlító elemzésével.

Kulcsszavak: közszolgálati jog, karrier rendszer, munkaköri rendszer, közszolgálati modell, Európai Unió

Abstract

This paper examines various public service models with special regard to their evolution defining characteristics and patterns. It displays the dynamics between trendsetter and follower countries and reviews the trends of the HR development of EU Member States. Regarding the latter, it analyses the transition from career-based system to position-based ones as well as the deregulation

¹ A kutatási jelentés csak kézirat formájában érhető el, ezért hivatkozásaim az országot és a kutató nevét jelzik. Jelen tanulmány is az említett kutatás eredményeire épül.



of public law. The basis for categorization is direction of progress and current stage of transition. The paper builds on the findings of the Public Service Law and HR Research Centre of the Hungarian University of Public Service (2018).

Keywords: public service law, career-based system, position-based system, Public Service model, European Union

Európai közszolgálati minták – közszolgálati modellek

Többféle állásponttal lehet találkozni a szakirodalomban, hogy milyen európai közszolgálati minták különböztethetők meg. A leginkább elfogadott a porosz-német, a francia és angolszász felosztás (De Forges, 1986; Ziller, 1993; György, 1998; Lőrincz, 2010; Gajduschek, 2008), de van olyan nézet, amely a skandináv országokat is önálló modellnek tekinti (Lippert & Umbach, 2005; Linder, 2010). Találkozhatunk az európai térségek szerinti kategorizálással is, amely a kontinentális, angolszász, északi (skandináv), kelet-európai, valamint dél-európai (mediterrán) mintákat különbözteti meg (Kuperus & Roda, 2010; Haláskova, 2015; Demmke, Henökl & Moilanen, 2008; Szamel, Balázs, Gajduschek & Koi, 2011). Minden kategorizálás problémája, hogy mennyire homogének az egyes ország csoportok. Például az önálló térségi modellnek tekintett kontinentális országok eltérően értelmezik a foglalkoztatási biztonságot, mégis ugyanabba a csoportba tartoznak (Demmke, 2010).

Az egységes álláspont hiánya, illetve az egymást árnyaló kategóriák arra utalnak, hogy számos bizonytalanságot rejt az egyes európai országok közszolgálati rendszereinek közös jellemzők alapján történő osztályozása.

Ez egyrészt annak tulajdonítható, hogy ma már a bonyolult kölcsönhatásoknak köszönhetően egyik államot sem lehet egyértelműen valamelyik modellhez sorolni, és a valóságban sokkal inkább jellemző, hogy tértől és időtől függően más és más minta hatása érvényesült ugyanabban az országban. Így például, míg korábban a mediterrán országok sok tekintetben a napóleoni közszolgálat mintáját követték, ez ma már megváltozott. Olaszországban szerződéses alapokra helyezték a közszolgálati jogviszonyt, Portugáliában az előmeneteli és illetményrendszert a reformfolyamatok eredményeként egyszerűsítették, és munkaköralapúvá tették. Ugyanakkor a francia modellhez való kötődés továbbra is fennmaradt, például Spanyolországban a corps (cuerpos), Portugáliában, Olaszországban a versenyvizsga (concours) mintáját követik.

Másrészt azért sem lehet „tisztá mintákban” gondolkodni, mert minél részletesebben vesszük górcső alá az egyes térségeket, annál inkább felsejlenek az

országok közötti különbségek. Így például a kelet-európai államokban a közös történelmi tradíciók, a szovjet (posztszocialista) örökség, az uniós elvárásokhoz való igazodás közös kereteket adtak ugyan, mégis eltérő mintákat, rendszer-megoldásokat találunk a térség országaiban. Még a gyakran közös történelmi, földrajzi egységként emlegetett balti államokat sem lehetséges egységesen kategorizálni. Észtország a New Public Management (NPM) által orientált közszolgálati jogalkotás mintapéldájává vált (Ministry of the Interior Prague, 2020), míg Litvániát sokáig a weberi érdemalapú rendszer jellemezte, s még a mostani munkaköri rendszer is megőrizte a jó néhány karrierelemet (Kun, 2018).

A magunk részéről a porosz-német, a francia és angolszász megkülönböztetést vesszük alapul, mivel ezeket akár a közszolgálat archetípusainak is vehetjük abban az értelemben, hogy a professzionális közszolgálat gyökerei alapvetően ehhez a három mintához nyúlnak vissza.

Az említett három archetípus közötti alapvető különbség gyökere az állam és az uralkodó egymáshoz való viszonyára vezethető vissza. Az angolszász fejlődésben nem következett be az állam és az uralkodó szétválása, ezért a köztisztviselők a Korona szolgálói, s ez határozta meg speciális helyzetüket. Az uralkodó ugyanis immunitást élvezett, felelősségre nem lehetett vonni (Dicey, 1902). A királyt nem idézhették meg a saját bírósága elé, ezért a szolgálója sem perelhette őt, még akkor sem, ha lett volna szerződése. A crown servant kizárólag a Korona jóindulatából került alkalmazásra, de egyúttal a királyi előjognak számító dismiss at will alkalmazásával bármikor el lehetett bocsátani. Ez az oka annak, hogy a parlament nem alkotott rájuk speciális státuszszabályokat, önmagában a Korona szolgálata teremtett számukra speciális „jogállást”. Egyedül a Civil Service Code – amely nevével ellentétben nem törvény, hanem a Head of the Civil Service által kiadott útmutató – tartalmaz köztisztviselői magatartási és etikai szabályokat (URL1).

Az európai kontinensen más irányt vett a fejlődés. Franciaországban első lépésként a 13–14. században kezdődött meg az állam szekularizációja. A pápasággal vívott harca során a világi hatalom kinyilvánította, hogy nem csupán Isten kegyelméből uralkodik, hanem saját autoritása van. Uralkodása a közjót szolgálja, ezért meg kell különböztetni az uralkodói előjogok gyakorlását az egyének tevékenységétől, vagyis a közt a magántól.

Következő lépésként egyre inkább külön vált az állam az uralkodó személyétől. „*A király személye változhat ugyan, de az állam attól még tovább működik*” teória a 19. század végére valódi doktrínává vált (Le Pors & Aqchieri, 2015). Az egyre szélesebb körben társadalom- és gazdaságszervezői feladatokat magának vindikáló állam azonban csak abban az esetben tudta betölteni omnipotens szerepét, ha a személyi állományával való kapcsolatát teljes uralma alatt

tartotta. Ez az állam szolgálatában álló személy magánautonómiájának olyan mértékű korlátozását eredményezte, hogy a szolgálat az „egész egyéniségét” lefoglalta, igénybe vette (Magyary, 1942).

A közjogilag szabályozott státusz irányába történő fejlődés azt jelentette, hogy a jogviszony nem kötelmi alapon, hanem kinevezéssel létesült, a jogviszony tartalmát nem a felek megállapodása, hanem jogszabályok határozták meg (Duguit, 1922). Ennek köszönhetően a kontinentális fejlődés is eljutott a megkülönböztetett jogálláshoz, csak éppen nem a „szabályozatlanság”, hanem – ellenkezőleg – a speciális, normatív szabályok útján. Mindazonáltal a közjog-magánjog szétválása, egymáshoz való viszonyuk kialakulása nem egyetlen törvényszerűség, fejlődési irány alapján ment végbe (Kiss, 2019). A közjog-magánjog dichotómia más fejlődési utat járt be Franciaországban és Németországban (Leisner, 2007; Kiss, 2019). Az erős állami centralizáció viszont mindkét országban szerepet játszott a szabályozott közszolgálat kialakulásában.

Az úgynevezett „kisnémet” egység kialakulását követően a rendkívül erős állami centralizáció erősítette a mindig is széttagolt német területek egységes államiségbe vetett hitét. Ennek tudható be, hogy a korábban meghatározó jelentőségű Bayerische Hauptlandspragmatik (Wunder, 2005; Mélypataki, 2015) helyét a porosz közigazgatás vette át, meghatározva annak közszolgálati rendszerét is. Franciaországban szintén történelmi okai vannak az erős centralizációnak. A belső és külső háborúk megvívásához szükséges erőforrások biztosítása, a főváros hagyományos központi szerepe, a napóleoni egyeduralkodói rendszer, a közigazgatás uniformizálása, valamint a világháborúk utáni újjáépítést célzó állami beavatkozás egyaránt az állam központosítását erősítették (Lőrincz, 2003).

Mindhárom modell jellemzője a közszolgálat magas társadalmi státusza. A köz igazgatásának megszervezése összefüggött a hatalomgyakorlással, a központi hatalom uralmának fenntartásával. Ehhez nem egyszerűen „munkavállalókra”, hanem a hatalommal szövetséges társadalmi rétegre volt szükség. A szövetség megteremtését egyfelől garantált előjogok, kiváltságok, másfelől számonkérhető hűség, lojalitás, engedelmesség biztosította. Mindez táptalajul szolgált az elitista szemlélet, illetve az önálló hatalmi tényezői szerepre aspiráló bürokrácia kialakulásához (Ruiz, 2017).

Érdemes megvizsgálni, hogy az egyes országok milyen mintákat vettek át a modellt adó államoktól.

Az angolszász modellhez tartozó Nagy-Britannia, Ausztrália, Új-Zéland, Kanada és az Amerikai Egyesült Államok közös jellemzője a politikai semlegeséget biztosító intézményrendszer, valamint a munkakör- és teljesítményalapú díjazás (Linder, 2010).

A politikai semlegesség a 19. század végére vált általános követelménnyé Nagy-Britanniában (Gajdusчек, 2008), amelynek intézményi garanciáját a köztisztviselők kinevezésében és felmentésében meghatározó szerepet játszó Civil Service Commission (CSC) nyújtotta. Létrehozásának indokaként a favoritizmuson alapuló kinevezés megszüntetését és a közügyeket jól intéző, állandó, eredményes, a minisztereknek megfelelően alárendelt, de elegendő függetlenséggel, önálló személyiséggel, kapacitással, tapasztalattal rendelkező köztisztviselőkből álló személyi állomány megeremtését jelölték meg. *„A dolgok jelenlegi állása szerint bizonyossággal kijelenthetjük, lehetetlen jól intézni a közügyeket állandó és eredményes, a minisztereknek megfelelően alárendelt tisztviselők segítségével nélkül, akik közvetlenül a Koronának és a parlamentnek felelnek cselekedeteikért, ugyanakkor elegendő függetlenséggel, önálló személyiséggel, kapacitással, tapasztalattal rendelkeznek ahhoz, hogy tanácsaikkal támogassák, – bizonyos mértékben – befolyásolják feletteseiket”* (Hennessy, 1989; Juillet & Rasmussen, 2008).

A CSC-hez hasonló intézményt hoztak létre az Egyesült Államokban is a politika zsákmányrendszer megszüntetésére. A kongresszus 1883-ban fogadta el az érdemalapú kiválasztásról szóló törvényt (Pendleton Act). Majd Ausztráliában és Új-Zélandon is hasonló intézményrendszert alakítottak ki (1902, 1912) (Halligan, 2003). A sorból Kanada sem maradt ki, 1908-ban hozták létre a kanadai Közszolgálati Tanácsot (Commission du service civil) (Juillet & Rasmussen, 2008).

A 20. század elejére a közszolgálati tanács általánosan intézményesült az angolszász kultúrkörhöz tartozó valamennyi fejlett országban. Garanciális jelentőségét mutatja, hogy kinevezési aktivitását a karrierrendszer fokmérőjének is tekintik. Minél nagyobb arányban kapják kinevezésüket a köztisztviselők a tanácstól, annál inkább garanciákkal védett a politikasemleges, érdemalapú működés (Gajdusчек, 2008).

A svéd mintára létrehozott ügynökségek jelentős változást eredményeztek a brit kormányzati személyzetpolitikában. A szervezeti autonómiával együtt járt a munkáltatói jogok minisztériumoktól ügynökségekhez történő telepítése. Ebben a decentralizált rendszerben a minisztériumok, ügynökségek önállóan alakítják ki saját díjazási rendszerüket, biztosítva az illetmény és a teljesítmény, valamint a felelősség összekapcsolását. Ugyanakkor több garanciális jogintézmény is működik. A díjazási rendszert háromévente felül kell vizsgálni az Egyenlő Esélyek Bizottságának útmutatása szerint, illetve figyelemmel kísérik az illetményeket, hogy azok ne emelkedjenek gyorsabban, mint a munkabérek (Civil Service Pay Review).

A közös modell közös problémákat is jelent. A 2008-as pénzügyi, gazdasági válság időszakában különösen kiütköztek a decentralizált HR működés

hátrányai. A nagyobb szervezeti autonómia, a feladatok kiszervezése a csúcspozíciók kontroll nélkülségéhez vezetett. Más országokkal összehasonlítva Nagy-Britanniában – és az Egyesült Államokban – nőttek a legnagyobb mértékben az illetmények közötti különbségek (Hutton, 2011). Mintegy húszszoros különbség alakult ki a legmagasabb és a legalacsonyabb bérek között. Ugyanakkor az adófizetők számára nem volt világos, hogy milyen teljesítmény igazolta a csúcspozíciókban az egyre növekvő béreket (Hutton, 2011). Ennek hatására Nagy-Britanniában és Kanadában az igazságosabb díjazási rendszer kialakítása vált a reformok központi témájává. Felmerült a kanadai mintára bevezetendő, úgynevezett kockázati díjazás (rémunération à risque, pay at risk), amelynek lényege, hogy a rendszeres havi illetmény meghatározott részét vissza kell fizetnie a magas beosztású köztisztviselőnek, ha az előre meghatározott teljesítménycélokat nem tudta teljesíteni. A teljesítménycélok túlteljesítése esetén azonban bónusz jár (Hutton, 2011).

Ausztráliában, ahol az NPM jelentős hatást gyakorolt a közigazgatás átalakítására a HR területén bevezették a szerződéses alkalmazást, a munkáltatói jogköröket legalsóbb szintre, a szervek vezetőihez telepítették, akik saját hatáskörben dönthetnek a bérekről és a munkafeltételekről. Ez magával vonta a normatív szabályozás leépítését.

A hagyományos, bürokratikus irányítási viszonyokat a szerződéses kapcsolatok rendszere váltotta fel. Szerződésben határozták meg, hogy a „kapcsolatban” milyen felelősséggel és jogokkal rendelkeznek a „felek”, illetve a biztosított költségvetési támogatásért cserébe milyen mennyiségű, minőségű és számonkérhető „terméket”, valamint szolgáltatást kell nyújtaniuk a köztisztviselő menedzsereknek. Ilyen kényszerítő körülmények között a teljesítésért szerződésben kötelezettséget vállalt bürokraták kevésbé értékelték az autonómiával együtt járó cselekvési szabadságot, sokkal inkább teherként fogták fel a teljesítménykényszert. A „hagyjuk a bürokratákat menedzselni” elv egyre inkább más értelmezést kapott: „*Kényszerítsük a bürokratákat, hogy menedzseljenek!*” (Shaw & Richet, 2012).

Az előre meghatározott és számonkért teljesítménykövetelmények hajszolása azzal járt, hogy a vezetők kizárólag saját teljesítményükre koncentrálnak, s figyelmen kívül hagyták, hogy az elért eredmények nem önmagukban, hanem együttesen valósítják meg a szakpolitikai célok elérését. Az NPM ortodoxija egy olyan struktúrát eredményezett, amelyben a szervezeti fragmentáció, a partneri együttműködés és a koordináció hiánya lett a jellemző. Mindez azt váltotta ki, hogy másként kezdtek el gondolkodni a jövőbeni reformokról. A 2010-ben megjelent „*Ahead of the Game. Blueprint for the Reform of Australian Government Administration*” című jelentés a kiválasztási és munkafeltételek

uniformizálását, az ügynökség közötti együttműködés ösztönzését javasolja, s bár a jelentés kifejezetten ezt nem mondja ki, de közvetetten utal bizonyos mértékű centralizációra (Shaw & Richet, 2012).

Felvetődik a kérdés, hogy a tervezett ausztrál változások valóban új korszakot (post-new public management) nyitnak-e meg nemcsak az ausztrál közigazgatásban, hanem az angolszász országokban is, vagy az új reformintézkedések pusztán lokális korrekciót jeleznek? Mindkét állásponttal lehet találkozni. Az újabb „paradigmaváltás előtt állás” ausztrál képviselői leggyakrabban Mark H. Moore és John Benington „public value” elméletéhez nyúlnak vissza, amely szerint a társadalmi értékteremtés feltétele a közszolgáltatások társadalmi hasznosságának, céljainak tisztázása, amely alapján nemcsak az érintett egyén, hanem az egész társadalom szempontjából meghatározható, hogy a szolgáltatás milyen hozzáadott értéket képvisel, vagyis mekkora az egyéni és a társadalmi hasznossága (O’Flynn, 2009; Shaw & Richet, 2012). Ez azt feltételezi, hogy szoros kapcsolat jön létre a felhasználó és a szolgáltató között a közszolgáltatások közös, kreatív fejlesztésében (Benington, 2009). Ami leginkább megkülönbözteti a public value felfogását az NPM-től, az a párbeszéd, amelynek keretében az állampolgár és a köztisztviselő együtt határozza meg, hogy milyen szolgáltatásra van szükség.

Mások mértéktartóbbak, úgy gondolják, hogy egyelőre csak a retorikában tapasztalt eltávolodás még nem jelent nyílt szakítást az NPM-mel. Az 1990-es években kialakított struktúra változatlanul fennáll, a finanszírozás továbbra is az eredmények alapján történik, a teljesítményrationalizálás és a teljesítményalapú felelősség megmaradt a kormányzati prioritások között, a kiválasztás recentralizációja nem került napirendre, a kilátásba helyezett intézkedések inkább egy „puha”, mint sem egy „kemény” reformot vetítenek előre (Shaw & Richet, 2012).

A porosz-német modell egyik lényeges eleme a személyi állomány jogállásának kettéválása közjogi és magánjogi szabályozásra. Ennek gyökere a 19. századra vezethető vissza. Ekkor államosították a vasutat, különböző közösségi szolgáltatásokat hoztak létre. A közérdekű tevékenység ellenére – szemben a francia megoldással – az alkalmazottak magánjogi jogviszonyba kerültek, amelynek tartalmát munkaszerződés és kollektív szerződés határozta meg. A speciális, közjogi kinevezést csak azok számára biztosították, akik közhatalom gyakorlásában vettek részt. Ezt az elvet később a német alkotmányba is beépítették.

A duális szabályozási rendszert (Beamte, Angestellte) vette át a belga és az osztrák közszolgálat is. Ugyanakkor mindegyik országban jellemző a két-féle szabályozás közötti erős konvergencia. Németországban 15 év szolgálati idő után a szerződéses alkalmazottat is megilleti a foglalkoztatási védelem. Belgiumban kormánydöntés született az egységes szabályozásról

(Le projet du code de la fonction publique fédérale, 2018). Ausztriában jogszabály erejénél fogva a szerződés tartalmába automatikusan épülnek be bizonyos normatív előírások, például összeférhetetlenség, vagy a magánéletben tanúsított magatartás tekintetében. A szerződéses alkalmazottak a köztisztviselők-höz hasonló felmondási védelmet élveznek, ha már betöltötték 50. életévüket, és legalább tíz éve állnak munkaviszonyba (Hazafi, 2014). A jelentős közjogi beavatkozásnak köszönhetően a szerződéses alkalmazottak inkább tekinthetők kvázi köztisztviselőnek, mint munkavállalónak.

A kiválasztásnál a diploma minősítése és szintje meghatározó, a szenioritás-alapú előmenetelben az érdem és a teljesítmény is szerepet játszik.

A politikai semlegesség kötelezettség, mert a köztisztviselő az egész népet szolgálja, nem politikai pártokat (Bundesbeamtenengesetz, 2009), de a politikai tevékenység az arányosság és mértéktartás, valamint bizonyos korlátozások figyelembe vételével megengedett. Külön réteget képviselnek a „politikus köztisztviselők” (Politische Beamten), akiket a kormány szabadon kinevezhet és elbocsáthat. A köztisztviselőknek saját nyugdíjrendszerük van, nem sztrájkolhatnak.

A porosz-német hatás tradicionálisan még a spanyol és a luxemburgi szabályozásban mutatható ki.

A francia közszolgálat alapintézményei főleg a mediterrán országok gyakorlatában bukkannak fel. Napóleonhoz kötik a modell leglényegesebb elemének, a korporációknak a kialakítását, amely a közérdeknek alárendelt, külső hatalom befolyásától védett hivatalnoki kar garanciája. *„Olyan korporációt akarok, amelynek egyedüli ambíciója, hogy hasznos legyen és nincs más érdeke, mint a közérdek. Olyan szakmai testületet akarok, amelynek igazgatása és jogállása biztosítja, hogy soha ne tehesse rá senki könnyedén a kezét.”* (Pelet De La Lozère, 1833). A corpsok ezt a funkciójukat azzal töltik be, hogy tagjaik számára sajátosan szabályozott karrierutat, speciális besorolást és előmenetelt nyújtanak. Legfőbb erényeik közé tartozik az erős szakmai identitás, testületi szellemiség (l'état d'esprit), amelynek alapja a corpsok szerinti tagozódó képzési és továbbképzési rendszer. Ez arra vezethető vissza, hogy az elméleti és gyakorlati szakismeretek oktatása céljából a corpsok saját képző intézményeket, közszolgálati iskolákat (écoles d'application) alapítottak, mivel Franciaországban az egyetemek csak az általános elméleti tudást nyújtották.

A speciális oktatás a testületi szellemiség továbbörökítésének kiemelt szintévé vált. Ebben kiemelkedik az École Nationale d'Administration (ENA) szerepe, amelyet eredetileg a közigazgatás demokratizálása, a közigazgatás szélesebb néprétegek előtti megnyitásának szándékával hoztak létre 1945-ben, ennek ellenére igazgatási elitképzővé vált. Hallgatóinak csaknem 70%-a felső társadalmi osztályokból származik, s csak 5–7%-a munkás vagy alkalmazotti

családokból (Eymeri, 2006). A képzés demokratizálásának kudarca is hozzájárult ahhoz, hogy döntés született az ENA megszüntetéséről.

Más országokban is találhatunk az ENA-hoz hasonló képzőintézményeket, amelyek a tisztviselői gárda továbbképzésével, s ezáltal a rá jellemző testületi szellemiség erősítésével foglalkoznak. Ilyen a Civil Service College Nagy-Britanniában, az Institute of Public Administration (IPA) Írországban, a National School of Public Administration (KSAP) Lengyelországban, a Verwaltungsakademie des Bundes (VAB) Ausztriában, a Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium (BAkÖV) Németországban, a Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SPA) Olaszországban, az Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) Spanyolországban.

Az erős testületi szellemiségre támaszkodva néhány „nagy corps” meghatározó befolyásra tett szert a francia közigazgatásban. Az öt legnagyobb társadalmi presztízzsel rendelkező corps: le Conseil d'Etat, l'Inspection des finances, la Cour des Comptes, les ingénieurs des Mines, les ingénieurs des Ponts et Chaussées. (Eymeri, 1986) Hatalmi pozíciójukat a corpsok tagjai által gyakorolt jelentős hatáskörök (jogviták eldöntése, pénzügyi, igazgatási ellenőrzés, tanácsadás, nagy rendszerek, szolgálatok működtetése, kormányzati koordináció, kormányképviselő) alapozták meg, amely különös társadalmi státusszal, az élthez való tartozás érzésével, illetve a versenyen alapuló kiválasztás nyújtotta erős szakmai legitimitással társult (Gournay & Kessler, 1988). A közvélekedés a Conseil d'Etat (Államtanács), az Inspection des Finances (Pénzügyi Felügyelet) és a Cour des Comptes (Számvevőszék) tagjait a legnagyobb társadalmi elismertségű corpsok (grands corps) között tartja nyilván, de a diplomáták és a prefektusok is a legelismertebbek közé tartoznak (Kessler, 2005).

A spanyol „cuerpos” rendszer szintén a francia corpsok mintáját követi (Linder, 2010).

A francia modell másik meghatározó eleme a versenyvizsga (concours). Tömeges versenyvizsgákat szerveznek Olaszországban, ahol az alkotmány rögzíti a versenyvizsgaalapú kiválasztás elvét, Gyakoriak a „megaversenyvizsgák”, amelyeken az ország minden részéről érkező több ezer jelentkező kel versenyre néhány meghirdetett állás elnyeréséért. Nincs ez másként a versenyvizsga őshazájában sem, de ezt a kiválasztási módszert alkalmazza Görögország, Luxemburg, Portugália és Belgium is. Ugyanakkor Belgiumban egyre szélesebb körben alkalmazzák a kompetenciaalapú kiválasztást is (OECD, 2012).

A besorolás és a munkakör szétválasztása a rugalmasság és a stabilitás ötvözésének az alapja. A besorolás a kinevezéssel „jár”, vagyis azt a munkáltató egyoldalúan nem módosíthatja. Ugyanakkor a munkakört szabadon megállapíthatja, amely azt jelenti, hogy az igényeknek megfelelően bármikor módosíthatja is.

Ez azonban nem érinti a köztisztviselő jogviszonyát, besorolását. A köztisztviselő elbocsátásához nem elegendő a munkáltatói intézkedés, ahhoz törvényt kell alkotni. A besorolás és a munkakör szétválasztásának francia modellje valamennyi karrierrendszerű ország jellemzőjévé vált.

A francia közszolgálat legutóbbi innovációja összefügg a munkaköralapú embererőforrás-gazdálkodás elterjedésével. Hosszú ideig a minisztériumok nem rendelkeztek hosszú távú utánpótlás-politikával, nem kezelték a demográfiai folyamatokat, s nem készültek fel a tömeges nyugdíjba vonulásra. Hiányzott a munkaerőigények elemzése és előrejelzése. Ezzel párhuzamosan a versenyképesség lerontása nélkül a közszolgálat hosszú távú finanszírozása fenntarthatatlanná vált (Institut Montaigne, 2014; Génération libre, 2014). A köztisztviselők aktív munkavállalóhoz viszonyított aránya megközelítette a 22%-ot. (2017-ben 21,91%) (OCDE, 2019). A GDP arányos közigazgatási költségek az összes OECD-ország közül itt a legmagasabbak (2018-ban 56,13%) (OCDE, 2019). Az államadósság GDP-hez mért aránya a hetvenes és a kétezres évek között 21%-ról 64,2%-ra növekedett (Rouban, 2008). A költségvetési egyensúly helyreállítása érdekében 2009-től kezdődően a nyugdíjazás miatt megüresedett pozíciók egy részét zárolták (Rouban, 2008). A létszám tervezésének technikája (barèmes de charges) túlzottan merev volt ahhoz, hogy a rendelkezésre álló létszámot a szakpolitikai prioritások, illetve azok változása szerint osszák szét a szervezeteken belül.

Mindezek a kihívások azt diktálták, hogy olyan létszámgazdálkodási mechanizmust alakítsanak ki, amelynek keretében hosszú távon biztosítható a feladatok és a munkaerőigény összehangolt tervezése. Ennek lehetőségét az emberi erőforrás tervezési módszer (gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences – GPEEC) kínálta.

A GPEEC lényege, hogy adatokkal különböző jellemzők (például létszám, életkor, szolgálati idő, iskolai végzettség stb.) alapján leírhatóvá teszi a személyi állományt, előre jelzi a létszám közép és hosszú távú, természetes fejlődését (kilépés, belépés, nyugdíjba vonulás, tartós távollét stb.), kimutatja a stratégiai célokhoz kapcsolódó humánerőforrás-igényt, munkakörök és kompetenciák szerint támogatja olyan cselekvési tervek kidolgozását, amelyek a humánerőforrás-igények közötti különbségek csökkentését (képzés, előmenetel, mobilitás, felvétel) célozzák.

A GPEEC közszolgálatban történő bevezetésének szándéka már az 1990-es években megfogalmazódott. Több kormányzati jelentés is foglalkozott vele, mint a közmenedzsment valódi megújításának eszközével (Rigaudiat, 1994; Join-Lambert et al., 1996). Kormányzati módszertani útmutatók készültek (Vallemont, 1996), s egyre több minisztériumban és egyéb kormányzati szervnél

vezették be. Elsőként a Honvédelmi Minisztérium alkalmazta. Ennek két oka volt. Egyrészt a személyi állomány jelentős földrajzi mobilitása miatt tervezni kellett az utánpótlást, s ez a munka összetettségét, módszerét tekintve meghaladta a nyugdíjazás miatt kieső köztisztviselők pótlásához szükséges rutinszerű tervezés kereteit. Másrészt a hivatásos állomány egyes tagjait fizikai, egészségügyi állapota vagy karriermódosítása miatt leszerelték, s civil munkakörökbe helyezték át. Ehhez viszont munkaköralapú HR működést kellett kialakítani.

A stratégiai munkaerőtervezés bevezetése a karrierrendszer és a munkaköralapú emberierőforrásgazdálkodás ötvözésének sajátosan francia modellje.

Személyzeti rendszerek fejlődésének iránya

Nehéz feladatra vállalkozik, aki az európai államok közszolgálati rendszereit hasonlítja össze. Ennek ellenére számos összehasonlító mű született a témában, ezek többsége azonban erősen kontrasztos képet fest az egyes rendszerekről (Demmke, 2010). Ennek oka – Demmke szerint –, hogy az összehasonlítások általában nélkülözik az empirikus adatokat, s többnyire kvalitatív módszerekre, szakirodalmi feldolgozásokra hagyatkoznak. Megbízható adatok hiányában a különböző összehasonlító munkák gyakran személyes véleményeket, benyomásokat tükröznek, s ezért könnyen válnak ideológiai diskurzus részévé (Demmke, 2010). További nehézség, a közszolgálat eltérő értelmezése, vagy éppen a különböző nemzeti statisztikai rendszerekből származó adatok torzítása.

Átmenet a karrierrendszerekből a munkaköri rendszerekbe

Leggyakrabban a személyzeti rendszertípusok szerinti összehasonlítások, amelyek általában a karrier- és munkaköralapú rendszerek jellemzői alapján kategorizálják az államokat. Ez a felosztás megfeleltethető a zárt és nyitott, illetve centralizált és decentralizált szembeállításnak is, mivel a karrierrendszereket többnyire a zárt (speciális), illetve centralizált szabályozás jellemzi (Balázs, 2011).

A két rendszertípus közötti kölcsönhatás miatt túlzottan statikus képet kapnánk, ha az országokat kizárólag két kategóriába sorolnánk. Sokkal közelebb áll a valósághoz az olyan osztályozás, amely a fejlődési trendek irányára is tekintettel van, s ezért több átmeneti kategóriát is alkalmaz. Ezt a logikát követi egy holland tanulmány, amely a rendszerjellemzők keveredésének mértéke mellett a vizsgált időszakban bekövetkezett változást is figyelembe veszi (Kuperus & Rode, 2016).

1. számú táblázat: Közszolgálati rendszerek fejlődési trendjei.

	Általános közzszolgálat	
	2008	2015
Alapvetően karrierrendszer	Ausztria, Magyarország, Írország, Ciprus, Luxemburg, Portugália, Franciaország, Románia, Németország, Spanyolország, Görögország, Belgium, Európai Bizottság	Írország, Ciprus, Luxemburg, Franciaország, Németország, Spanyolország, Görögország, Európai Bizottság
Karrierrendszer munkaköri elemekkel	–	Portugália, Románia, Magyarország, Olaszország, Belgium
Vegyes rendszer	Bulgária, Olaszország, Lettország, Litvánia, Málta, Lengyelország, Szlovákia, Szlovénia	Málta, Horvátország
Munkaköralapú rendszer karrierelemekkel	–	Dánia, Finnország, Bulgária, Litvánia, Szlovénia, Lengyelország
Alapvetően munkaköralapú rendszer	Csehország, Dánia, Észtország, Finnország, Hollandia, Svédország, Egyesült Királyság	Ausztria, Csehország, Észtország, Szlovákia, Lettország, Egyesült Királyság, Hollandia, Svédország

Forrás: A szerző saját szerkesztése Kuperus & Rode (2016) alapján.

Az összehasonlítás azt mutatja, hogy a munkaköralapú rendszerek irányába mutató fejlődés a meghatározó. Azok az országok, amelyek a „vegyes rendszer” kategóriába tartoztak – többségében – átkerültek a „munkaköralapú rendszer karrierelemekkel” kategóriába, illetve több ország is belépett a változás kezdetét jelentő „karrierrendszer munkaköri elemekkel” csoportba. Ugyanakkor az „alapvetően karrierrendszer” kategóriába sorolt országok esetében is megfigyelhetők munkaköralapú HR megoldások. Például Írországban a teljesítményértékeléssel, valamint az egyéni béralkuk megkötésével (Rixer, 2011), vagy Franciaországban a stratégiai munkaerőtervezéssel összefüggésben (Ministère de la fonction publique, 2016).

A munkaköri szemlélet folyamatos erősödése több okkal is magyarázható. Leggyakoribb érv a munkaköri rendszer mellett, hogy nagyobb költséghatékonyosságú (kisebb létszám, alacsonyabb bérköltségek), mint a karrierrendszer. Ennek valóság alapját azonban empirikus adatok, kutatások nem igazolták (Balázs, 2009; Hazafi 2007).

További érv, hogy a munkaköri rendszer támogatja a technokrata, hatékonyságorientált munkakultúra megteremtését. Az olasz közzszolgálatban ez a felfogás indította el a jogállás közjogi deregulációját és a szerződéses alapozású jogviszony kialakítását. Más országokban az NPM inspirálta a munkakörcentrikus kiválasztási eljárások, valamint a teljesítményorientált díjazás bevezetését. A munkakörök kialakítása nélkülözhetetlen az utánpótlás tervezéséhez,

ezért még a stabil karrierrendszerekben is elterjedtek a munkaköri leírások, elemzések technikái.

Ugyanakkor megmutatkoznak a munkaköralapú HR korlátai is. A konkrét munkaköri kompetenciák alapján kiválasztott munkaerő mobilizálhatósága korlátozott, mivel más munkakörben, másfajta kompetenciákra van szükség. A teljesítményalapú díjazás gyenge pontja a tevékenység eredményének értékelési módszere. Kétséges például a politikailag meghatározott tevékenységek eredményeinek értékelhetősége. A teljesítményalapú díjazás ugyanis feltételezi a feladatok és a díjazás egyéniesítését, erre viszont csak azzal a feltétellel kerülhet sor, ha az elért eredmények pontosan és kizárólag az egyén tevékenységének tudhatók be. Nehéz felépíteni a célkitűzések hierarchikus rendszerét, értékelni a célok elérését, mérni a teljesítményt.

Az üzleti szféra módszereinek elterjedésével gyakoribbá válnak az etikai, erkölcsi szabálysértések, érdekkonfliktusok.

A munkaköri menedzsment hatékonyságnövelő lehetőségei igazán decentralizált működési környezetben használhatók ki, ezért a döntési hatásköröket (munkakörelenzés, értékelés, teljesítményértékelés, díjazás stb.) alsóbb szintre telepítik, e miatt viszont egyre súlyosabbá válnak a szervezeti fragmentációból adódó problémák. A megszüntetett egységes közjogi szabályozás helyébe szervezeti szinten felépített, új, egymással összehangolatlan belső szabályrendszer lép (Demmke, 2005).

S végül esetenként megkérdőjeleződik a munkakör- és teljesítményorientált díjazás igazságossága. Erről már a fentiekben részletesen szoltunk a Hutton jelentés kapcsán.

Az említett problémák rávilágítanak arra, hogy a HR folyamatok hatékony menedzselése iránti igény nem írhatja felül a kormányzás alapértékeit (lojalitás, méltányosság, igazságosság, társadalmi kohézió), mert csak így őrizhető meg a kormányzásba, a politikai rendszerbe vetett közbizalom (OCDE, 2005). A köztisztviselők jogállásának szabályozása elsődlegesen közjogi-államszervezési, s csak másodlagosan menedzsmenttechnikai kérdés.

Mégis úgy tűnik, hogy a demokratikus értékek és a nagyobb hatékonyság keresése közötti ellentmondás a jövőben is meg fogja határozni a közszolgálat átalakításával kapcsolatos diskurzust. Ennek oka, hogy a folyamat hajtómotorjának tekinthető tényezők (például szűkülő erőforrások, a társadalom elöregedése) folyamatosan napirenden fogják tartani a közszolgálat átalakítását, amely azonban még élesebb vitákat fog kiváltani a tradicionális értékek megőrzésének szükségességéről (Demmke, 2010).

Ugyanakkor a személyzeti rendszerek fejlődése nem egyirányú, a munkaköri rendszerek is merítenek a karrierrendszer eszköztárából (Hazafi, 2014).

Például a brit közszolgálatban az előmenetel munkakör- és teljesítményfüggő, nincs rá alanyi jog. Az egyes minisztériumok és egyéb központi államigazgatási szervek azonban maguk alakítanak ki előmeneteli pályákat, speciális követelményrendszerrel kiegészítve. Ehhez a Közszolgálati Munkaerőforrás Terv (Civil Service Workforce Plan) foglalkozási áganként tartalmaz szakmai standardokat, minőségi követelményeket, valamint a teljesítésükhöz szükséges képességeket. Az utóbbiak megszerzéséhez képzési-továbbképzési programokat kínálnak.

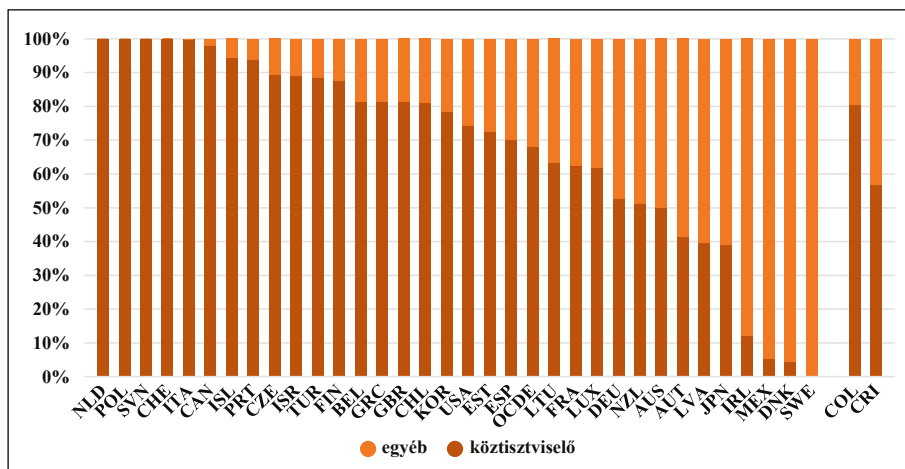
Közjogi dereguláció

A köztisztviselők jogállására vonatkozó szabályok jellege különbözik a karrier, illetve az állástípusú rendszerekben. A kétféle típust gyakran zárt és nyitott rendszerként is szokták definiálni, arra utalva, hogy a zárt szabályozás elkülönül az általános munkajogi szabályoktól, speciális, kógens rendelkezéseit általában önálló közszolgálati státúumokba foglalják, amelyek alapját képezik az érdemeken alapuló, kiszámítható karriernek. A jogviszonyt kinevezés hozza létre, amelynek tartalmát jogszabályok határozzák meg (Lőrincz, 2010). Ezzel szemben a nyitott rendszerek nélkülözik a speciális köztisztviselői jogállást, az általános munkajogi szabályokra, illetve a szerződéses megállapodásokra épülnek. A „felek” az utóbbiakban határozzák meg közösen a foglalkoztatási feltételek részleteit. A foglalkoztatás e két eltérő módja befolyásolja – többek között – a díjazást, az állásbiztonságot, a teljesítményértékelést, a képzésre való jogosultságot.

A foglalkoztatási feltételek hatást gyakorolnak a közszolgálat vonzerejére, illetve a munkaerő-megtartó képességére. A munkaszerződéssel történő alkalmazás megfelelő rugalmasságot nyújt a szükséges kompetenciákkal rendelkező személyek kiválasztásához, képzéséhez, fejlesztéséhez. Ugyanakkor minden kormánzatnak világosan látnia kell, hogy a foglalkoztatási feltételek munkahelyi szinten, szerződésben történő meghatározása egy belső széttördezett munkaerőpiachoz vezethet.

Hosszabb ideje tartó általános folyamat a zárt rendszerek fellazulása, a szerződéses foglalkoztatás térnyerése, s ez még ma is jellemző fejlődési trend. Az OECD felmérése szerint a központi közigazgatásban (kormány irányítása alá tartozó közigazgatási szerveknél) foglalkoztatott személyi állomány túlnyomó része köztisztviselőkből áll (OECD-átlag: 68%) (OECD, 2019).

1. számú ábra: Köztisztviselők és egyéb jogállású foglalkoztatottak aránya a központi közigazgatásban, 2018.



Forrás: Enquête 2019 de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines

Ez azonban túlzottan sematikus képet mutat, s azt a benyomást kelti, mintha még mindig a zárt rendszer lenne az uralkodó. Eltakarja az országok közötti különbségek részleteit, a változás intenzitását. Nem veszi figyelembe, hogy a központosításra épülő, egységes kógens szabályozás átalakulása decentrizált, szerződéses alapú, differenciált szabályrendszerre eltérő reformcélokat szolgál, s hogy éppen mit tartanak meg a hagyományos, bürokratikus modellből, többnyire az adott ország történelmi, társadalmi, gazdasági és kulturális sajátosságaitól függ (Demmke, 2010). Szükség van egy „finom” hangolású elemzésre is, amelyhez az országok adatait a közszolgálati kutatóműhely kutatási eredményeiből merítettem.

Állításaink alátámasztására összehasonlítottuk az országokat abból a szempontból, hogy a szabályozás jellegének változása éppen melyik stádiumban tart, illetve mi az uralkodó fejlődési irány. Ehhez az alábbi értékelőskálát használtuk. Az értékelőskála összeállításához Bossaert, valamint a Demmke és Moilanen szerzőpáros összehasonlítási szempontjait vettük alapul (Bossaert, 2001; Demmke & Moilanen, 2012).

2. számú táblázat: A közszolgálati rendszerek értékelőskálája

Jogi szabályozás jellege			
Az általános munkajogi szabályoktól elkülönült speciális jogszabály (közszolgálati jog) határozza meg a „közigazgatási alkalmazottak” jogviszonyának tartalmát.		Nincs elkülönült szabályozás, a munkajog és a kollektív szerződések rendszere határozza meg a jogviszony tartalmát. Döntően diszpozitív jogi normák jellemzik.	
Döntően kógens jogi normák jellemzik. Kivételesen szerződéses alkalmazásra is lehetőség van.	Vegyes szabályozás. Kinevezésre, illetve szerződéses alkalmazásra egyaránt lehetőség van.	Speciális közjogi szabályozás speciális tartalom nélkül.	Magánjogias szabályozás.

Forrás: A szerző saját szerkesztése.

A kutatási jelentésben szereplő országtanulmányok alapján a vizsgált országokat az alábbiak (3. számú táblázat) szerint kategorizáltam.

3. számú táblázat: Változások a vizsgált közszolgálati rendszerek jogi szabályozásának jellegében.

A jogi szabályozás jellege				
	Az általános munkajogi szabályoktól elkülönült speciális jogszabály határozza meg a „közigazgatási alkalmazottak” jogviszonyának tartalmát.		Nincs elkülönült szabályozás, a munkajog és a kollektív szerződések rendszere határozza meg a jogviszony tartalmát. Döntően diszpozitív jogi normák jellemzik.	
Országok	Döntően kógens jogi normák jellemzik. Kivételesen szerződéses alkalmazásra is lehetőség van.	Vegyes szabályozás. Kinevezésre, illetve szerződéses alkalmazásra egyaránt lehetőség van.	Speciális közjogi szabályozás speciális tartalom nélkül.	Magánjogias szabályozás.
Nagy-Britannia				X
Franciaország	X	→		
Belgium	X			
Olaszország				X
Németország		X		
Hollandia			X	
Svédország			X	
Dánia		X		→
Finnország		X	→	
Portugália		X	→	
Spanyolország		X		
Lengyelország		X		
Csehország	X	←-----		
Szlovákia		X		
Észtország		X		→
Lettország		X		→
Litvánia		X		
Ausztria		X		→

Forrás: A szerző saját szerkesztése az országtanulmányok alapján.

Az országok többségét a vegyes szabályozás jellemzi, vagyis egyaránt alkalmaznak a közjogias és a szerződésalapú szabályozást. Ugyanakkor az is világosan látható, hogy jó néhány esetben a fejlődési trend a közjogi szabályozás kiüresedése, illetve a magánjogi szabályozás dominánssá válásának irányába mutat. Az előbbi azt jelenti, hogy formailag ugyan elkülönült törvényi szabályozás vonatkozik a köztisztviselőkre, de a rendelkezések tartalma többnyire hasonló az általános munkajogi normákhoz. Ez jellemző a svéd és a holland közszolgálatra. Svédországban már az 1990-es évek elejétől követett személyzetpolitika, hogy a magán- és közszféra munkavállalóira ugyanolyan szabályok vonatkozzanak (Bankó, 2018). Hollandiában az 1929 óta hatályban lévő közszolgálati kódex (Civil Service Act; Ambtenarenwet, rövidítve: AW) tartalmaz ugyan speciális szabályokat, de a normalizációnak köszönhetően a közszolgálati munkafeltételek többnyire harmonizáltak a versenyszféra munkafeltételeivel (Kun, 2018). Ugyanebbe az irányba fejlődik a finn és a portugál szabályozás is. Finnországban a köztisztviselőkre ugyan speciális törvény vonatkozik, de a speciális rendelkezések mellett a jogokat és kötelességeket a magán- és a közszférában egyaránt alkalmazandó szabályok rendezik (Bankó, 2018). Portugáliában a 2014-ben elfogadott törvény alapján a köztisztviselők és a munkavállalók jogállása sok tekintetben közeledett egymáshoz, s a törvény a különböző státuszokra irányadó szabályokat számos ponton egységesítette (Petrovics, 2019.).

Dániában folyamatosan növekszik a szerződéses alkalmazottak aránya, amelynek következtében a köztisztviselők aránya jelentősen visszaesett (Bankó, 2018).

A portugál közszolgálatban a karrierutak száma lecsökkent, megjelent a munkaszerződéssel történő alkalmazás, valamint megnyílt a lehetősége annak, hogy a közszolgálatban is lehessen kollektív szerződést kötni (Petrovics, 2018).

A lengyel közszolgálat jogi szabályozása vegyes, a személyi állomány döntő többségét közszolgálati szerződéssel foglalkoztatják, s csak kisebb részüket (6,5%) kap köztisztviselői kinevezést. Az utóbbit jellemzik inkább a hagyományos karrierjegyek (például többletjogosultságok, eltérő képesítési követelmények) (Ludányi, 2018).

Szlovákiában a bonyolult, átláthatatlan, és a munkáltatói mérlegelésnek, illetve a politika befolyásnak széles körben teret engedő szabályozást 2017-ben közszolgálati szerződésre épülő, de versenyelvű kiválasztást, kiszámítható, kötött előmenetelt és illetményrendszert, valamint központi ellenőrzést biztosító új közszolgálati törvény váltotta fel (Ludányi, 2018).

Litvániában a szerződéses foglalkoztatás dominál a litván közszolgálatban is, de a közszolgálati kódexnek egyébként is mögöttes normái a munkajogi szabályok. A közszolgálati törvény által meghatározott díjazás pozícióalapú logikát követ, kevésbé kötődik a teljesítményhez (Kun, 2018).

A magánjogias szabályozás uralkodóvá válása felé fejlődik – többek között – Észtország és Lettország. Az észt szabályozás még ugyan duális jellegű, az alkalmazottak egy részét kinevezéssel foglalkoztatják, másik részét munkaviszonyban, de folyamatosan csökken a közjogi státuszban állók létszáma (Kun, 2018). Lettországban a szerződéses jogállás képezi a közszolgálati foglalkoztatás domináns modelljét. A személyi állomány mindössze 6%-a köztisztviselő (Kun, 2018).

A közjogi dereguláció sajátos módja jellemzi az osztrák közszolgálatot. Vegyes rendszerről lévén szó, kinevezett köztisztviselőkből (Beamten), illetve közszolgálati szerződéses alkalmazottakból (Vertragsbediensteten) áll, ezért elméletileg utánpótlása is e két jogállás szerint differenciálódhat. Valójában azonban a nyugdíjba vonuló köztisztviselők helyeit egyáltalán nem vagy csak közszolgálati szerződéses alkalmazottakkal töltik fel. Ennek következtében nemcsak a létszám, hanem a köztisztviselők aránya is folyamatosan csökken, korösszetételükre az elöregedés jellemző. Ezzel szemben a közszolgálati szerződéssel foglalkoztatottak aránya fokozatosan nő. Az irányított státuszváltás (Hazafi, 2014) eredményeként – ha a folyamat folytatódik – idővel kicserélődik a személyi állomány, s a hagyományos közjogi státuszt a szerződéses alkalmazás váltja fel.

Ugyanakkor a kétféle jogállás között erős konvergencia tapasztalható. A közjogi beavatkozás eredményeként olyan normatív elemek épülnek be a szerződéses jogviszonyba, amelyek a „munkavállalót” a köztisztviselőhöz közeli helyzetbe hozzák. Ezek alapján a munkaszerződéssel foglalkoztatottak inkább tekinthetők kvázi köztisztviselőnek, mint munkavállalónak. Így például a munkaviszony „kellően általános” indokok alapján (például munkaerő feleslegessé válása vagy munkakörülmények megváltozása) felmondással ugyan megszüntethető, de felmondási védelmet élveznek azok, akik már betöltötték 50. életévüket, és legalább tíz éve állnak munkaviszonyba, mivel nekik strukturális okok miatt nem lehet felmondani. Munkabérük megállapítása kötött besorolás alapján történik, öt bércsoport (v1: „legmagasabb szolgálat”, v2: „magas szolgálat”, v3: „szakszolgálat”, v4: „középső szolgálat”, v5: „kiszegítő szolgálat”) valamelyikébe sorolják be őket. Átmenetileg vagy tartósan másik közigazgatási szervhez kirendelhetők. Munkavégzésük során és magánéletükben egyaránt kötelesek olyan magatartást tanúsítani, amivel fenntartják a közbizalmat.

Némileg ellentmond a magánjogiasodás folyamatának a cseh jogalkotás. A volt szocialista országokra általában igaz, hogy megkésve – többnyire az Európai Unióhoz való csatlakozás feltételének tekintett követelménynek való megfelelés hatására – alkották meg saját, az „európai standardoknak” is megfelelő közszolgálati törvényeiket. Csehországban azonban egészen a közelmúltig kellett várni az első közszolgálati törvény elfogadására, amely az általános munkajogi szabályok felcserélését jelentette a karrierelvű törvényi szabályozással,

a törvény 2015-ben lépett hatályba. Súlyos problémák – nepotizmus, fluktuáció – kényszerítették ki az általános munkajogi szabályok felcserélését a karrirelvű törvényi szabályozással (Ludányi, 2018).

Franciaországban és Belgiumban lehet csak dominánsnak tekinteni a közjogi szabályozást. Hozzá kell azonban tenni, hogy ezekben az országokban is érzékelhető a közjogi szabályozás fellazulása. Franciaországban a közszolgálat átalakítása kapcsán kiszélesítették a szerződéses alkalmazás lehetőségét. Ez azt jelenti, hogy bármilyen „köztisztviselői”, vezetői pozíció szerződéssel is betölthető. S bár a közszolgálatban már eddig is foglalkoztathattak „munkavállalókat”, a szerződéses alkalmazottak jelenlegi létszamaránya (20%) a jövőben várhatóan növekedni fog. Belgiumban szintén a karrierrendszer a meghatározó, de itt is egyre növekvő az aránya a szerződéssel foglalkoztatottaknak. A rugalmas foglalkoztatást lehetővé tevő, határozott időre szóló, úgynevezett mandátumrendszer általánosnak tekinthető a felsőszintű vezetők körében (Linder, 2020).

Konklúzió

Közös jellemzője az országoknak, hogy nem egyértelmű a fejlődési irányuk, s nem lehet azt mondani, hogy egységesen egy európai posztbürokratikus-modell felé orientálódnának. A helyzet paradoxonát Demmke úgy fogalmazza meg, hogy minden ország el akarja vetni a hagyományos bürokratikus-modellt, de azt még nem tudja, hogy valójában mit szeretne helyette (Demmke, 2010).

Ennek ellenére a reformok várhatóan továbbra is a rugalmasabb foglalkoztatást lehetővé tevő szabályozást, a hatáskörök decentralizációját fogják ösztönözni, amelynek köszönhetően a differenciálás és az egyéniesítés kerül még inkább előtérbe. Ez azzal a következménnyel járhat, hogy az egységes státusz, illetve az egységes munkáltató koncepciója lassan eltűnik a rendszerből (Demmke, 2010).

Az egységes státusz még a közjogi jogállás tekintetében is inkább csak elméleti kategória, valójában, számos országban nem egységes a kinevezett köztisztviselők jogviszonyának szabályozása sem. Bizonyos szakterületek kiválnak az általános keretből, s önálló, speciális jogállást kapnak. Általában a külszolgálatról, a rendvédelemről és a katonaságról van szó, de vannak országok, ahol a közoktatásban, felsőoktatásban, illetve a kórházakban is speciális jogállású személyzet dolgozik (Demmke & Moilanen, 2012).

Ezért a hosszú távú kihívások egyike egy olyan szervezeti struktúra kialakítása lesz, amely eredményesen ötvözi a decentralizált és hierarchikus, jogilag szabályozott működés előnyeit, a nagyobb teljesítőképességet az egységes cselekvés képességével (Peters & Pierre, 2007; Demmke, 2010).

Felhasznált irodalom

- Balázs I. (2009). Nemzetközi tendenciák a közszolgálat fejlődésében. *Új Magyar Közigazgatás*, 3, 6-12.
- Balázs I. (2011). A közigazgatás személyzeti rendszerei és annak változásai az Európai Unió tagországaiban. In Szamel K., Balázs I., Gajduscek Gy. & Koi Gy. (Szerk.), *Az Európai Unió tagállamainak közigazgatása* (pp. 83-96). CompLex Kiadó.
- Balázs I. (2014). *Jó közigazgatás követelményei*. Magyar Jogászsövetség konferencia.
- Balázs I. (2014). *Humánerőforrás és a közszolgálati menedzsment sajátos működése*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- Benington, J. (2009). Creating the Public In Order To Create Public Value? *International Journal of Public Administration*, 32(3-4), 232-249. <https://doi.org/10.1080/01900690902749578>
- Bossaert, D. (2001). *Civil Services in the Europe of Fifteen. Trends and New Developments*. EIPA.
- De Forges, J.-M. (1986). *Droit de la fonction publique*. Presses Universitaires de France.
- Demmke, C. (2010). Civil Services in the EU of 27 – Reform Outcomes and the Future of the Civil Service. *Eipascope*, 2, 5-11. <https://doi.org/10.3726/978-3-653-00038-2>
- Demmke, C. (2005) *Les fonctionnaires sont-ils différents parce que fonctionnaires?* EIPA.
- Demmke, C., Henökl, T. & Moilanen, T. (2008). *What are Public Services Good at? Success of Public Services in the Field of Human Resource Management*. EIPA.
- Demmke, C. & Moilanen, T. (2012). *The future of public employment in central public administration*. EIPA. http://www.eupan.eu/files/repository/2013021293522_Study_The_future_of_public_employment.pdf
- Dacey, A. V. (1902). *Bevezetés az Angol Alkotmányjogba*. Magyar Tudományos Akadémia.
- Duguit, L. (1922). Traité de droit constitutionnel. *Revue néo-scholastique de philosophie*, 24(93), 125-128.
- Eymeri, J.-M. (1986). *De la souplesse dans la rigidité: les corps administratifs à la française*. Presse de la FNSP.
- Eymeri, J.-M. (2006). Les 60 ans de l'ENA: Quel bilan? *Regards sur l'actualité*, 320, 79-85.
- Gajduscek Gy. (2008). *Közszolgálat – A magyar közigazgatás személyi állománya és személyzeti rendszere az empirikus adatok tükrében*. KSZK.
- Gournay, B. & Kessler, M.-C. (1988). Les grands corps de l'Etat. *Revue française de science politique*. 38(6), 968-971.
- György I. (1998). A köztisztviselő. In Lőrincz L. (Szerk.), *Közigazgatási alapvizsga*. BM Kiadó.
- Halásková, M. (2015). *Public administration in EU countries: Selected Comparative approaches*. Central European Review of Economic Issues.
- Halligan, J. (Eds.) (2003). *Civil Service Systems in Anglo-American Countries*. Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781843769699>
- Hazafi Z. (2007). A közszolgálat szabályozási koncepcióinak változása – nemzetközi tendenciák I. *Közigazgatási Szemle*, 1, 69–82.

- Hazafi Z. (Szerk.) (2014). *Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás*. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó.
- Hazafi Z. (2019). Közszolgálati életpályák, személyzeti rendszerek, állami paradigmák. In Kiss Gy. (Szerk.), *Közszolgálati életpályák jogi szabályozása* (pp. 35-43). Dialóg Campus Kiadó.
- Hennessy, P. (1989). *Whitehall*. Londres.
- Hutton, W. (2011). *Hutton review of fair pay in the public sector: final report*. The National Archives. <https://dera.ioe.ac.uk/2562/>
- Institut Montaigne (2014). *Pour une fonction publique audacieuse et "Business friendly"*. <https://www.institutmontaigne.org/publications/pour-une-fonction-publique-audacieuse-et-business-friendly>
- Juillet, L. & Rasmussen, K. (2008). *À la défense d'un idéal contesté: Le principe de mérite et la Commission de la fonction publique, 1908-2008*. University of Ottawa Press. https://doi.org/10.26530/OAPEN_579218
- Join-Lambert, M. T., Catinchi, A., de Mazières, F., Escoffier, A.-M., Favret J.-M., Isambert J.-P. & Cyrot, D. (1996). *La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique: constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères*. La Documentation française
- Kessler, M.-C. (2005). L'esprit de corps dans les grands corps de l'État en France. In Guglielmi, G. J. & Haroche, C. (Eds.), *L'esprit de corps, démocratie et espace public*. Presses Univ. de France. <https://doi.org/10.3917/puf.gugli.2005.01.0277>
- Kiss Gy. (Szerk.) (2019). *Közszolgálati életpályák jogi szabályozása*. Dialóg Campus Kiadó.
- Kun A. (2018). Összehasonlító európai közszolgálat: A közszolgálati jogviszony keletkezése az EU tagállamaiban. *PRO PUBLICO BONO – Magyar Közigazgatás*, 4, 152–171.
- Kuperus, H. & Rode, A. (2010). More Efficient Civil services in times of economic recession and beyond: can a flexurity approach help? *Eipascope*, 1, 15-22. http://aei.pitt.edu/14693/1/20100519110322_Eipascope_2010_1Flexicurity.pdf
- Kuperus, H. & Rode, A. (2016). *Top Public Managers in Europe Management and Employment in Central Public Administrations*. Ministry of the Interior and Kingdom Relations.
- Le Pors, A. & Aqchieri, G. (2015). *La fonction publique du XXI siècle*. Editions de l'Atelier.
- Leisner, W. (2007). „Privatisierung” des öffentlichen Recht – Von der „Hoheitsgewalt” zum gleichordneten Privatrecht. Duncker & Humblot. <https://doi.org/10.3790/978-3-428-52518-8>
- Linder V. (2010). *Személyzeti politika – humánstratégia a közigazgatásban*. Doktori értekezés.
- Linder V. (2020). Munkakör alapú munkaerő gazdálkodás a közigazgatásban, különös tekintettel az egységes munkaköri kataszter alkalmazásokra és fejlesztésekre Belga Királyság – szövetségi közszolgálat. In Gáspár M. & Szakács G. (Szerk.), *Munkakör alapú humán erőforrás gazdálkodás intézményesítésének nemzetközi gyakorlata (országtanulmányok)* (pp. 439-451). Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- Lippert, B. & Umbach, G. (2005). *The Pressure of Europeanisation. From Post-communist State Administrations to Normal Players in the EU System*. Institut für Europäische Politik.

- Lőrincz L. (Szerk.) (2003). *Közigazgatás az Európai Unió tagállamaiban*. Unió Lap-és Könyvkiadó Kereskedelmi Kft.
- Lőrincz L. (2010). *A közigazgatás alapintézményei*. HVG-ORAC Kiadó.
- Magyary Z. (1942). *Magyar közigazgatás*. Magyar Királyi Egyetemi Nyomda.
- Mélypataki G. (2015). A közszolgálati jog történetének állomásai – a hivatásos közszolgálat megjelenésétől a XX. század első feléig. *Publicationes Universitatis Miskolcensis Sectio Juridica et Politica*, Tomus XXXIII.
- Ministry of the Interior Prague (2020). *The comparative analysis of the areas of the civil service act in the selected European Union countries*.
- O'Flynn, J. (2009). From new public management to public value. Paradigmatic change and managerial implications. *Australian Journal of Public Administration*, 66(3), 353-366. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x>
- Összehasonlító Európai Közszolgálat (2018). *Jelentés*. Kézirat. Bankó Z. 10 fejezet: Észak-európai (skandináv) országok; Ludányi D. 11. fejezet: Lengyelország, 12. fejezet: Csehország és Szlovákia; Petrovics Z. 9. fejezet: Portugália.
- Pelet De La Lozère, J. C. (1833). *Opinions de Napoléon sur divers sujets de politique et d'administration recueillies par un membre de son conseil d'état et récit de quelques événements de l'époque*. Firmin Didot.
- Peters, G. & Pierre, J. (2007). *Handbook of Public Administration*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9780857020970>
- Petrovics Z. (2019). Összehasonlító európai közszolgálat, a közszolgálati jogviszony alanyai az EU tagállamaiban. *PRO PUBLICO BONO – Magyar Közigazgatás, I*, 86–113.
- Raadshelders, J. Cf. & Rutgers, M. R. (1996). The Evolution of Civil Service Systems. In Bekke, H. A. G. M., Perry, J. L. & Toonen, T. A. J. (Eds.). *Civil Service Systems in Comparative Perspective* (pp. 155-175). Indiana University Press.
- Rigaudiat, J. (1994). Gérer l'emploi public. *Formation Emploi*, 46, 73.
- Rixer Á. (2011). Írország közigazgatása. In Szamel K., Balázs I., Gajdusчек Gy. & Koi Gy. (Szerk.), *Az Európai Unió tagállamainak közigazgatás* (pp. 159-192). CompLex Kiadó.
- Rouban, L. (2008). La réforme de l'État et son contexte: Réformer l'État : pourquoi et pour quoi? *La réforme de l'État, Cahiers français*, 346, 87.
- Ruiz, É. (2017). *Des économies très politiques. Cahiers d'histoire*, 134, 41-63. <https://doi.org/10.4000/chrhc.5753>
- Shaw, R. & Richet, I. (2012). La nouvelle gestion publique en Australie: passé, présent et futur. *Pouvoirs*, 2(141), 117-132. <https://doi.org/10.3917/pouv.141.0117>
- Stumpf I. (2009). Az állam újrafelfedezése és a Neoweberianus állam. *OKRI Szemle*, 9, 110-123.
- Szamel K., Balázs I., Gajdusчек Gy. & Koi Gy. (Szerk.) (2011). *Az Európai Unió tagállamainak közigazgatása*. CompLex Kiadó.
- Vallemont, S. (1996). *La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences dans les trois fonctions publiques*. Berger-Levrault.

- Wunder, B. (2005). Das erste Beamtengesetz: Die bayerische Hauptlandespragmatik vom 1. Januar 1805. ZBR, 2-13.
- Ziller, J. (1993). *Administrations comparées, les systèmes politico-administratifs de l'Europe des douze*. Montchrestien.

Alkalmazott dokumentumok

- Le projet du code de la fonction publique fédérale. <https://fedweb.belgium.be/fr/actualites/2018/codification-du-statut-communication-du-cabinet-de-la-fonction-publique>
- Les réformes de la fonction publique en Europe. Rapport: Commission des questions économiques et du développement. Rapporteur: M. Giovanni Crema. <http://assembly.coe.int/nw/xml/XXRef/X2H-Xref-ViewHTML.asp?FileID=10894&lang=fr>
- OCDE (1999). Principes européens d'administration publique. Paris, *Documents SIGMA*, No. 27, Éditions OCDE.
- OCDE (2005). *Moderniser l'Etat: La route à suivre*. Paris.
- OCDE (2019). Panorama des administrations publiques 2019, Éditions OCDE, Paris, 93. <https://doi.org/10.1787/8be847c0-fr>
- OECD (2012). *Human Resources Management Country Profiles*. Paris, OECD Publishing.
- Ministère de la fonction publique (2016). *La gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les services de l'état*. Paris.

A cikkben található online hivatkozások

- URL1: *Statutory guidance. The Civil Service code*. <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-code/the-civil-service-code>

Alkalmazott jogszabályok

- Bundesbeamtengesetz (BBG) vom 5. Februar 2009
- Gesamte Rechtsvorschrift für Vertragsbedienstetengesetz 1948. Fassung vom 28.12. 2017.

A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

- Hazafi Z. (2021). Közzolgálati minták, modellek és trendek az Európai Unió tagállamaiban. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1285-1307. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.8.1>



Ludányi Dávid

A közszolgálati életpályák szabályozásának jogalkotói megközelítése

Az előmeneteli és illetményrendszerek útjai vagy útkeresése?

Legislative approach to the regulation of civil service careers

The paths or path-finding of promotion and salary systems?

Absztrakt

A tanulmány a közszolgálati jogalkotás utóbbi években tapasztalható „extrém” ütemét tekinti át, elsősorban a közszolgálati életpálya fogalmának jogalkotói értelmezésén, azaz az előmeneteli és illetményrendszerek szabályozásán keresztül. Kiindulópontja, hogy a közszolgálati törvények mögött meghúzódó jogpolitikai célok a közszolgálati életpálya fogalmát gyakran leegyszerűsítő módon értelmezik, és egy-egy új életpálya bevezetését elsősorban valamilyen bérpolitikai intézkedés eszközeként tekintik. Az életpálya fogalmát először tudományos szempontból vizsgálja meg, majd áttér ennek jogalkotói megközelítésére. A tanulmányban foglalkozik a díjazási rendszerekre jellemző nemzetközi személyzetpolitikai tendenciákkal, végül összehasonlítja a „civil” magyar közszolgálat előmeneteli és illetményrendszereit. A vizsgált kutatási kérdések a következőkben összegezhetők: vajon melyik alkalmazott rendszer megoldás illeszkedik „jobban” a közszolgálati jogalkotás nemzetközi trendjeihez? Milyen jogi és személyzetpolitikai megoldásokat alkalmaz egyik vagy másik szabályozási irányvonal? Végül, a differenciálódás hozzájárulhat-e a közszolgálati életpályák modernizálásához? Egyáltalán, beszélhetünk-e ebben az esetben „kijegecsedett” megoldási útvonalokról, vagy egyelőre sokkal inkább valamiféle „posztbürokratikus” útkeresés szemtanúi vagyunk?

Kulcsszavak: közszolgálati jog, közszolgálati életpálya, személyzetpolitikai tendenciák, illetményrendszerek, előmeneteli rendszerek



Abstract

This study reviews the „extreme” pace of civil service legislation in recent years primarily through the legislative interpretation of the concept of civil service career, that is the regulation of promotion and salary systems. This study’s starting point is that the legal policy goals behind the civil service laws often interpret the concept of a civil service career in a simplistic way and the introduction of a new career is considered primarily as a tool of some wage policy measure. Firstly, it examines the concept of career from a scientific point of view and then moves on to its legislative approach. The study deals with the international personnel policy tendencies and finally it compares the promotion and salary systems of the Hungarian civil service. The main research questions can be summarized as follows. Which system solution is “better” in line with international trends in civil service legislation? What solutions characterize one or another legal status? Finally, can differentiation contribute to the modernization of civil service careers? At all, can we talk about solutions in this case or are we currently witnessing some “post-bureaucratic” search in a way?

Keywords: civil service law, civil service career, personnel policy trends, salary systems, promotion systems

A tanulmány célja

2010 óta dinamikus változás jellemzi Magyarországon a közzolgálati jogalkotást a közigazgatásban. Ennek betetőzéseként 2019-ben a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény (a továbbiakban: Kit.) jelentősen átalakította a közigazgatás foglalkoztatási jogviszonyainak szabályozását. A Kit. hatálya a központi (például minisztériumok, központi hivatalok) és a területi (például fővárosi és területi kormányhivatalok) kormányzati igazgatási szervek kormánytisztviselőinek kormányzati szolgálati jogviszonyára terjed ki. A közzolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Kttv.) rendelkezései napjainkban elsősorban már inkább csak a helyi önkormányzatok igazgatási szervei (például polgármesteri hivatalok) köztisztviselőinek és közzolgálati ügykezelőinek közzolgálati jogviszonyára vonatkoznak. A Kit. hatálybalépésével azonban nem pusztán új szabályok jelentek meg, hanem koncepcionális változások is történtek, amelyek többek között érintették a kormánytisztviselők díjazását, teljesítményértékelését, vagy az előmenetelükre irányadó szabályokat. Lényeges vonása a Kit.-nek a Kttv.-vel szemben, hogy szakít a szenioritáson alapuló, kötött besorolású előmeneteli és illetményrendszerrel,

továbbá nagyobb teret enged a munkáltatói döntéseknek. Még ugyanebben az évben – néhány hónap eltéréssel – a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény, és más kapcsolódó törvények módosításáról szóló 2018. évi CXV. törvény (a továbbiakban: Riasztv.) átalakította a vegyes profilú államigazgatási szervek személyi állománya jogviszonyainak rendszerét is. A Kttv. hatályának kiüresedése 2020-ban tovább folytatódott. A különleges jogállású szervekről és az általuk foglalkoztatottak jogállásáról szóló 2019. évi CVII. törvény (a továbbiakban: Küt.) hatálybalépésével különálló (keret)szabályozás alá kerültek az úgynevezett különleges jogállású szervek, mint például az autonóm államigazgatási (például Gazdasági Versenyhivatal) vagy az önálló szabályozó szervek (például Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság) köztisztviselői. A Küt. vegyesen tartalmazza a Kttv.-hez hasonló zártabb, és a Kit.-re jellemző nyitottabb közszolgálati rendszermegoldásokat. A közszolgálati foglalkoztatási jogviszonyok differenciálódása mindazonáltal 2021-ben továbbfolytatódott, a Kttv. hatálya alól kikerültek ugyanis a Nemzeti Adó- és Vámhivatal szervezetrendszerében szolgálatot teljesítő tisztviselők is. Rájuk a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvény vonatkozik (a továbbiakban: NAV szjtv.), aminek a tartalma kevésbé távolodott el a Kttv. megoldásaitól. Így például továbbra is szerepe van a tisztviselők jogviszonyban eltöltött idejének az előmenetel és a díjazás alakulása során (Magasvári, 2021). Említést érdemel, hogy hasonló változások a tágabban vett közszolgálatot ugyancsak érintették. Az állami, illetőleg önkormányzati tulajdonban vagy fenntartás alatt működő közintézeti jogállású szervek (mint például az oktatási vagy az egészségügyi intézmények) foglalkoztatottjaira vonatkozó közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény (a továbbiakban: Kjt.) is fokozatosan kiüresedik (akárcsak a közigazgatásban a Kttv.), és az itt dolgozók vagy önálló ágazati jogállás vagy pedig a magánmunkajog hatálya alá kerülnek (Horváth, 2020).

Egy évvel ezelőtt „*A közszolgálati jogviszony differenciálódása*” című tanulmányunkban a közszolgálati jogviszony differenciálódását, s annak a jogviszony szerkezetére, alanyaira való hatását vizsgáltuk (Ludányi, 2020). Ennek alapján arra jutottunk, hogy egyrészt a differenciálódás alapvetően a Kttv. hatályának „rovására” történik, végső soron pedig vélhetően annak kiüresedéséhez vezet majd. Másrészt az is kimutatható volt, hogy a differenciálódás nem minden esetben történt következetes módon (például voltak olyan autonóm közigazgatási szervek, amelyek nem a Küt. által kijelölt úton, hanem eltérő fejlődési pályán haladtak tovább, ami tovább bontotta az egyébként is „töredező” jogviszony szerkezetét). Harmadrészt a felgyorsult jogalkotási gyakorlatnak

köszönhetően szabályozási pontatlanságok, ellentmondások kerültek felszínre. A jogviszonyok hatályának elemzése többek között rámutatott arra, hogy több olyan kormányzati igazgatási szerv is található, amelyek esetében igencsak nehéz pusztán a jogi szabályozás alapján megállapítanunk, hogy ott pontosan milyen jogviszonyban is állnak a tisztviselők (példaként említhetjük az intézményfenntartásra kijelölt szerveket). Mindezek alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy a differenciálódás önmagában sem nem előny, sem nem hátrány. Ahhoz, hogy a differenciálódás előnyei kiaknázhatók legyenek, két feltétel együttes meglétére van szükség. Egyfelől nem sérülhet a jogszabályszerkesztés ökonómiájának az elve (György, 1998). Másfelől az egyes civil közszolgálati jogviszonyok tartalmának szabályozása egymásra tekintettel kell, hogy történjen. Ellenkező esetben a szabályozás módja értelmezési problémákhoz, végső soron pedig az egyes civil közszolgálati jogviszonyok között szakmailag nem indokolt tartalmi különbségekhez vezethet (Petrovics, 2018). Ahhoz ugyanakkor, hogy mélyebb összefüggéseket találjunk, mindenképpen szükséges a jogviszonyok tartalmi szempontból történő vizsgálata is.

Kiindulópontunk, hogy a közszolgálati törvények mögött meghúzódó jogpolitikai célok a közszolgálati életpálya fogalmát gyakran kissé leegyszerűsítő módon értelmezik. Ezekben az esetekben a jogalkotó legtöbbször ugyan egy „új életpálya bevezetéséről” rendelkezik, ám valójában sokszor inkább „csak” egy új díjazási rendszer bevezetéséről, vagy annak erős központi szerepéről beszélhetünk, mintsem egy új, minden jogviszonyelem/közszolgálati pragmatika-elem szempontjából sui generis jogviszony kialakításáról (persze sok esetben más elem is érintett, de a jogalkotó indokolása legtöbbször mégis az említett elemekre irányul). Ezzel összefüggésben arra keressük a választ, hogy a fentebb már röviden ismertetett jogalkotási folyamat eredményeként, és a szintén említett „felszíni” megállapítások tükrében az egyes közszolgálati törvények (és persze azok megalkotói) milyen módon képzelték el, és valósították meg saját személyi állományuk „új életpályáját”, pontosabban annak illetmény- és előmeneteli rendszerét. A vizsgált közszolgálati törvények a személyzetpolitikai rendszer megoldások széles skáláját alapul vették. Amíg egyik törvény a karrierrendszerekre jellemző, döntően „közjogias” és centralizált szabályozási módszereket részesíti előnyben, addig egy másik inkább a „munkajogias” és decentralizált megoldásokra helyezi a hangsúlyt, míg a harmadik ennek valamilyen szintű vegyítésére „esküszik”. Így bár alapvetően valamennyi esetben hasonló jogalkotói szándék azonosítható, mégis teljesen más megközelítés tükröződik egyik vagy másik jogviszony (újra) szabályozása mögött. Mindezek alapján számos kérdés megfogalmazható; vajon melyik rendszer megoldás illeszkedik „jobban” a közszolgálati jogalkotás nemzetközi trendjeihez?

Milyen jogi és személyzetpolitikai megoldásokat alkalmaz egyik vagy másik szabályozási irányvonal? Végül, feltehetjük azt a – személyzetpolitikai szempontból – meghatározó kérdést; vajon a differenciálódás hozzájárulhat a közszolgálati életpályák modernizálásához? Egyáltalán, beszélhetünk-e ebben az esetben „kijegecesedett” megoldási útvonalokról, vagy egyelőre sokkal inkább – Christoph Demmke szavaival élve (Demmke, 2019) – valamiféle „posztbürokratikus” útkeresés szemtanúi vagyunk? Tanulmányunkban ezekre a kérdésekre keressük a válaszokat a jogalkotó értelmezése alapján. Ennek érdekében döntően a jogszabályi környezet elemzésére, a közszolgálati törvények érintett jogintézményeinek összehasonlítására, és az ezekhez kapcsolódó szakirodalmi álláspontok ütköztetésére helyezzük a hangsúlyt.

A közszolgálati életpálya fogalmának „tudományos” megközelítése

A közszolgálati életpálya fogalma legalább kétféle nézőpontból értelmezhető; megközelíthető tudományos-szakirodalmi szempontból, illetve a közszolgálati jogalkotás (gyakorlati) oldaláról is. A „jogalkotói” megközelítéssel a következő fejezetben foglalkozunk részletesebben.

Az „életpálya” fogalma szorosan kapcsolódik a kiszámítható karrier biztosításához. Életpályáról beszélhetünk, ha a foglalkoztatás kiszámíthatóságon, stabilitáson alapszik. Ilyen értelemben nem állíthatjuk, hogy a kiszámítható karrier és stabilitás kizárólag a közszolgálat jellemzője volna, ugyanis a magánszférában a munkáltatók érdeke lényegében ugyanolyan módon a munkavállalók számára is vonzó karrierlehetőségek megteremtésére irányul. A kérdés sokkal inkább abban keresendő, hogy melyek azok a tényezők, amelyek „közszolgálati karakterrel” ruházzák fel az egyes jogállásokat, jogviszonyokat. (Hazafi, 2019). Hazafi Zoltán szerint a közszolgálati életpálya fő jellemzője a jogi szabályozás, a szabályozottság jellege, amit a közszolgálati jogi szabályozás biztosít. A közszolgálati életpálya tehát *„nemcsak a munkáltató szervezeti keretein belül, hanem a közigazgatás teljes szervezetrendszerében értelmezhető és hosszú távon tervezhető, professzionalizmusra épülő karrierperspektívát, kiszámíthatóságot és stabilitást nyújt, jogi szabályozása teljeskörűen átfogja a pragmatika valamennyi elemét”* (Hazafi, 2019a). Ezzel kapcsolatban Kiss György ugyancsak megállapítja, hogy a közszolgálati életpálya tradicionális értéke a kiszámíthatóság és a közjogi jellegű szabályozás. Szerinte a kiszámíthatóság „szükségyszerűsége” többek között az előre tervezett folyamatosságra, a minősítés objektivitására, és az előmenetel, díjazás tervezhetőségére vezethető

vissza. A közszolgálati életpálya elemeinek érvényesülését – meglátása alapján – különféle „törésvonalak” hátráltatják. Ilyennek tekinti például az ad hoc elemek beépítését a jogviszony tartalmába, az életpálya indokolatlan differenciálását és gyakori módosításait, valamint a jogviszony tartalma egyoldalú módosításának kibővítését (Kártyás, 2019a).¹ Az előbbi meghatározások Petrovics Zoltán álláspontjával egészíthetők ki, aki szerint a „(közszolgálati) életpályák egyik hagyományos komparatív előnye a kiszámítható, vonzó előmenetel mellett a pályabiztonság, az állás stabilitásának a magánmunkajoghoz képest magasabb szintje” (Petrovics, 2019a).

Az előbbieket alapján tehát arra a következtetésre juthatunk, hogy a közszolgálati életpálya nem jelent(het) egyet pusztán az előmenetel és díjazás reformjával vagy egy-egy igazgatási ágazatban bevezetett bérpolitikai intézkedéssel. A fogalomnak több összetevője van (így például a minősítés vagy a jogviszony megszűnése, megszüntetése), ami a kiszámítható karrier kialakítására irányuló közjogi jellegű szabályozáson keresztül értékelhető.

A közszolgálati életpálya fogalmának „jogalkotói” megközelítése

A fentiek alapján rögzíthetjük, hogy a közszolgálati jog esetében is helytálló az a megállapítás, miszerint a foglalkoztatási jogviszonyok szabályozását sok esetben aktuálpolitikai szándékok vezérlik, és ilyen értelemben nemcsak a munkajog, hanem a közszolgálati jog is egyfajta „politikus jogágnak” tekinthető (Kiss, 2019). Azonban ez nem minősíthető csak és kizárólag magyar sajátosságként. A nemzetközi tendenciák ugyancsak azt mutatják, hogy a differenciálódás hátterében igen sokszor pragmatikus okok húzódnak meg (például illetményemelés vagy különféle bérpolitikai intézkedések), amelyek felülírják a rendszerszemlélet érvényesítését, és a jogalkotás ezekben az esetekben nem feltétlenül a „státusz mikéntje, szimbolikája jegyében” zajlik (Kun, 2017). Így kijelenthetjük, hogy a jogalkotók nagy szabadsággal rendelkeznek annak meghatározása során, hogy pontosan milyen jogviszonyokban is történjék a közfunkciók ellátása (Petrovics, 2019b), s mint látható nincs ez másként hazánk közigazgatási foglalkoztatási struktúrájának kialakítása során sem.

Érdemes tehát sorra vennünk az egyes (közigazgatási) közszolgálati törvények megalkotása mögött meghúzódó jogpolitikai célokat. A Kttv. jogpolitikai

1 Kiss György 2018. március 22-én „A közszolgálat jogi szabályozása – közszolgálati jog, de lege lata et ferenda” konferencián „Az életpálya fogalmáról” tartott szekció-előadása alapján.

céljait a jogalkotó összességében az egységesítés elve mentén alakította ki. A törvény általános célkitűzése lényegében a Magyar Programban meghatározott elképzelések, így elsősorban az – akkori körülmények között – új, java-részt karrierrendszerre épülő², de a munkaköri rendszer előnyeit is integráló közszolgálati életpályamodell megvalósítása volt (Hazafi, 2012). A törvény újraszabályozta a közigazgatási dolgozók viszonyait, és lényegében az életpálya fogalmát is viszonylag széleskörben értelmezte, ha figyelembe vesszük, hogy kiküszöbölte az indokolás nélküli felmentés bevezetése miatti (Mélypataki, 2013), pályabiztonságot ért csorbákat. A törvény (és ezzel együtt a Magyar Program) „lendülete” azonban viszonylag hamar veszített intenzitásából. Egy-részről nem került sor a munkaköri elemek továbbfejlesztésére, a munkaköri rendszer valódi kiépítésére; másrészt már 2016-ban töredezni kezdett a Kttv. jogviszonyának – egyébként a kezdetektől fogva megosztott – szerkezete azzal, hogy a jogalkotó kiemelte a járási hivatalok, majd a megyei és fővárosi kormányhivatalok (állami) tisztviselőit a Kttv. hatálya alól. A fentebb jelzett pragmatikus okok térnyerésének iskolapéldája volt az állami tisztviselőkről szóló 2016. évi LII. törvény (a továbbiakban: Áttv.). A jogpolitikai célok elérésére az indokolás szerint a jogszabály rugalmas, nagyobb munkáltatói felelősséggel és bértömeg-gazdálkodással együtt járó, nyitottabb jellegű, új illetményrendszert vezetett be (Jakab-Mélypataki, 2017; Kártyás, 2017; Böszörményi, 2016; Holicska, 2017). Az Áttv. már nem feltétlenül a közszolgálati életpálya fogalmából indult ki jogpolitikai céljainak meghatározásakor. Figyelembe véve azonban azt a tényt, hogy a törvény indokolása előrevetítette, hogy hosszabb távon e szabályokat a központi államigazgatási szervekre is szeretné kiterjeszteni, arra a következtetésre juthatunk, hogy igenis a „rég”i, Kttv. szabályai szerint felépülő közszolgálati foglalkoztatási struktúra fokozatos felváltása, egyfajta „torz egységesítése” volt a végső célja. Ennek jegyében kiemelést érdemel, hogy a jogalkotó elsőként a középső közigazgatási szint viszonyait rendezte (Mélypataki, 2017; Kiss-Hazafi, 2019). Más kérdés azonban, hogy ez végül már nem valósulhatott meg. Ehelyett érkezett 2019-ben a Kit. A Kit. terminológiájában nem használja a közszolgálati életpálya fogalmát, ami nem véletlen (abból kiindulva, hogy a törvény indokolása közvetlenül utal arra, hogy nyitottabb szabályozás megvalósítása a célkitűzése). A törvény már nemcsak részben – mint az Áttv. – szakít a szenioritással, hiszen a munkavégzés rendszerét eltérő alapokra helyezi. Túlságosan leegyszerűsítjük a helyzetet, ha azt mondjuk, hogy a Kit. kizárólag az illetmény- és előmeneteli rendszer reformját tűzte zászlójára,

2 Tehát számos kérdésben a Ktv. „szellemi örököséiként” tekinthetünk a Kttv.-re. Így például az előmeneteli vagy az illetményszámítási szabályok tekintetében.

ám nem állunk távol a valóságtól abban az esetben, ha úgy fogalmazunk, hogy a törvény „gerincét” elsősorban mégis ezek a változások adják. A Kit. jogpolitikai céljai összességében a hatékony kormányzati igazgatási szervezetrendszer kialakítására, a létszám racionalizálására, illetve ezzel együtt az illetmények versenyképesebbé tételére vezethetők vissza (Hazafi, 2019b). A Kit.-tel közel egy időben megjelenő Riasztv. elsődleges célkitűzése a rendvédelmi területen korábban közalkalmazottként és kormánytisztviselőként³ foglalkoztatottak életpályájának megteremtése volt. Bár itt is tágabban értelmezhető a közszolgálati életpályáról vallott jogalkotói felfogás, ám az indokolás is kiemeli, hogy a törvény a rendvédelmi igazgatási életpálya legfontosabb elemének a jogok és kötelezettségek kiegyensúlyozott szabályozását, az érdemi illetményemelést, valamint a kiszámítható előmeneteli lehetőségek megteremtését tekinti (Bognár, 2021). A Riasztv. esetében is elmondható – hiszen arra az indokolás is utal –, hogy a „rendvédelmi szerv egységessége miatt” a szabályok rendezésére a Hszt.-n belül van szükség. A Küt. esetében már jobban felfedezhető a jogalkotó egységes, rendszerszemlélet iránti elköteleződése, hiszen itt a cél a – Kit.-tel bevezetett – létszámgazdálkodásra, és a foglalkoztatottak jogállására vonatkozó szabályozás harmonizálása volt. Ám, ha közelebbről megvizsgáljuk, akkor ez a harmonizálás már nem terjed ki valamennyi közszolgálati jogviszonyelemre. A Küt. valójában ugyanis nemcsak a Kit., hanem – szinte ugyanolyan mértékben – a Kttv. szabályozási megoldásait is alapul veszi, ezzel egyfajta vegyes jellegű rendszert létrehozva, részben zártabb, részben nyitottabb elemek alkalmazásával. Továbbá az is megtöri a rendszerszemléletet, hogy a Küt. szervei hatályának lehatárolása sem feltétlenül történt következetesen. Ezt mutatja, hogy az Állami Számvevőszék és az Országgyűlés Hivatala – a többi különleges jogállású szervhez képest – eltérő „fejlődési” pályára került. Az Ásztv. és Ogytv. elmúlt években történt módosításai kitűnően rávilágítanak ennek lehetséges okaira.⁴ Az Ásztv. módosításához kapcsolódó általános indokolás szerint *„az állami szervek között elsőként ajánlott fel az Állami Számvevőszék 60 fő tapasztalt, jó munkakultúrájú gazdasági szakembert (munkavállalót) a munkaerőpiacon jelentkező hiány csökkentése érdekében, az üzleti szféra számára. (...) Ezzel párhuzamosan indokolt az Állami Számvevőszék személyi állományának nagyobb anyagi elismerését biztosítani.”* Hasonló magyarázatot olvashatunk az Ogytv. módosítása esetében is. A módosító törvény általános indokolása szerint ugyanis az országgyűlési tisztviselők jogállásának módosítását az Országgyűlés

3 A kormánytisztviselők tekintetében fontos megjegyezni, hogy a Kit. előkészítésekor vált ismertté, hogy a rendvédelmi szerveknél foglalkoztatott kormánytisztviselők nem kerülnek az új civil szabályozás hatálya alá, így e tekintetben a jogállás rendezése szükségessé vált.

4 Az Ásztv. Módtv. és az Ogytv. Módtv. általános indokolása.

közjogi helyzetére, az Országgyűlés Hivatala független és hatékony működéséhez fűződő kiemelkedő közérdekre tekintettel, valamint a más rétegeknél már bevezetett „életpálya-modellek” mintájára felépített saját életpálya kialakítása indokolja. Kiemelhető, hogy a jogalkotó szerint a módosítással „*kialakított életpálya-modell, előmeneteli rendszer tükrözi az országgyűlési köztisztviselői jogviszony presztízsét, megteremti az egyensúlyt a befektetett szaktudás, a minőségi munka és díjazás, valamint a különböző hatalmi ágakban dolgozók elismertsége között.*”⁵ Végül, a jogalkotási folyamat jelenleg utolsó állomásaként nevezhető meg a NAV személyi állományára kiterjedő jogállási törvény. A törvény indokolása gyakorlatilag két szempontot helyez előtérbe; egyfelől a teljes személyi állományt „leválasztja” a közszolgálat egyéb szolgálati jogviszonyainak szabályozásáról, másfelől kifejezi álláspontját a szervezet államigazgatási szerepköre kapcsán. Az indokolás megfogalmazása szerint „*a szervezet magas szakmai színvonalú működőképességének fenntartásához elengedhetetlen egy olyan illetmény- és előmeneteli rendszer felépítése, amely egészséges átmenetet képez a szolgálatot élethivatásként definiáló, és ennek megfelelően ellentételező hivatásos életpályák és a piaci viszonyok között.*”⁶

A vizsgált törvények céljai tehát jól rávilágítanak arra, hogy bár esetenként a jogalkotó több – egyébként fontos és releváns – célkitűzést is meghatározott (mint például a rendszerszemlélet érvényesítését), de minden esetben közös pontot jelentett az illetmény- és előmeneteli (vagy munkavégzési) rendszer fejlesztésére való törekvés, és ennek szervezeti szempontok mentén történő fragmentációja. A közszolgálati jogalkotás az Áttv. hatálybalépésétől kezdve láthatóan eltávolodott a különféle stratégiai programokban megfogalmazott célkitűzésektől, és az egységesítési szándék sokkal inkább az egyes közigazgatási szervek, ágazatok köré szerveződött, ami egyúttal a közszolgálati jogi szabályok differenciálódását is magával hozta.

Közszolgálati illetményrendszerek nemzetközi perspektívában

Mielőtt közelebbről szemügyre vennénk a vizsgált jogviszonyok előmeneteli és illetményrendszereit – amelyek a fenti elemzések alapján jól látható módon központi, modernizációs szerepet játszanak –, érdemes e kérdések vonatkozásában röviden áttekinteni a közszolgálati jog és személyzetpolitika nemzetközi trendjeit.

5 Az Ogytv. Módtv. általános indokolása.

6 A NAV személyi állományára vonatkozó törvény általános indokolása.

A szlovák soros EU elnökség az EUPAN együttműködés⁷ keretében a tagállamok központi közigazgatásainak és az Európai Bizottságnak az illetményrendszereit hasonlította össze 2016–2017-ben (Mikkelsen, Kudmilla-Števo ve & Dlesková, 2017). Az összehasonlító tanulmány a módszertani és a kutatási kérdések meghatározása után az illetményrendszerek számos aspektusát górcső alá veszi, foglalkozik az illetményrendszerek karakterisztikájával, kiszámíthatóságával és rugalmasságával, valamint a teljesítmény szerepével (továbbá a különféle illetményen kívüli juttatásokkal is; tanulmányunk e kérdéskört azonban csak érinti).

Az összehasonlító tanulmány az illetményrendszerek karakterisztikájával kapcsolatban megállapítja, hogy az illetmény/alapilletmény számítására többféle gyakorlat található a vizsgált közszolgálatokban. Az EUPAN együttműködésben részt vevő országok közül a legkevesebben (három tagállam) kompetenciaalapú díjazást alkalmaznak a központi közigazgatásban. A kutatás alapján a sorban második a munkaköralapú díjazás (hat tagállam). Harmadik leggyakrabban alkalmazott megoldás a besorolásalapú díjazás (kilenc tagállam). Ez a megoldás azon az elgondoláson alapszik, hogy az egyes besorolásokon belül több fizetési fokozat található, ami további előmeneteli lehetőségeket rejt magában. Második leggyakrabban alkalmazott megoldás a kötött fizetési fokozatok szerinti díjazás (tíz tagállam). Ennek kiindulópontja az illetményalap, amelyet a költségvetési szabályok állapítanak meg. A legtöbb EUPAN-tagállam úgynevezett sávós díjazási rendszert alkalmaz (16 tagállam). Ennek lényege abban áll, hogy az illetmény pontos összegét a közszolgálati jogi szabályok keretei (alsó és felső illetménysáv között) a munkáltató állapítja meg. Természetesen az alkalmazott megoldások jellege attól is függ, hogy az EUPAN-tagállamok közszolgálati inkább munkajogi (például Olaszország vagy Nagy-Britannia) vagy döntően közszolgálati jogi (például Franciaország) szabályokra épülnek-e. Sőt, olyan közszolgálatokat is találhatunk, ahol egyszerre megtalálható a munkajogi és a közszolgálati jogi foglalkoztatás is (például Hollandia vagy Lengyelország). Összegzésként tehát megállapíthatjuk, napjainkban egyre gyakoribb az európai közszolgálati rendszerekben a rugalmas, munkajogi jogintézményekhez közelítő illetménymegállapítás, és nagy többségben vannak azok a személyzeti rendszerek, ahol a díjazás nem feltétlenül merev, kötött szabályokon nyugszik. Ugyanakkor azt a következtetést is egyértelműen megtehetjük, hogy nem beszélhetünk egyetlen – az összehasonlító tanulmányban alkalmazott csoportosításnak (György, 2019) megfelelő – illetményrendszer-típus „egyeduralmáról” sem.

7 Az EUPAN (European Public Administration Network) egy informális együttműködési hálózat az Európai Unió tagállamai és egyéb megfigyelő államok számára, amely gyakran foglalkozik a közszolgálati személyzetpolitika különféle nemzetközi kérdéseivel.

Az illetményrendszerek kiszámíthatóságával, rugalmasságával – tehát az illetmény megállapítása és növekedése során számításba vehető kritériumokkal, feltételekkel, tényezőkkel – kapcsolatban az összehasonlító tanulmány megállapításai a következők szerint foglalhatók össze. A vizsgált EUPAN-tagállamok közül a legtöbb közszolgálati személyzeti rendszer még napjainkban is a szenioritást alkalmazza az illetménynövekedés fő elveként (15 tagállam). Emellett vannak azok a személyzeti rendszerek, ahol a szenioritással szemben inkább a betöltött beosztáshoz/pozícióhoz/munkakörhöz kapcsolódó felelősségi körök és tényezők (nyolc tagállam) vagy a beosztás/pozíció/munkakör betöltéséhez, illetve a feladatok ellátásához szükséges kompetenciák jellemzői (kilenc tagállam) a meghatározók. Az összehasonlító tanulmány szerint találhatunk olyan EUPAN-tagállamokat is, amelyekre az előbbiektől eltérően, inkább valamilyen egyéb kritériumok, feltételek (például egyéni vagy szervezeti teljesítményértékelés, ügyfélelégedettség, különféle érdemek stb.) játsszák a döntő szerepet az illetményben való előmenetel során (nyolc tagállam). Bármelyik tényezőről is beszélünk ezek természetesen nem kizárólagosan határozzák meg egy-egy illetményrendszer működési mechanizmusát; vannak olyan tagállamok, ahol egyszerre, kisebb-nagyobb mértékben több ilyen kritérium is jelen lehet az illetmény megállapítása és növelése során. Így például a lengyel közszolgálatban⁸ a közszolgálat vezetőjének⁹ rendelete alapján a közigazgatási szervek főigazgatóinak (munkáltatói jogkör gyakorlóinak) az alapilletmény pontos összege megállapításakor figyelembe kell venniük a munkakörértékelés eredményeit a tisztviselő által betöltött munkakör vonatkozásában (Itrich-Drabarek, 2015)¹⁰, a teljesítményértékelés (munkateljesítmény és kompetenciák értékelése) eredményeit¹¹, valamint a munkaerő-piaci körülményeket. Az összehasonlító tanulmány rámutat arra, hogy bár a legtöbb vizsgált államban rögzített kritériumrendszer

8 Lásd a lengyel közszolgálati törvény szabályait. Act of 21 November 2008 on civil service.

9 E pozíció rámutat a posztoszocialista közszolgálati személyzeti rendszereket ért hibrid hatásokra. A pozíció nagy valószínűséggel ugyanis nem kontinentális, hanem angolszász mintára került a lengyel közszolgálati törvénybe. Lásd: „Head of the Civil Service”, vesd össze „Szef Służby Cywilnej”. Közös jellemzője a brit és a lengyel közszolgálatban is, hogy hatásköre – bár teljesen eltérő jogrendszerrel beszélhetünk a két állam esetében – a miniszterelnök közszolgálati feladatainak ellátásában való erőteljes közreműködésre terjed ki. A közreműködés formái természetesen eltérők; míg a brit közszolgálatban a közszolgálat vezetőjének alapvető feladata leginkább a miniszterelnök és a kabinet számára tanácsokat adni, valamint ellátni mindazt a hatáskört, amivel a miniszterelnök megbízza, addig a lengyel közszolgálati törvény szerint a közszolgálat vezetője felelős többek között a személyzeti igazgatás irányításáért, illetve a közszolgálati jogi jogszabályok tervezeteinek előkészítéséért.

10 Ordinance no 1 of the Prime Minister of 7 January 2011 on the rules of preparing job descriptions and job evaluation in the civil service; Ordinance no 57 of the Prime Minister of 24 July 2015 amending the ordinance on the rules of preparing job descriptions and job evaluation in the civil service.

11 A teljesítményértékelés szabályozása során minden bizonnyal a Kttv. megoldásai is hatottak a lengyel jogalkotókra. Lásd: Regulation of the Prime Minister of 4 April 2016 on the terms and procedure of periodical evaluations of civil servants and civil service employees.

szerint történik a díjazás, ám számos tagállam esetében lehetőség van bizonyos mértékű eltérésekre – a Kttv. terminológiáját kölcsönözve „alapilletmény-eltérésekre” vagy „személyi illetményekre” (van, ahol csak a politikai váltógazdálkodás szereplőire; ugyanakkor olyan tagállam is akad, ahol a teljes tisztviselői karra vonatkoznak ezek az eltérési lehetőségek). Ennek diszfunkcionalitásai mutathatók ki Szlovákia korábbi példája alapján. A szlovák közszolgálatban az alapilletmény összege bár kötött volt¹², de a különféle illetménykiegészítések, juttatások és pótlékok köre és megállapítása idővel követhetetlenné vált. Csak egy plasztikus példát kiemelve: a diszkrecionális jogkörben meghatározott egyéni pótlék összege elérhette a törvényben meghatározott fizetési fokozat szerinti alapilletmény 100%-át (Staroňova, 2016)¹³, de akár meg is haladhatta azt egyes esetekben (Nemec, 2018).

Az egyéni teljesítmény, és annak értékelése¹⁴ vonatkozásában a tanulmány kiemeli, hogy a kutatásban megkérdezett 30 tagállamból mindössze 19 tagállam rendelkezik formálisan is meghatározott szabályokkal a teljesítményértékelésen alapuló illetményrészre nézve. Jelentős eltérések tapasztalhatók ugyanakkor azon tagállamok között, amelyek rendelkeznek ilyen illetményrészszel. Közülük van, ahol igencsak összetett módon, csoport- vagy projektszinten történik a tisztviselők teljesítményalapú illetményrészének megállapítása (például a német vagy a holland közszolgálatban). Ezekben a rendszerekben összességében kisebb a teljesítményalapú illetményrész szerepe a díjazásban. Ellenben találkozhatunk olyan személyzeti rendszerekkel is, ahol az illetménynek rendszeres eleme a teljesítményalapú díjazás (erre hozza a tanulmány példaként a svéd vagy a finn közszolgálatot).

A közszolgálati életpályák „jogalkotói” megközelítésének fő elemei a magyar közszolgálati jogban. Előmeneteli és illetményrendszerek a közszolgálati jogban

A nemzetközi tendenciák bemutatását követően elsősorban a korábban már felvázolt közszolgálati jogállások illetmény- és előmeneteli rendszereit hasonlítjuk össze, keresve a választ a bevezető gondolatok között feltett kérdéseinkre.

12 A jogalkalmazási gyakorlat a korábbi közszolgálati törvényen alapul. Lásd: Act No. 400/2009 Coll. on Civil Service. Azóta ezt a törvényt 2017-ben felváltotta egy új (Act No. 55/2017 Coll. on Civil Service).

13 Alacsonyabb fizetési fokozatokat betöltő köztisztviselő esetében 40%-ban korlátozva volt ennek mértéke.

14 Szintén a szlovák soros EU elnökség alatt készült egy összehasonlító tanulmány a teljesítményértékelés témakörében (Staroňova, 2017).

Az összehasonlítás során a rendszerek rövid jellemzésére, ezen belül a tisztviselők illetményben való előrehaladását biztosító kritériumok, feltételek és tényezők szerepének vizsgálatára¹⁵ helyezzük a hangsúlyt.

Elsőként – már csak a történeti hűség és időbeli sorrendiség miatt is – a Kttv. illetmény- és előmeneteli rendszerét, főbb jogintézményeit és szabályait vizsgáljuk meg. A tanulmányban érintett közszolgálati törvények közül a Kttv. hordozza magán leginkább a zártabb közszolgálati rendszerekre jellemző karrierjegyeket. A törvény szerint az előmenetel történhet besorolásban, címekben, ugyanakkor értelmezhető vezetői pozícióban is. A besorolásban történő előmenetel részének tekintjük alapvetően az illetményben való előmenetelt. Az illetmény három összetevőből áll; alapilletményből, illetménykiegészítésből, és különféle illetménypótlékokból. Az alapilletmény az illetmény legnagyobb részösszegét teszi ki. Fontos, hogy ez az illetményelem teremti meg az összefüggést az illetmény és a besorolásban való előmenetel között, ugyanis az alapilletmény összegét a (besorolási fokozatokon belül található) fizetési fokozatokhoz tartozó szorzószám és az illetményalap szorzata adja. A köztisztviselői illetményalap egy fix összeg, amelyet minden évben a költségvetési jog határoz meg, és amellyel kapcsolatban szükséges megemlíteni, hogy immár több, mint tíz éve változatlan mértékű (38 650 forint). A besorolásban (illetményben) való előmenetelt elsősorban két tényező befolyásolja; az egyik a tisztviselő iskolai végzettsége, a másik pedig a tisztviselő jogviszonyban eltöltött szolgálati ideje (vagyis a szenioritás). Az iskolai végzettség a tisztviselő besorolási osztályát, a szenioritás pedig a tisztviselő besorolási fokozatát (és azon belül is fizetési fokozatát) határozza meg (azzal, hogy a besorolási fokozatok közötti előrelépésnél a teljesítményértékelésnek, és a jogszabályi vagy a munkáltató által meghatározott feltételeknek egyaránt jelentőségük van). Az illetménykiegészítés mértéke fejezi ki a közigazgatási szerv hierarchiában betöltött szerepét, súlyát. E jogintézménnyel kapcsolatban ugyanakkor érdemes megjegyezni, hogy szerepe a Kttv. hatályának folyamatos „kiüresedése” nyomán lényegében jelentőségét veszítette. Itt utalunk arra, hogy a Kttv.-ből „kiváló” személyi rétegekre vonatkozó közszolgálati törvények átvették ugyan a jogintézményre vonatkozó rendelkezéseket (bár nem illetménykiegészítés néven, hanem az illetmény összegebe épülő módon), ám nem helyezték hatályon kívül azok Kttv.-ben „ragadt” szabályait.¹⁶ Az alapilletmény és az illetménykiegészítés együttes összegének

15 Itt Kártyás Gábor egy korábbi kutatás során már alkalmazott vizsgálati szempontjait vesszük alapul. Szempontjaink ennek mentén: az iskolai végzettség, a szolgálati idő, a munkáltató személye, a nyelvtudás, a betöltött munkakör/álláshely jellemzői, a munkáltató mérlegelése és a tisztviselő egyéni teljesítménye (Kártyás, 2019b).

16 Ez más jogintézmények kapcsán is fennálló jogalkotási probléma (Hegyesi & Juhász, 2021).

legalább a garantált bérminimum összegét kell elérnie. A Kttv. rendszerében a nyelvtudás és a betöltött munkakör értékének, nehézségének ellentételezése leginkább az illetménypótlékok körében fejeződik (pontosabban fejeződött) ki (ugyanis a munkaköri pótlék szabályait a Kit. hatályba lépése után – más „kiüresedett” szabályokkal ellentétben – hatályon kívül helyezte a jogalkotó). A törvény az úgynevezett kiemelt és nem kiemelt nyelvek ismeretét jutalmazza. Említést érdemel, hogy a kiemelt nyelvek ismerete esetén a pótlék alanyi jogon jár a tisztviselő részére. A munkáltató mérlegelése és a tisztviselő teljesítménye számos ponton visszaköszön annak ellenére, hogy mint említettük a Kttv. előmeneteli és illetményrendszere számít a vizsgált törvények körében a leginkább kötöttek. A munkáltató mérlegelése szerepet kap(hat) többek között az illetménykiegészítés, a pótlékok, az alapilletmény-eltérítés, a személyi illetmény megállapítása, valamint az előmenetel gyorsítása vagy lassítása során is. Lényeges, hogy a munkáltató mérlegelése besoroláskor még nem, hanem csak később jelenik meg (Kártyás, 2019b). A tisztviselő teljesítménye formálisan a teljesítményértékelés keretében mutatkozik meg. A teljesítményértékelés és az illetményrendszer leginkább az alapilletmény-eltérítésnél kapcsolódik össze, hiszen itt kifejezetten a teljesítményértékelés eredményét kell figyelembe venni a jogkövetkezmények megállapításához. (Az alapilletmény-eltérítésre ugyancsak található olyan szabályokat, amelyek valójában már nem alkalmazandók a Kttv. hatálya alól időközben kikerülő személyi rétegekre.)

Másodszor érdemes az országgyűlési köztisztviselők illetményrendszerét görcső alá venni. A Kttv. úgy fogalmaz, hogy törvény eltérő rendelkezése hiányában az Országgyűlés Hivatala, valamint az Országgyűlési Őrség köztisztviselőjének közszolgálati jogviszonyára is alkalmazni kell a rendelkezéseit. Elsősorban az Ogytv. tartalmazza a Kttv.-hez képest eltérő rendelkezéseket. Az országgyűlési köztisztviselők előmenetele szintén besorolásban (illetményben), címekben és vezetői pozícióban történhet. Mindazonáltal a Kttv. előmeneteli és illetmény szabályainak többsége nem alkalmazható az országgyűlési köztisztviselők jogállására nézve, amelyekre az Ogytv. javarészt saját szabályokat állapít meg (kivételek találhatóak, példaként hozhatjuk erre a közigazgatási alapvizsgára vonatkozó rendelkezések nagy részét). Az Ogytv. szabályai alapján tehát az országgyűlési köztisztviselőt a betöltött munkaköréhez szükséges iskolai végzettsége és a közszolgálati jogviszonyban töltött ideje alapján a megfelelő besorolási osztály, megfelelő besorolási fokozatába kell sorolni. Akárcsak a Kttv. esetében, úgy itt is főleg az iskolai végzettség dönt a besorolási osztályba való bekerülésről. A törvény négy osztályt különít el egymástól. Ebből kettő igazodik az iskolai végzettséghez, a másik kettő a speciális (vezetői és cím-beli) előmeneteli formákhoz kötődik. Jelentős különbség azonban a Kttv.-hez

képest, hogy ez esetben a besorolási osztályokon belül csak besorolási fokozatokat találhatunk, fizetési fokozatokat pedig nem. Az előmeneteli feltételek és mechanizmusok egyebekben nagyon hasonlítanak a Kttv.-ben megismertekhez, tehát a besorolási fokozatok közötti előmenetel elsősorban a szolgálati időn alapszik, amit a teljesítményértékelés és a jogszabályi vagy a munkáltató által meghatározott feltételek teljesítése egészít ki. Az illetmény a Kttv.-től eltérően két illetményelemből, az alapilletményből és az idegennyelv-tudási pótlékból tevődik össze. Ez esetben – illetménykiegészítés hiányában – az alapilletmény összegének kell legalább a garantált bérminimum összegét elérnie. Az egyes besorolási osztályok besorolási fokozataihoz itt is növekvő szorzószámok tartoznak, és szintén a besorolási fokozathoz tartozó szorzószám és az illetményalap szorzata határozza meg a besorolási fokozathoz tartozó alapilletményt. Ezzel el is érkeztünk az Ogytv. leglényegesebb különbségéhez a Kttv.-vel való összehasonlításban. Az illetményalapot ugyanis a Központi Statisztikai Hivatal által hivatalosan közzétett, a tárgyévet megelőző évre vonatkozó nemzetgazdasági havi átlagos bruttó kereset összegével megegyező összeg adja¹⁷, és nem a költségvetési törvényben rögzített köztisztviselői illetményalap testesíti azt meg. A Kttv. teljesítményértékelési szabályait viszont alkalmazni kell (de lehetőség van ettől eltérő szabályokat alkotni az Országgyűlés Szervezeti és Működési Szabályzatában), s erre építve alapilletmény-eltérítésre is van lehetőség (az Ogytv. sajátos rendelkezései szerint). Az országgyűlési köztisztviselő a Kttv. szerinti kiemelt nyelvek (egy része)¹⁸ közül egy nyelv tekintetében, az igazolt nyelvvizsga fokozata szerinti mértékű pótlékra jogosult.

Az Állami Számvevőszék (a továbbiakban: Számvevőszék) személyi állományára vonatkozó szabályokat, ezen belül az előmeneteli és illetményszabályokat az Ásztv. és a Kttv. tartalmazza. A Számvevőszék személyi állománya elnökből, egy alelnökből, vezetőkből, számvevőkből, és az Mt. hatálya alá tartozó munkavállalókból áll. Az imént felsorolt személyi kategóriák közül a számvevőkre vonatkozó szabályokat érdemes közelebbről szemrevételeznünk. Mindenekelőtt érdemes megnéznünk, hogy az Ásztv. hogyan határozza meg a Kttv.-vel való viszonyát. Egyrészt a Kttv. szerint a szabályai törvény eltérő rendelkezésének hiányában nem terjednek ki a Számvevőszéknél foglalkoztatottakra. Másrészt az Ásztv. felsorolja a Kttv. azon rendelkezéseit, amelyeket a Számvevőszék vezetőinek és számvevőinek jogviszonyára az Ásztv.-ben nem szabályozott kérdésekben megfelelően mégis alkalmazni kell. Ezek alapján a Kttv. besorolásban

17 2020. január–decemberben a bruttó átlagkereset 403 600 forint volt.

18 Amíg ugyanis a Kttv. szerint kiemelt nyelvek tekintendő az angol, német, francia, orosz, kínai, arab, addig az Ogytv. szerint csak az angol, német és francia nyelv értékelhető ekként.

(illetményben), címekben és vezetői pozícióban való előmeneteli szabályait sem lehet alkalmazni. Mindez tehát azt jelenti, hogy e jogintézmények tekintetében az Ásztv. speciális rendelkezései alkalmazandók. A díjazásra vonatkozó szabályok közül lényegében – az Ogytv.–Kttv. viszonyában tapasztalható módon – elsősorban munkajogi jellegű (például a kerekítésre, az illetmény kifizetésére vagy az illetmény védelmére irányadó) szabályokat kell alkalmazni. A számvevőt kinevezésében a számvevő kategóriák valamelyikébe kell besorolni. A számvevő besorolásának további szabályait a Számvevőszék szervezeti és működési szabályzata határozza meg. Az előmenetel – nem automatikus, és nagyban a munkáltató mérlegelése alakítja – értelmezhető a számvevői besorolások között, vezetői és szakértői vonalon. A Kttv.-től és az Ogytv.-től eltérően lényeges különbség, hogy a (többek között illetményben való) előmenetel során sem érvényesül a szenioritás elve. A számvevő illetménye alapilletményből áll (vezetők esetében további különös szabályok érvényesülnek, így például alapilletményük vezetői illetménypótlékkal egészül ki). Az alapilletmény összegét a számvevői besorolási kategóriákhoz rendelt szorzószámok és a számvevői illetményalap szorzata teszi ki. Az Ásztv. az Ogytv.-vel egyező megoldást alkalmaz az illetményalap mértékének meghatározására nézve azzal, hogy a számvevői illetményalapnak a Központi Statisztikai Hivatal által hivatalosan közzétett, a tárgyévet megelőző évre vonatkozó nemzetgazdasági havi átlagos bruttó kereset összegével megegyező összeget tekint. A számvevők teljesítményértékelése fogalmi szinten a Kttv. definícióját veszi alapul.¹⁹ Fontos különbséget jelent ugyanakkor a Kttv. és egyúttal az Ogytv. rendelkezéseihez képest is az, hogy a Számvevőszék elnöke a számvevő alapilletményét a munkája értékelésétől függően legfeljebb 60%-kal emelheti meg, vagy legfeljebb 10%-kal csökkentett mértékben állapíthatja meg. Az Ásztv. Módtv. bürokráciacsökkentési célokra hivatkozással kivezette mind az idegennyelv-tudási, mind a képzettségi pótlékokat (amelyek beépültek az alapilletmény összegébe).

Az előmenetel dinamikáját a Kit.-ben – a Kttv.-vel és Ogytv.-vel szemben – nem a kormánytisztviselő iskolai végzettsége és szolgálati ideje, hanem az álláshely jellemzői – így például az álláshely betöltésének szakmai feltételei – alakítják.²⁰ Ez egyben azt is jelenti, hogy az álláshelyen belül nincsenek horizontális előmeneteli lehetőségek (fokozatok), és a kormánytisztviselő előrelépése sem garantált. Így az előmenetel sokkal inkább csak az egyes – eltérő jellemzőkkel „felvértezett”, magasabb besorolási kategóriákba sorolt, s vélhetően

19 A Kttv. 130. § (1) bekezdése a következőképpen szól: „A kormánytisztviselő munkateljesítményét a munkáltatói jogkör gyakorlója mérlegelési jogkörében eljárva írásban értékeli (teljesítményértékelés).”

20 Az alpont helyenként kiemeléseket tartalmaz a következő írásból: (Ludányi & S. Horváth, 2021).

összetettebb feladatok ellátását igénylő – álláshelyek között, lényegében vertikálisan értelmezhető (ehhez hasonló a számvevői besorolási rendszer). Az egyes álláshelyek közötti előmenetel azonban szintén nem automatikus. A Kit. ehhez igazodóan új illetményrendszert vezetett be, és szakít a szenioritáson alapuló, kötött besoroláshoz illeszkedő illetményelőmeneteli rendszerrel. A törvény szerint a besorolás úgynevezett álláshelyre történik, ami a kormányzati igazgatási létszámgazdálkodás alapegységét jelenti. Hatféle besorolási kategória (ügyintéző, szakmai vezető, szakmai felső vezető, biztosi jogviszonyban álló személy, tanácsadó, illetve politikai felső vezető) különböztethető meg az álláshelyek bázisán, amelyből az ügyintéző kategória további besorolási fokozatokra bontható. E kategóriák között az illetményelőmenetel nem automatikus (a munkáltatói jogkör gyakorlója dönt arról, hogy a kormánytisztviselő milyen besorolási kategóriába tartozzék, azaz egészen pontosan, hogy milyen álláshe-lyen dolgozzék). Az illetményt úgy kell megállapítani, hogy az az álláshely be-sorolási kategóriájához tartozó illetménysáv alsó és felső határa közzé essen. A Kit. két illetménytáblát tartalmaz: az első a minisztériumoknál foglalkoztatott kormánytisztviselőkre vonatkozik, míg a második a kormányzati főhivatalok, központi hivatalok, valamint fővárosi és megyei kormányhivatalok kormány-tisztviselőire. Fontos az illetmény megállapításának módjával kapcsolatban megemlíteni, hogy az illetmény pontos összegének kialakításakor a feleknek lehetőségük van – még ha az illetménysávok ennek korlátot is szabnak – egy-fajta béralkura (szemben valamennyi korábban említett, hellyel-közzel kötött illetménymegállapítás szabályaival). A munkáltató jogkörének egyetlen korlát-ja – a munkajogi jellegű garanciákon túl – a szakszerűség elve, amely megha-tározza, hogy a kormánytisztviselő illetményét a munkáltatói jogkör gyakorló-jának a szakmai képességek, a képzettség, a gyakorlat, valamint a teljesítmény alapján kell megállapítania. Lényeges tehát, hogy az illetmény nem különféle komponensekből tevődik össze, hanem egy összegből áll. Ez azzal is együtt jár, hogy az illetmény számítása sem függ az illetményalap összegétől és a fi-zetési fokozatokhoz kapcsolódó szorzószámoktól (tekintve, hogy a Kit.-ben nincsenek fizetési fokozatok és szorzószámok). Az illetményhez illetményki-egészítés és illetménypótlékok sem kapcsolódnak, tehát azt mondhatjuk, hogy egyedül az „alapilletmény” található meg. Annak ellenére ugyanakkor, hogy a Kit. nem használja az illetménykiegészítés jogintézményét – mint ahogy azt a már említett Kttv. teszi, és tette korábban a kormánytisztviselőkre vonatkozólag is –, különbségek kiolvashatók a kormányzati igazgatási szervek hierarchiája alapján. A sávokhoz kapcsolódó iskolai végzettség szintjének meghatározása azonban a kormányzati igazgatási szerv feladata, és nem az illetményrend-szer kötelező tartalmi eleme. Ugyanez elmondható az illetménypótlékokról is.

A kormánytisztviselő személyes képességei vagy a szervezeti sajátosságok szintén munkáltatói mérlegelés eredményeként épülhetnek be a díjazásba. Az illetmény teljesítményértékelés alapján módosítható. Az alapilletmény-eltérítés jogintézménye *expressis verbis* azonban nem található meg a Kit.-ben (ugyanakkor ehhez nagyon hasonló szabályokat felfedezhetünk). Bár tanulmányunk nem terjed ki az illetményen felüli juttatások elemzésére, ugyanakkor az érdemelismerésekről röviden szólnunk kell, hiszen ezek bizonyos szempontból – ami az „egyéniesítési” szándékot illeti – a korábbi illetmény (elsősorban az illetménypótlékokra vonatkozó) szabályokat, a címadományozást, illetve a címekben való előmeneteli lehetőségeket hivatottak helyettesíteni.²¹

A jogalkotó a Küt. besorolási- és előmeneteli rendszerének alapelveit a Kit. alapján alakította ki. Ez azt jelenti, hogy a munkavégzés alapegysége itt is az álláshelyalapú létszámgazdálkodás (az önállóság és autonómia követelményeihez természetesen igazodik a Küt., és így nem találhatunk például központosított álláshelyállományba tartozó álláshelyeket e szervi körben). A Küt. illetmény-, érdemelismerési és teljesítményértékelési rendszere ugyancsak az előbbi alpontban bemutatott megoldásokat tükrözi. Az illetményrendszer itt a különleges jogállású szervek tipológiája alapján kétféle illetménytáblába rendeződik, és kiegészül egy további szervi körrel; azaz az illetménykiegészítés klasszikus differenciáló szerepét ez esetben is a sávós díjazási rendszer fejezi ki. Ennek megfelelően magasabb értékű sávok szerepelnek a Köztársasági Elnöki Hivatalnak és az Alkotmánybíróság Hivatalának álláshelyi besorolásai mellett. A Küt. ugyanakkor alacsonyabb értékű sávokat állapít meg az Alapvető Jogok Biztosának Hivatala, a Magyar Tudományos Akadémia Titkársága, a Magyar Művészeti Akadémia Titkársága, az Állambiztonsági Szolgálatok Történeti Levéltára, a Nemzeti Választási Iroda, a Nemzeti Emlékezet Bizottságának Hivatala, és a Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóság köztisztviselői számára. Ezen felül, harmadik kategóriaként jelenik meg a Magyar Energetikai és Közmű-szabályozási Hivatal, a Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság, a Gazdasági Versenyhivatal, és a Közbeszerzési Hatóság. Ez utóbbi szervezetekben – minden bizonnyal piaci, versenyképességi okok miatt – a köztisztviselők közszolgálati jogviszonya közszolgálati munkaszerződéssel jön létre. A közszolgálati munkaszerződés jellegéből következik (és a Küt. rögzíti is), hogy a felek többek között a köztisztviselő illetményéről ennek keretében állapodnak meg (az Mt. mintájára, a két fentebb említett szervi körre irányadó sávós illetményrendszertől függetlenül).

21 Érdemelismerésekről ugyan nem rendelkeztek korábban a szűkebben vett közszolgálat jogállási törvényei, azonban a jogintézmény mégsem teljesen ismeretlen a tágabban vett közszolgálati jog területén (elég csak például a Hszt. érdemelismerési rendszerére, és annak terminológiai sajátosságaira gondolni).

A Riasztv. által módosított Hszt. – pontosabban annak XXVIII/A. fejezete – szerint a rendvédelmi alkalmazottak előmenetele többféleképpen történhet: általánosan egyrészt lehetőséget kell biztosítani a munkaköri kategórián belüli fizetési fokozatokban történő előmenetelre, másrészt a magasabb munkaköri osztályba vagy magasabb munkaköri kategóriába tartozó munkakörbe lépésre. A rendvédelmi alkalmazottak besorolása tehát a munkaköri osztály, munkaköri kategória és a munkakör fogalmak alapján történik. Az egyes munkaköri egységekbe történő besorolás és előmenetel különféle tényezőkön nyugszik. Amíg a munkaköri osztályban és kategóriák között történő előmenetel elsősorban az iskolai végzettségen, illetve a munkakör jellegén alapszik, addig a fizetési fokozatokban történő előmenetel alapja a szenioritás. Az egyes munkaköri kategóriákba tartozó, és a rendvédelmi alkalmazott által betölthető munkakörököt a rendvédelmi szerv vezetője határozza meg. Az előmenetel általános feltétele a következő fizetési fokozathoz meghatározott feltételek teljesítése (amiről a Kttv. vagy az Ogytv. kapcsán már szóltunk), a munkakör ellátásához szükséges gyakorlati tapasztalat, készségek és kompetenciák megléte, illetve a munkáltató által meghatározott szintű teljesítményértékelés (ehhez hasonló feltételről is tettünk már feljebb említést). A Riasztv. összességében tehát egy érdemalapú előmeneteli rendszert honosított meg (természetesen teljes egészébe nem nélkülözi az automatizmusokat és a munkáltató mérlegelését sem), amely vegyíti a Kttv., a Hszt., illetve – majd látni fogjuk, hogy a Kit. vagy a Küt. – egyes rendszerelemeit. A munkaköri előmenetel mellett beszélhetünk olyan speciális előmeneteli formákról is, mint a vezetői vagy a felsőfokú végzettségűek kiemelt munkaköri kategóriába történő, „szakértői” előrelépése. A rendvédelmi alkalmazott illetménye alapilletményből és illetménypótlékokból tevődik össze. A rendvédelmi alkalmazott alapilletményének pontos összegét – tekintetbe véve az előmeneteli szabályok ismertetésénél elmondottakat –, a besorolása szerinti munkaköri kategória megfelelő fizetési fokozatának alsó és felső határa között kell megállapítani. A Riasztv. – akárcsak a legtöbb fent is vizsgált jogállási törvény – elmozdul a nyitottabb rendszerekre jellemző javadalmazási gyakorlat irányába, az illetmény pontos összegének megállapítása ugyanis a munkáltatói jogkör gyakorlójának mérlegelésére marad. A rendvédelmi alkalmazott illetményének – alsó és felső illetménysáv közötti – felülvizsgálatára évente lehetőség van, ami alapján magasabb, de akár alacsonyabb illetmény is megállapítható a tárgyévben számára. A rendvédelmi alkalmazottak esetében is érvényesül az a – fentebb már érintett – rendezőelv, amely a pótlékok számának csökkentését irányozza elő. Szükséges megemlítenünk, hogy az idegennyelv-tudási pótlék kizárólag a polgári nemzetbiztonsági szolgálatok vonatkozásában jöhet szóba.

A magyar közszolgálati jogalkotás legújabb „terméke” a NAV szjtv. Az NAV szjtv. elsődleges célja az volt, hogy a szervezeti integrációs folyamatokat követően a személyi állomány integrációja is megvalósuljon (Kiss & Hazafi, 2019). Ennek érdekében egy olyan új, adó- és vámhatósági szolgálati jogviszony jött létre, ami a pénzügyőrökre és a kormánytisztviselőkre – figyelemmel azok sajátos követelményeire – egyaránt vonatkozik. A NAV szjtv. a Riasztv.-hez hasonlóan munkaköri besorolási és előmeneteli rendszert alkalmaz. Az egyes munkakörök besorolását – a Riasztv. elgondolásához hasonló módon – a NAV vezetője a foglalkoztatási szabályzatban állapítja meg. A foglalkoztatott által betölthető munkakörök a vezetői munkakörök, az I. besorolási osztályba tartozó munkakörök, valamint a II. besorolási osztályba tartozó munkakörök. A foglalkoztatottnak a szolgálati pályán tervszerű előmeneteli lehetőséget kell biztosítani a besorolási kategórián belüli fizetési fokozatban, a pénzügyőri státuszú foglalkoztatottak tekintetében rendfokozatban, továbbá a magasabb besorolású munkakör eléréséhez. Az előmenetel általános feltételei nagyon hasonlítanak a Kttv.-nél, az Ogytv.-nél és a Riasztv.-nél már említettekhez azzal a többlettel, hogy itt a különféle alkalmassági (például fizikai vagy pszichológiai) feltételek nagyobb szerephez jutnak. A foglalkoztatott illetménye alapilletményből áll, valamint időpótlékból, munkaköri pótlékból, és egyéb illetménypótlékokból állhat. Mindez arra utal, hogy a NAV szjtv. bizonyos mértékben visszakanyarodik a Kttv. (és ennek „szellemi előzményeként” a Ktv.) által „lefektetett” illetményrendszer alapjaihoz. Abban ugyanakkor már inkább a Kit. újító „vonalát” követi, hogy az alapilletmény pontos összegét nem valamiféle illetményalapból történő számítás adja, hanem a munkáltatói jogkör gyakorlója állapítja meg. Ennek során a munkáltatói jogkör gyakorlója a foglalkoztatott besorolása szerint megállapított fizetési fokozatához tartozó sávon belül a munkaköri feladatok szempontjából jelentős tapasztalat, végzettség, egyéb képzés, nyelvtudás, valamint a munkakör ellátásához kapcsolódó felelősség alapján hozza meg a döntését. A senioritás nemcsak a fizetési fokozatok közötti előrehaladásnál, hanem az időpótlék esetében is megjelenik. Ugyancsak – ha az alkalmazott terminológiát és jogtechnikai megoldásokat vesszük alapul – elsősorban a Kttv.-t „idézi”, hogy a NAV szjtv. szabályozza az illetményeltérítést, a személyi illetmény jogintézményét, de számos Kttv.-ben is ismeretes pótléktípus megtalálható a jogszabály rendelkezései között (ilyen például az éjszakai pótlék). Kiemelést érdemel, hogy az illetményen kívüli juttatások rendszere rendkívül széles körű. A törvény – a Kttv.-től eltérően – e helyütt kezeli a szakmai címeket és az elismeréseket. Ez utóbbiak alatt azonban csak részben értendők a Kit. és a Küt. érdemelismerési rendszerének egyes elemei (például az elismerő oklevél), és itt sokkal inkább a Kttv. egyes pályagyorsító eszközeire

kell gondolnunk (például a várakozási idő csökkentésére). Az új törvény – mindent egybevetve – a szabályozás „életpálya” jellegét (így például a szolgálati idő szerepét, a tervszerű előmenetelt) megtartja, ugyanakkor a korábbi kötöttségeket jelentősen oldja, és rugalmasabb megoldásokat vezet be (így például bár megtartja az előmenetel során a szenioritást, ám szakít az illetményalapból történő alapilletmény-számítással).

Következtetések

Tanulmányunkban a közszolgálati jogalkotás utóbbi években tapasztalható „extrém” ütemét tekintettük át, elsősorban a közszolgálati életpálya fogalmának jogalkotói értelmezésén, azaz az előmeneteli és illetményrendszerek szabályozásán keresztül. Kiindulópontunk volt, hogy a közszolgálati törvények mögött meghúzódó jogpolitikai célok a közszolgálati életpálya fogalmát gyakran leegyszerűsítő módon értelmezik, és egy-egy új életpálya bevezetését elsősorban valamilyen bérpolitikai intézkedés eszközének tekintik. Ez persze nem minden esetben jelenti azt, hogy csak az előmeneteli és illetményszabályokat érintik ténylegesen a változások (sőt, de ez már egy másik kutatás lapjaira tartozik). Ám a jogalkotó értelmezése sokszor ennek indokoltságát emeli ki. Ezzel összefüggésben a bevezető gondolatok között a következő főbb kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg: vajon melyik alkalmazott rendszermegoldás illeszkedik „jobban” a közszolgálati jogalkotás nemzetközi trendjeihez? Milyen jogi és személyzetpolitikai megoldásokat alkalmaz egyik vagy másik szabályozási irányvonal? Végül, a differenciálódás hozzájárulhat-e a közszolgálati életpályák modernizálásához? Egyáltalán, beszélhetünk-e ebben az esetben „kijegecesegett” megoldási útvonalokról vagy egyelőre sokkal inkább valamiféle „poszt-bürokratikus” útkeresés szemtanúi vagyunk?

Az életpálya fogalmát először tudományos szempontból vizsgáltuk meg. Ennek alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy a közszolgálati életpálya nem jelent(het) egyet pusztán az előmenetel és díjazás reformjával vagy egy-egy igazgatási ágazatban bevezetett bérpolitikai intézkedéssel. A fogalomnak ugyanis több összetevője van (így például a minősítés vagy a jogviszony megszűnése, megszüntetése), ami a kiszámítható karrier kialakítására irányuló közjogi jellegű szabályozáson keresztül értékelhető. A fogalom jogalkotói értelmezésére az érintett közszolgálati törvények általános indoklásait tekintettük át. Ezek azonban jól rávilágítottak arra, hogy bár esetenként a jogalkotó több jogszabályi célkitűzést is meghatározott, de valamennyi esetben a közös pontot az illetmény- és előmeneteli (vagy munkavégzési) rendszer fejlesztésére való

törekvés, és ennek szervezeti szempontok mentén való fragmentációja jelentette. Megállapítottuk, hogy a közszolgálati jogalkotás egyre eltávolodott a különféle stratégiai programokban megfogalmazott célkitűzésektől, és az egységsítési szándék sokkal inkább az egyes közigazgatási szervek, ágazatok köré szerveződött, ami egyúttal a közszolgálati jogi szabályok – így az előmeneteli és illetményszabályok – differenciálódását is magával hozta.

Az előmeneteli és illetményrendszerek vizsgálatát a nemzetközi tendenciák feltárásával kezdtük. Ennek alapján megállapítottuk, hogy napjainkban egyre gyakoribb az európai közszolgálati rendszerekben a rugalmas, munkajogi jogintézményekhez közelítő illetménymegállapítás, és nagy többségben vannak azok a személyzeti rendszerek, ahol a díjazás nem feltétlenül merev, kötött szabályokon nyugszik. Ugyanakkor arra is utaltunk, hogy számos karakterű illetményrendszer fellelhető a nemzetközi térben. Mint ahogy bemutattuk, ez a fajta „változatosság” a díjazási kritériumok, feltételek és tényezők alkalmazására szintén elmondható.

A nemzetközi tendenciák bemutatását követően a magyar (közigazgatási) közszolgálati jogalkotás elmúlt éveit vettük mikroszkóp alá. Az összehasonlítás során a rendszerek rövid jellemzésére helyeztük a hangsúlyt. Számos szabályozási megoldást azonosítottunk a magyar közigazgatáson belül (bár hangsúlyozandó, hogy ez esetben egyetlen közigazgatásról, és nem egy európai körképről beszélünk). Az összehasonlítás egyértelműen rámutatott arra, hogy szinte egyik jogállási törvény sem alkalmaz a másikkal egyező előmeneteli és illetményrendszert. Amíg vannak olyan törvények, amelyek klasszikus közszolgálati jogi előmenetelhez kötik a díjazást, addig mások ettől függetlenül, a munkáltató megítélésére bízzák a döntést. Egyik rendszer többféle előmeneteli formát megkülönböztet, míg a másik lényegében nem is szabályozza ilyen módon az előmenetelt. Egyik törvény több komponensű illetményt alkalmaz, a másik egyszerűt. Van, ahol fix illetményalap adja az illetmény/alapilletmény összegét, de van olyan is, ahol nincs szerepe az illetményalapnak a fizetések meghatározásakor. Amíg egyik ágazat esetében az illetményalapot a költségvetési törvény határozza meg, addig másik esetben a bruttó átlagkeresethez kötődik az illetmény alapja. Találkozhatunk olyan jogállással, ahol az alapilletmény a besorolási osztályokhoz és fizetési fokozatokhoz kötődik, ám olyat is találhatunk, ahol a munkaköri osztályokhoz és kategóriákhoz kapcsolódik, továbbá olyat is, ahol alsó és felső illetménysávokon belül kell az illetmény pontos összegét megállapítani. Sőt, olyat is találhatunk, ahol ezek valamilyen arányú vegyítését alkalmazzák. A felsorolást még hosszasan folytathatnánk, ami azonban rámutat a lényegre; ez a sokféle előmeneteli és illetményrendszer ugyanannak a közigazgatásnak a részét képezi, csak éppen annak egyik és másik igazgatási

ágára vonatkozik. Ez óhatatlanul felveti azt a kérdést, hogy vajon van-e ennyi különbség az egyes igazgatási ágak jellemzői között, ami indokolja ezt a sokféle szabályozást? Megítélésem szerint ez inkább „költői” kérdés. A sokféle szabályozás ugyanis nemcsak az egységes közszolgálat eszménye miatt, valamint a jogalkotási és jogalkalmazási szempontok oldaláról fontos. A szabályozás praktikus következménye, hogy az egyes ágazatok illetményösszegei között akár lényeges – az ellátott feladatok eltéréseit meghaladó – különbségek is megjelenhetnek. Összegzőképpen elmondható, hogy akárcsak az európai közszolgálati rendszerek összefüggésében, úgy a magyar közigazgatás esetében sem beszélhetünk „kijegecsedett” megoldásokról. Másképpen úgy is megfogalmazhatjuk, hogy ahány jogalkotó, annyiféle megoldás található. A nemzetközi tendenciák és a magyar jogalkotás megoldásait integrálva javasolható egy olyan rendszer kialakítása, amelyben az előmenetel és a díjazás ugyan megőrzi a modern polgári közszolgálati jog vívmányait (így főleg az érdemeket és a főbb garanciákat), vegyítve a rugalmasabb jogintézmények nyújtotta lehetőségekkel (kiküszöbölve ez utóbbiak veszélyeit). Ez a rendszer azonos alapelveken és egységes módszertanon alapulna, ami mindemellett lehetővé tenné az igazgatási ágazatok, közigazgatási szervek és tisztviselői rétegek közötti eltérések okozta, szükséges különbségtételt is.

Felhasznált irodalom

- Bognár L. (2021). *Közszolgálati jog II. A rendvédelmi szervek szolgálati joga*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Közigazgatási Továbbképzési Intézet.
- Böszörményi J. (2016). *Illetmény- és előmeneteli rendszerek a közszférában. A közszolgálati tisztviselőkre és állami tisztviselőkre vonatkozó szabályozás párhuzamosságai és eltérései*. Saldo Kiadó.
- Demmke, C. (2019). *The Legitimacy of Civil Services in the 21st Century*. Oxford Research Encyclopedia of Politics. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.982>
- György I. (1998). Közszolgálat, közszolgálati jog, közszolgálati törvény. *Magyar Közigazgatás*, 48(3), 129-139.
- György I. (2019). Kormányzati személyzetpolitika és közszolgálati pragmatika. In Hazafi Z. (Szerk.), *Kormányzati személyzetpolitika* (pp. 111-126). Dialóg Campus Kiadó.
- Hazafi Z. (2012). Közszolgálati életpályák összehangolása. *Új Magyar Közigazgatás*, 5(4), 2-9.
- Hazafi Z. (2019a). A közszolgálati életpálya. In Hazafi Z. (Szerk.), *Kormányzati személyzetpolitika* (pp. 78-80). Dialóg Campus Kiadó.
- Hazafi Z. (2019b). A közszolgálati jogalkotás fejlődése a rendszerváltozás után. In Hazafi Z. & Ludányi D. (Szerk.), *Közszolgálati jog I. – A kormánytisztviselők kormányzati szolgálati jogviszonya* (pp. 11-17). Nemzeti Közszolgálati Egyetem.

- Hegyesi Z. & Juhász D. (2021). A kormányhivatalok kormánytisztviselői (270. §, 277. §). In Hazafi Z. & Ludányi D. (Szerk.), *Kommentár a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvényhez* (pp. 770-790). Nemzeti Közszerzői Társaság.
- Holicska J. (2017). Az önkormányzati hivatalban dolgozó köztisztviselők és az állami tisztviselők illetményének gyakorlati összehasonlítása. *Magyar Munkajog E-folyóirat*, 2, 21-33.
- Horváth I. (2020). Félve boncolás – A közalkalmazotti törvény fokozatos hatályvesztéséről. *Munkajog*, 3, 32-39.
- Itrich-Drabarek, J. (2015). *The Civil Service in Poland – Theory and Experience*. Peter Lang GmbH. <https://doi.org/10.3726/978-3-653-05019-6>
- Jakab N. & Mélypataki G. (2017). A közszolgálati jog önállósodásáról és reflexivitásáról. *Miskolci Jogi Szemle*, 12(1), 33-45.
- Kártyás G. (2017). *Az állami tisztviselők jogállása*. Kiegészítés a „Bevezetés a közszolgálati munkajogba” c. tankönyvhöz. Kézirat.
- Kártyás G. (2019a). *A kinevezés egyoldalú módosítása – A közszolgálat vége?* Munkaügyek rovat. <https://ado.hu/munkaügyek/a-kinevezes-egyoldaluj-modositasa-a-kozszozlgalat-vege/>
- Kártyás G. (2019b). Díjazás a közszolgálati foglalkoztatási jogviszonyokban. In Kiss Gy. (Szerk.), *Közszolgálati életpályák jogi szabályozása* (pp. 231-244). Dialóg Campus Kiadó.
- Kiss Gy. (2019). Bevezetés. In Kiss Gy. (Szerk.), *Közszolgálati életpályák jogi szabályozása* (pp. 11-16). Dialóg Campus Kiadó. <https://doi.org/10.1556/2065.181.2020.7.1>
- Kiss Gy. & Hazafi Z. (2019). Az életpálya fogalmáról. In Kiss Gy. (Szerk.), *Közszolgálati életpályák jogi szabályozása* (pp. 19-62). Dialóg Campus Kiadó.
- Kun A. (2017). A közszolgálati jogviszony alanyai, különös tekintettel a tisztviselő jogállására. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 5(4), 88-105.
- Ludányi D. & S. Horváth I. (2021): Az illetmény és az elismerések (134–145. §). In Hazafi Z. & Ludányi D. (Szerk.), *Kommentár a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvényhez* (pp. 469-516). Nemzeti Közszerzői Társaság.
- Magasvári A. (2021). Egy új jogviszony „születése” – az adó- és vámhatósági szolgálati jogviszony vizsgálata. In Csaba Z. & Zsámbokiné Ficskovszky Á. (Szerk.), *Tehetség, szorgalom, hivatás* (pp. 69-85). Tanulmánykötet. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozat. <https://doi.org/10.37372/mrptvpt.2021.1.5>
- Mélypataki G. (2013). Az indokolásnélküliség elméleti és gyakorlati problémái a munka- és közszolgálati jogban az európai jog tükrében. *Miskolci Jogi Szemle*, 8(2), 62-77.
- Mélypataki G. (2017). Egyenlő munkáért egyenlőtlen bér – észrevételek a tisztviselői illetményrendszer változásaihoz. *Miskolci Jogi Szemle*, 17(2ksz), 367-375.
- Mikkelsen, S., Ludmila - Števo, K. & Dlesková, A. (2017). *Remuneration and benefits in Central Government Civil Service in the EU Member States and European Commission*. Government Office of Slovakia.
- Nemec, J. (2018): Public Administration Reforms in Slovakia: Limited Outcomes (Why?). *The NISPACE Journal of Public Administration and Policy*, 11(1), 115-134. <https://doi.org/10.2478/nispa-2018-0005>

- Petrovics Z. (2018). A közszolgálati jogviszony tartalmának integrálása és differenciálása. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 6(1), 140-159.
- Petrovics Z. (2019a). A közszolgálati foglalkoztatási jogviszonyok megszűnése és megszüntetése. In Kiss Gy. (Szerk.), *Közszolgálati életpályák jogi szabályozása* (pp. 191-193). Dialóg Campus Kiadó.
- Petrovics Z. (2019b). Összehasonlító európai közszolgálat, a közszolgálati jogviszony alanyai az EU tagállamaiban. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 7(1), 86-113. <https://doi.org/10.32575/ppb.2019.1.5>
- Staroňova, K. (2016). *Remuneration of the Civil Service in Slovakia: Transparency and Predictability of the System*. Comenius University in Bratislava.
- Staroňová, K. (2017). *Performance appraisal in the EU Member States and the European Commission*. Government Office of Slovakia.

Alkalmazott jogszabályok

Magyar közszolgálati jog

1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról (Ktv.)
2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről (Kttv.)
2011. évi LXVI. törvény az Állami Számvevőszékről (Ásztv.)
2012. évi XXXVI. törvény az Országgyűlésről (Ogytv.)
2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról (Hszt.)
2017. évi CLXXXVII. törvény a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény és az Országgyűlésről szóló 2012. évi XXXVI. törvény módosításáról (Ogytv. Módtv.)
2018. évi CXV. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény és más kapcsolódó törvények módosításáról (Riasztv.)
2018. évi CXXV. törvény a kormányzati igazgatásról (Kit.)
2019. évi CVII. törvény a különleges jogállású szervekről és az általuk foglalkoztatottak jogállásáról (Küt.)
2019. évi XXXVII. törvény az Állami Számvevőszékről szóló 2011. évi LXVI. törvény, valamint a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény módosításáról (Ásztv. Módtv.)
2020. évi CXXX. törvény a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról (NAV szjtv.)

Lengyel közszolgálati jog

- Act of 21 November 2008 on civil service. <https://www.gov.pl/web/civilservice/legal-framework>
- Ordinance no 1 of the Prime Minister of 7 January 2011 on the rules of preparing job descriptions and job evaluation in the civil service. <https://www.gov.pl/web/civilservice/legal-framework>

Ordinance no 57 of the Prime Minister of 24 July 2015 amending the ordinance on the rules of preparing job descriptions and job evaluation in the civil service. <https://www.gov.pl/web/civilservice/legal-framework>

Regulation of the Prime Minister of 4 April 2016 on the terms and procedure of periodical evaluations of civil servants and civil service employees. <https://www.gov.pl/web/civilservice/legal-framework>

Szlovák közszerológálati jog

Act No. 400/2009 Coll. on Civil Service.

Act No. 55/2017 Coll. on Civil Service.

Egyéb felhasznált források

A vizsgált közszológálati törvényekhez készített általános és részletes indokolások.

Kiss György 2018. március 22-én „*A közszológálat jogi szabályozása – közszológálati jog, de lege lata et ferenda*” konferencián „Az életpálya fogalmáról” tartott szekció-előadása.

A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

Ludányi D. (2021). A közszológálati életpályák szabályozásának jogalkotói megközelítése. Az előmeneteli és illetményrendszerek útjai vagy útkeresése? *Belügyi Szemle*, 69(8), 1309-1334. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.8.2>



Hazafi Zoltán – Szekér Enikő

Személyügyi döntéstámogatás informatikai rendszerének bevezetése a magyar közszolgálatban

Introduction of the personal decision support IT system in the Hungarian public service

Absztrakt

Hosszú idők óta a 2010 utáni kormányzati személyzetpolitika legjelentősebb fejlesztési projektje a „*Versenyképes közszolgálat utánpótlásának stratégiai biztosítása*.” A projekt elnevezése jól kifejezi a fejlesztés fókuszát, amely a versenyképesség növelésére, valamint a személyi állomány hosszú távon is fenntartható utánpótlására irányul. Bármelyikről is legyen szó, egyik sem valósítható meg adat- és tényalapú munkaerő-tervezés nélkül, ezért a projekt kiemelten fontos fejlesztése a kormányzati személyügyi döntéseket támogató informatikai rendszer. A tanulmány célja, hogy a fejlesztés apropóján foglalkozzon az optimális létszám kérdéseivel hazai és nemzetközi összefüggésekben, a stratégiai munkaerő-tervezés jelentőségével, külföldi eredményeivel. Elemezze a közszolgálati személyügyi nyilvántartás kialakítására tett kísérleteket – kudarcaival és tanulságaival együtt –, s részletesen bemutassa a projekt keretei között megvalósuló informatikai rendszert. A szerzők meggyőződése, hogy az új személyügyi informatikai rendszer a közszolgálati humán erőforrás-menedzsment (HRM) és a közigazgatási digitalizáció területén egyaránt az élenjáró országok közé emeli Magyarországot.

Kulcsszavak: munkaerő-tervezés, stratégia, közszolgálat, humán erőforrás-gazdálkodás, utánpótlás, digitalizáció

Abstract

For a long time, the most significant development project of the government's HR policy after 2010 has been the project titled '*Strategic support for the*



supply of competitive public service personnel.' The name of the project is a good expression for the focus of development, which is directed on increasing competitiveness and sustainable supply of personnel in the long run. Whatever it is, neither of them can be implemented without data- and fact-based workforce planning, so the development of an IT system supporting government personnel decisions is of high priority in the project. The aim of the study is to address the issue of optimal staff in national and international contexts, the importance of strategic workforce planning and its results abroad. Further goals are to analyze the attempts to establish a public service personnel register, together with its failures and lessons learned, and to present in details the IT system implemented within the framework of the project. The authors are convinced that the new personnel IT system will make Hungary to one of the leading countries in the field of both public service HRM and administrative digitalization.

Keywords: workforce planning, strategy, public service, human resource management, progeny, digitalization

Közzszolgálat versenyképessége

A közzszolgálat versenyképességének értelmezése eltér a hagyományos definíciótól, mivel a közzszolgálat esetében nincs piaci értelemben vett versenyhelyzet. A közzszolgálat jellemzője a közérdek szolgálata, a társadalmi különbségek kiegyenlítése, a közzszolgáltatásokhoz való egyenlő hozzáférés biztosítása. A közzszolgálat versenyképessége abból a szempontból mérhető le, hogy az állam mennyire képes az elért gazdasági eredményeket a társadalmi jólét tartós növekedésének szolgálatába állítani. Az Európai Tanács 2000-ben. Lisszabonban tartott ülésén kiterjesztően értelmezték a versenyképességet. Ez alatt az ország (nemzet) arra irányuló teljesítőképességét értették, hogy tartósan javítsa lakosságának életszínvonalát, és biztosítsa számára a magas szintű foglalkoztatottságot, illetve társadalmi kohéziót. Az Európai Tanács göteborgi ülése ezt még kiegészítette a környezettel (Európai Tanács, 2011).

Ugyanakkor az államnak kiemelt feladata a gazdaság versenyképességének biztosítása (Imre, 2009). Különbőféle versenyképességi jelentések külön értékelik a stabil kormányzást, a bürokrácia hatékonyságát, a korrupciót, az adók mértékét, szabályozásának komplexitását, a munkaerő képzettségét, az infrastruktúrát stb. (Báthory, 2005).

A kormányzati teljesítmény nagyban függ a kormányzási kapacitástól, ezért az állami humán tőkével való gazdálkodás befolyásolja az ország gazdasági versenyképességét.

Az emberierőforrás-gazdálkodás színvonalának leggyakoribb kérdése a közszolgálat létszáma. A működési kiadások legnagyobb részét a bérköltségek teszik ki, ezért a létszám növekedése jelentős költségvetési terhet jelent, illetve fordítva, a létszám csökkentésével számottevő költségvetési források szabadíthatók fel a gazdasági növekedés támogatására.

A költségvetés teherbíró képességétől függetlenül a bürokrácia nagysága politikai kérdésként is megfogalmazódik. A bürokrácia burjánzása, túlhatalma, visszaszorításának szükségessége gyakran szerepel politikai viták napirendjén. Antietatista mozgalmak a bürokráción keresztül támadják a közigazgatás túlzottan tartott hatalmi centralizációját (Ruiz, 2017).

Bármilyen megfontolásból is kerül szóba a közszolgálat létszáma, megkerülhetetlen kérdés, hogy mekkora létszám tekinthető optimálisnak, s az optimális mértéket mihez képest határozzuk meg.

Optimális létszám

A humán tőkével való gazdálkodás legfontosabb kérdése az optimális létszám kialakítása. Valójában azonban nem tudjuk megmondani, hogy mekkora a „megfelelő” létszám (OECD, 2011). A nemzetközi adatok összehasonlítása nem nyújt kiindulási alapot, amihez viszonyíthatnánk a hazai létszám adatokat.

Az OECD-országokban a közszolgálati foglalkoztatásnak az aktív lakossághoz viszonyított létszámaránya 3,7% és 33,4% között szóródik (OECD, 2019). A jelentős szóródás oka, hogy a közszolgálat lehatárolása országonként különbözik, illetve az egyes államokban eltérő a kiszervezett közszolgáltatások köre. Ott, ahol a közfeladatokat kiszervezték, a közsféra alkalmazottainak aránya is alacsonyabb. A közszolgálati foglalkoztatásba beletartoznak a szövetségi, tartományi, helyi kormányzati szervek, a tágran értelmezett közintézmények, a társadalombiztosítási szervek, valamint a közhatalom által ellenőrzött nonprofit szervezetek. Így tehát a nemzetközi összehasonlítás nem járható út a „megfelelőség” mérő indikátor kialakításához.

Ugyanakkor a hazai adatok sem kínálnak lehetőséget a viszonyítási szint meghatározásához. Gyakran szoktak visszautalni a rendszerváltozás időszakára, s az 1989-es létszámadatokat alapul venni a későbbi változások nagyságának „méréséhez”. A magyar közigazgatásban, a nyolcvanas években 60–70 ezer körül stabilizálódott a közigazgatás létszáma. Ezzel szemben 1989–1994

között több mint 100 ezerre növekedett. Ennek okát Lőrincz Lajos a kötött létszámgazdálkodás leépülésével magyarázta, amely miatt a nagy önállóságra szert tett szervek akadálytalanul növelhették létszámukat. Véleménye szerint a létszámgazdálkodás területén – az anarchia megelőzése érdekében – „kemény” központosításra van szükség (Lőrincz, 1995a).

Az időszakonként felmerülő létszámcsoökkentések célja általában az optimális létszámviszonyok kialakítása. Valójában azonban a létszámcsoökkentések társadalmi, gazdasági változások idején többnyire politikai, pénzügyi célokat szolgálták, és kevésbé követték a HRM racionális szempontjait (Lőrincz, 2010). A magyar közigazgatás történetéből ezekre több példát is fel lehet hozni. A közigazgatás 1946-os B-listázásának következtében közel 60 000 köztisztviselőt távolítottak el a munkahelyéről. A létszámcsoökkentés már olyan méreteket öltött, hogy – még a közigazgatás megtisztításában élenjáró Kommunista Párt megítélése szerint is – zavarta a közigazgatás nyugodt menetét (N. Szabó, 2019).

A Trianon utáni Magyarország már nem igényelt akkora közigazgatást, mint az első világháború előtt, ezért az 1920-as években két jelentős létszámcsoökkentésre is sor került. Míg az első – 1923: XXXV. tc. – 20%-os elbocsátást írt elő, addig rá egy évre a következő – 1924: IV. tc. – újabb tizenötezer álláshely megszüntetéséről rendelkezett. Az 1923. évi XXXV. törvénycikk a tömeges elbocsátást gazdasági okokkal magyarázta: *„A jelen törvény alapján elbocsátott tisztviselők és egyéb alkalmazottak az állam súlyos pénzügyi helyzetének parancsoló szükséglete folytán bocsátatnak el. E tisztviselőknek és egyéb alkalmazottaknak a gazdasági életben való mielőbbi elhelyezkedése közérdek. Más pályákon való elhelyezkedésük előmozdítása céljából állami támogatással közvetítőirodát kell létesíteni.”* Ugyanakkor szociális szempontokat is érvényesítettek, például ugyanabban a családban a férj és a feleség, a szülő és a gyermeke, vagy két testvér közül csak az egyiket lehetett elbocsátani.

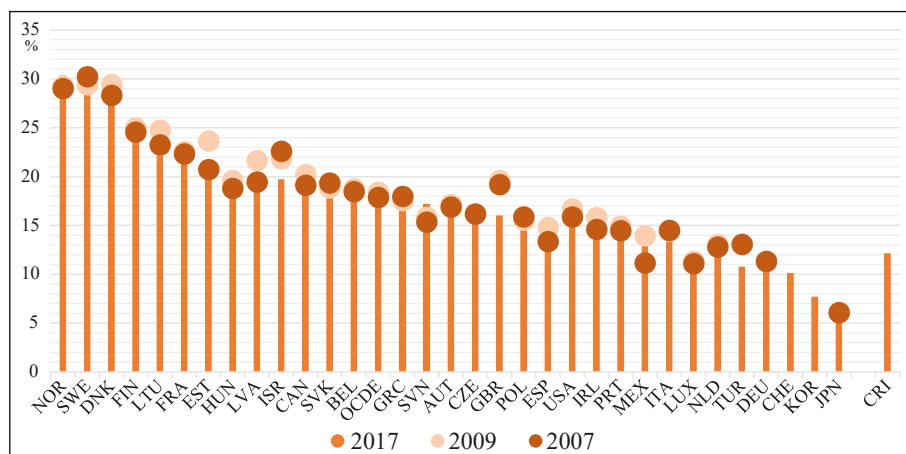
Pénzügyi, gazdasági okkal magyarázott létszámcsoökkentésre a rendszerváltozást követően is több alkalommal került sor. Ezek közül a legismertebb az úgynevezett Bokros-csomag részeként, a gazdasági stabilizáció érdekében 1995-ben megvalósított létszámleépítés volt.

A létszámcsoökkentések közös jellemzője, hogy sohasem a feladatarányos létszám elérését tűzték ki célul, hanem egy előre meghatározott százalékos mértékű csökkentést, amely már eleve azt a kényszert szülte, hogy a fűnyíró elvet követve – a tényleges igényektől függetlenül – mindenhol ugyanannyi köztisztviselőt bocsássanak el. Ráadásul a csökkentés rövid időn belül visszaépült. Az 1920-as években lecsökkentett létszám már az 1930-as évek elejére visszaállt (Lőrincz, 2010). Az államigazgatás létszáma 1994–2014 között is jelentős ingadozást mutatott (Hazafi, 2016).

A magyar közigazgatás mindig kialakított magának olyan „létszámcsökkentési” technikákat, amelyek alkalmazásával úgy lehetett az előírt mértékű csökkenést végrehajtani, hogy valójában nem változott a létszám. A rendszerváltozás előtt a minisztériumoktól elbocsátott szakembereket úgynevezett háttérintézetekhez mentették át, akik felett a minisztériumi vezetés ugyanúgy rendelkezett, mintha a minisztérium személyi állományához tartoztak volna. A rendszerváltozás után ez a módszer úgy változott meg, hogy a köztisztviselők egy részét – a feladattal együtt – gazdasági társaságokhoz szervezték ki (Lőrincz, 2010). Juhász (2006) szerint a létszám racionalizálásának torzulását mutatja az is, hogy a létszámcsökkentéseket a minisztériumok rendszerint a funkcionális területeken, illetve a tárcák alárendelt szerveinél, háttérintézményeinél „teljesítették”, mert az adminisztráció vezetése saját szakember állományát a tárca működőképességének fenntartása miatt óvta, míg a politikai kinevezettekhez nem nyúlhatott.

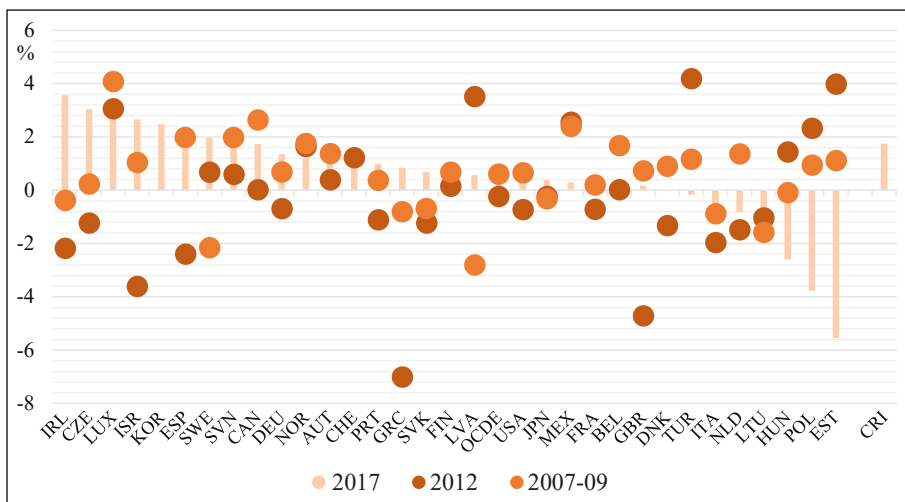
A közszolgálat létszámának hullámozása, illetve hosszú távon növekedése nemcsak magyar, hanem nemzetközi tendencia. Így például bizonyos országok a 2006–2007-es pénzügyi, gazdasági válságra úgy reagáltak, hogy jelentős létszámcsökkentést hajtottak végre a közszolgálatban. Például az Egyesült Királyságban 2007 és 2017 között 3,1%-kal csökkent a közszolgálati foglalkoztatás aránya. Ennek hatása azonban 2017-re csaknem teljesen megszűnt. Az országok döntő többségében 2017-ben a közszolgálati foglalkoztatás növekedett – Írországban a legnagyobb mértékben (3,5%) –, s csak néhány államban – például Észtországban (5%) – csökkent (OECD, 2019).

1. számú ábra: Közszolgálati foglalkoztatás a teljes foglalkoztatás arányában az OECD-országokban



Forrás: OECD, 2019.

2. számú ábra: A közszolgálati foglalkoztatás változásának éves üteme



Forrás: OECD, 2019.

A legfrissebb adatok szerint a közszolgálati foglalkoztatás OECD átlaga 2017-hez (17,71%) képest 2019-ben stabilizálódott (17,9%), bár az egyes országok között továbbra is jelentős különbségek mutathatók ki. Míg 2007–2019 között az Egyesült Királyságban tovább csökkent a létszám, addig Spanyolországban, Észtországban, Mexikóban, Szlovéniában és Norvégiában növekedett. Ugyanabban az időszakban összességében növekedett a teljes foglalkoztatás is, ennek mértéke azonban kis mértékben elmaradt a közszolgálati foglalkoztatás növekedésétől (OECD, 2021).

Mindezek azt bizonyítják, hogy a közszolgálat „optimális” létszáma sokkal inkább politikai szempontok mérlegelése alapján dől el, mintsem racionális létszámgazdálkodás eredményeként. Sokkal inkább függ attól, hogy a kormányoknak milyen igényei vannak, illetve milyen szerepet szánnak az államnak a közszolgáltatások nyújtásában. Az eredeti kérdést ezért nem úgy kell feltenni, hogy mekkora létszám az optimális, hanem a létszám hogyan befolyásolható az optimális irányba. A magunk részéről egyet értünk Lőrincz Lajos megfogalmazásával, aki szerint a kormányok észszerű személyzetpolitikával, vagy éppen annak elmulasztásával befolyásolhatják a közigazgatás létszámát, annak egyébként determinált folyamatait (Lőrincz, 1995a). Ehhez annyit teszünk hozzá, hogy a közszolgálati személyzetpolitika részét képező stratégiai munkaerő-tervezéssel gyakorolhatunk leginkább hatást a létszám alakulására.

A stratégiai munkaerő-tervezés

A közszolgálati személyzeti politikát már többen definiálták. Ezek részleteire jelen tanulmány keretein belül nem kívánunk kitérni, csupán arra utalunk, hogy az egyébként rendkívül összetett fogalom valamelyik elemét kiemelve írják le a személyzeti politikát. Magyary Zoltán a közszolgálat eredményességének biztosítására szolgáló megoldások rendszerét nevezte személyzeti politikának (Magyary, 1944). Szamel Lajos az állami személyzeti munka eredményességének feltételeként fogta fel a személyzeti politikát, amely egységes kereteket nyújt a különböző szintű vezetők személyzeti döntéseihez, a személyzet kiválasztásához (alkalmazási feltételek, kiválasztási módszerek, jogviszonymegszűnés, -megszüntetés), teljesítményének értékeléséhez (előmenetel, minősítés, illetmény) és felelősségre vonásához (Szamel, 1982; Szamel, 1988). Lőrincz Lajos a személyzeti politika fogalmát kiegészítette a közszolgálati pragmatika konzisztens jogi szabályozásával (Lőrincz, 1986; Lőrincz, 1995b). Gajduschek György a célok és eszközök összességének tekintette a személyzeti politikát (Gajduschek, 2008). Linder Viktória a személyzetpolitika fogalmába beleértette az emberierőforrás-gazdálkodási módszerek és eszközök meghatározását is (Linder, 2010).

Megítélésünk szerint azonban a személyzetpolitika nemcsak elvek, célkitűzések, módszerek, eszközök összessége, hanem cselekvés is. A személyzetpolitika fogalmához ezért hozzátartozik a megvalósításhoz szükséges intézményrendszer is, amely nélkül még a legtökéletesebben kidolgozott személyzetpolitikai célok is pusztán deklarációk maradnak. Ez azt jelenti, hogy a közszolgálati személyzetpolitikának kormányzati felelőse van, és működnek a személyzetpolitika meghatározásához, végrehajtásához, koordinálásához, ellenőrzéséhez szükséges mechanizmusok. Ezek közé tartozik a létszám tervezése, alakulásának figyelemmel kísérése (nyugdíjba vonulók száma, várható időpontja, tartósan távol lévők létszáma, éves átlagos fluktuáció stb.), a szervezeti stratégiai célok megvalósításához szükséges kompetenciák felmérése és tervezése. Mindezek alapján a közszolgálati személyzetpolitika:

- valamennyi közszolgálati pragmatikai elemre vonatkozó,
- hosszú távra szóló,
- valamilyen kormányzati „döntésben” kifejeződő fejlesztési elképzelések, célkitűzések,
- valamint azok megvalósítását szolgáló jogi és HR-eszközök, illetve -módszerek konzisztensen egymásra épülő rendszere,
- amelyek érvényesülését intézményesült kormányzati felelősség és cselekvőképesség biztosítja.

A közszolgálati személyzetpolitika feltétele a stratégiai tervezés. A stratégiai HRM előfeltétele, hogy a kormányzat rendelkezzen a személyzetpolitikai döntések meghozatalához szükséges adatokkal, információkkal. Rendszeresen készüljenek jelentések a személyi állományról, adattáblák álljanak rendelkezésre a vezetői döntésekhez, adatokat használjanak a munkaerő-tervezéshez, a továbbképzési tervekhez, valamint a szociális párbeszédhez, s rendszeresen tájékoztassák a közvéleményt (OECD, 2017).

A nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy a stratégiai munkaerő-tervezést alkalmazzák személyzetpolitikai célok kidolgozásához és megvalósításához, a személyi állomány demográfiai (létszám- és korösszetételei) fejlődésének, illetve annak hatásának modellezéséhez, a kiszervezés (PPP, kiszervezés stb.) lehetőségeinek vizsgálatához, a személyi állomány vertikális és horizontális mobilitásának támogatásához (értsd kinevezéstől eltérő ideiglenes foglalkoztatási), valamint a hatékonysági tartalékok (például az e-közszolgálatban rejlő lehetőségek, új technológiák, munkavégzési lehetőségek stb.) feltárásához (Huerta Melchor, 2013).

A stratégiai munkaerő-tervezés szorosan összekapcsolódik a kompetenciák meghatározásával és értékelésével. Kanadában a 2008-as pénzügyi és gazdasági válságból való kilábalás részeként a közszolgálat reformját a kulcskompetenciákra fókuszálták. Kulcskompetenciaként határozták meg például az agilis vezetést, innovatív gondolkodást, eredményorientáltságot, értékalapú vezetést, analitikus gondolkodást. Felelevenítették a hidegháborút követő bizonytalan időszakban kifejlesztett úgynevezett VUCA (volatility, uncertainty, complexity ambiguity) vezetési módszert (Johansen, 2009). Olyan vezetőket keresnek, akik

- globális célokban, víziókban gondolkodnak, motiválnak, kreativitásra ösztönöznek (vision);
- meghallgatnak másokat, ismerik a csapattagok erősségeit, tudják, hogy mire van szükségük a csapattagoknak a teljesítményhez (understanding);
- világosan és egyértelműen kommunikálnak, begyűjtik a lényeges információkat (clarity);
- gyorsan alkalmazkodnak a megváltozott környezethez és igényekhez (agility).

Franciaországban a munkaerő-tervezést munkaköri kataszter támogatja (Le répertoire interministériel des métiers de l'État – RIME). Ezt úgy alakították ki, hogy az egymáshoz közel álló minisztériumi munkakörök általánosított jellemzői (kompetenciái) alapján úgynevezett referencia munkaköröket dolgoztak ki. A RIME tehát valójában egy egységes munkaköri keretrendszer, amely összkormányzati szinten egységesíti a minisztériumi munkaköröket, munkaköri családokat. A RIME folyamatosan fejlődik annak köszönhetően, hogy követi

a közigazgatás működési környezetének változásait. Az aktualizálás a „felülről lefele” elvet követi. Ez azt jelenti, hogy a minisztériumok szintjén létező munkakörök közötti különbségektől elvonatkoztatva, a lehető legmagasabb (általános) szinten definiálják a referencia munkakörök tartalmát. Ez nagy rugalmasságot enged a minisztériumoknak, hogy „konkretizált” munkaköreiket beillesszék a RIME rendszerébe (Hazafi, 2020).

Az Egyesült Királyságban a 2000-es évek közepe óta kell a szervezeteknek tudásmenedzsment terveket készíteniük. A „*Departmental Improvement Plans*” célja a szervezetben szükségessé váló képességek és kompetenciák azonosítása és értékelése, s iránymutatást szolgáltat a szervezetfejlesztések megvalósításához. Minden közigazgatási szerv maga készíti el, és évente értékeli a szükséges képességeket és kompetenciákat, olyan módon, hogy azoknak kapcsolódniuk kell az intézményi stratégiához és az egyéb funkcionális tervekhez is (Cabinet Office, 2013).

Ausztráliában vagy az Egyesült Királyságban tehetségmenedzsment stratégiákat készítenek a munkaerő-tervezés részeként. Ezek a stratégiák rendelkeznek – többek között – a tehetségek rugalmas munkarendjéről, belső előléptetéséről vagy a döntéshozatalban betöltött szerepükről.

A költségvetési megszorítások arra kényszerítik az országokat, hogy csökkentsek a közszolgálat létszámát és bérköltségeit. Ennek eszközeként egyre több államban vezetik be a humántőke stratégiai tervezését, amely restriktív működési környezetben is képes közép és hosszú távon biztosítani a feladatellátáshoz szükséges humánkapacitást.

Munkaerő-tervezéssel elkerülhető, hogy a létszámcökkentési programok kizárólag pénzügyi szempontokat vegyenek figyelembe, és a létszám racionalizálása összekapcsolódjon a feladatrendszer, valamint a HRM átalakításával. Lehetőséget nyújt valamennyi HR folyamat és funkció, például a kiválasztás, beillesztés, kompetenciamenedzsment, kompenzáció, továbbképzés, teljesítménymenedzsment stb. megújítására.

A munkaerő-tervezés kialakításának összetett feltételrendszere van (Huerta Melchor, 2013). Egy olyan rendszerben működőképes, amelyben a vezetők szemléletét a stratégiai gondolkodás jellemzi. A szervezetek stratégiai célkitűzésekkel rendelkeznek. A feladatellátáshoz szükséges kompetenciák biztosításánál figyelembe veszik a költséghatékonyság szempontját. A kormányzat gyorsan és rugalmasan reagál a munkaerőpiac változásaira. Felismerik a jövő változásait, és előre jelzik a szervezeti fejlesztési igényeket. Ezek a feltételek nem egyformán adóttak az egyes országokban. Gyakran nem megoldott az emberierőforrás-gazdálkodás és a szakpolitikai stratégiák összehangolása, s e miatt a humán erőforrás tervezése nem veszi figyelembe a szakpolitikai célok

megvalósításához szükséges mennyiségi és minőségi humán igényeket. A szigetszerű megoldások megrekednek a szervezeti kereteken belül, nem válnak általánossá, rendszerszerűvé. Korlátozottak a tervezéshez szükséges intézményi kapacitások és képességek. A merev és központosított HRM gyakorlatok gátolják a szervezeti sajátosságok érvényesítését. Nincsenek prioritások, s gyakori a szervezeti ellenállás (Huerta Melchor, 2013).

Magyarországon – a volt szocialista országok közül elsőként – már az 1990-es évek elején a karrierrendszer felépítésének részeként megkezdődött a központosított munkaerő-tervezéshez szükséges személyügyi információs adatbázis kialakítása. A kormányzati személyzetpolitikába történő integrálására azonban már nem került sor.

Kísérletek a közszolgálati személyügyi nyilvántartás kialakítására a magyar közszolgálatban

Ahogy korábban említettük, már a kilencvenes években létrejött a kormányzati stratégiai döntésekhez szükséges adatigények kielégítését szolgáló közszolgálati statisztikai adatrendszer (KÖZIGTAD), amely a köztisztviselők foglalkoztatásával kapcsolatos adatokat tartalmazta. A rendszer a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény (Ktv.) hatálya alá tartozó közigazgatási szervek kötelező adatszolgáltatására épült. Az adatszolgáltatást a helyi önkormányzatok és a dekoncentrált államigazgatási szervek, a székhelye szerint illetékes közigazgatási hivatal útján, a központi közigazgatási szervek közvetlenül a központhoz teljesítették. Az adatgyűjtők fogadták az adatszolgáltatásokat, valamint ellenőrizték az adatokat, illetve az adatszolgáltatási kötelezettséget, majd az ellenőrzött adatokat továbbították a rendszer üzemeltetőjéhez. Az adatszolgáltatás papíron vagy elektronikus formában történt. Egy 2006-os kimutatás szerint az államigazgatási szervek döntő többsége számítógépes nyilvántartást vezetett, addig az önkormányzatok több, mint 90%-a a hagyományos megoldásnál maradt (Hajnal, 2009).

Létrehozása, fejlesztése 1993-ban kezdődött és 1994 végén kezdte meg üzemszerű működését. Kezdetben havonként került sor az adatszolgáltatásra, néhány évvel később azonban áttértek az éves (szeptember 1-jei állapotot tükröző) adatfrissítésre. Működésének egy évtizede alatt a magyar közszolgálat irányításával, fejlesztésével kapcsolatos döntéshozói információs igényeket szolgálta ki. Ugyanakkor rendeltetését nem tudta teljeskörűen betölteni. Ez egyrészt, a szervek adatszolgáltatásának relatíve magas hibaszázalékával, másrészt az empirikus elemzések iránti alacsony igénnyel hozható összefüggésbe.

Az adathiányok nagyságrendje miatt a KÖZIGTAD-ot nem lehetett központi nyilvántartásként kezelni, annak ellenére, hogy egy karrierrendszerű közszolgálatban lényeges szerepet játszott volna egy központi közszolgálati nyilvántartás, amely naprakész adatokat kezel a munkaerő munkáltatói igényekhez igazított elosztásához, átirányításához, a megüresedő állások kezeléséhez, a központosított kiválasztás működtetéséhez. Ez azonban sohasem fogalmazódott meg célként, mert a magyar közszolgálat rendszerváltozás utáni kiépítése nem követte teljes mértékben a tradicionális karrierrendszerek modelljét, főleg a centralizáció tekintetében. A munkáltatói jogok és a HRM feladatok telepítése decentralizáltan történt, amelynek eredményeként egy erősen széttagolt rendszer jött létre. Ebben a szervezeti és jogi környezetben nem volt létjogosultsága egy központi nyilvántartásnak, s helyette inkább statisztikai jellegű adatok szolgáltatójára alkalmas rendszert alakítottak ki.

A KÖZIGTAD adatai alapján összeállított jelentések közzétételével csak a minimális jogszabályi előírásokat teljesítették – például a költségvetés előkészítéséhez kapcsolódó országgyűlési vitákhoz és a szociális partnerekkel való egyeztetésekhez, illetve a nemzetközi adatszolgáltatási kötelezettségekhez készültek kimutatások aggregált, országos szintű létszám- és béradatokból – annak ellenére, hogy a KÖZIGTAD-ban lévő adatvagyon részletesebb és összetettebb elemzéseket is lehetővé tett volna. Az adatok szakmai, tudományos jellegű hasznosítására sem került sor. Ennek oka, hogy a közszolgálat rendszerirányítását végző kormányzati szerv nem rendelkezett megfelelő elemzési, illetve tudományos kapacitással, s külső kutatókkal, egyetemi, kutatói közösségekkel sem alakított ki együttműködést.

Az említett okok odavezettek, hogy a KÖZIGTAD 2006-ban megszűnt, s helyét – jóval szűkebb adattartalommal – egy egyszerűsített rendszer vette át (e-KÖZIGTAD). Ezt később felváltotta a Közszolgálati Statisztikai Adatrendszer, amely egyedi adatok helyett csak összesített statisztikai adatokat gyűjtött és tárolt. Később komoly erőforrások ráfordításával hozták létre a Kormányzati Személyügyi Szolgáltató Rendszert (KSzSzR), amely az osztott személyügyi szolgáltatói modellt valósította meg. Alkalmazhatósága azonban ellentmondásos volt, s nem tudott beépülni a szervek napi személyügyi tevékenységébe, mivel más nyilvántartó rendszerekkel konkurált.

Kormányzati Személyügyi Döntéstámogató Rendszer

A létszámgazdálkodás, generációváltás, valamint a közszolgálati életpálya jogi szabályozásának koncepcionális megújítása miatt 2010 után ismét a kormányzati

személyzetpolitika fókuszába került a kormányzati személyügyi döntéstámogatás kialakításának igénye. Egyre égetőbb problémává vált, hogy a kormányzat tényadatok hiányában nem látja előre a személyi állomány változásának irányait, nem ismeri a közszolgálat munkaerőpiaci igényeit, s mindezek miatt nem képes közép- és hosszútávon tervezni a közszolgálat utánpótlását, valamint a szervezet- és feladatrendszerben bekövetkező változások személyügyi hatásait. Egységes szerkezetben nem állnak rendelkezésre kifejezetten a stratégiai személyügyi döntések támogatására kialakított, a közszolgálat személyi állományára vonatkozó adatok. Az elvégzett adatgyűjtések csak néhány adatkörre vonatkoznak (létszám, bér, munkaidő), s ezért a stratégiai cselekvőképességhez szükséges adatok jelentős része hiányzik a statisztikákból. A kormány számára nem állnak rendelkezésre kifejezetten a stratégiai személyügyi döntések támogatására kialakított egységes szerkezetben a közszolgálat személyi állományára vonatkozó adatok. Nincs olyan integrált, hatékonyan működő és kellően letisztult informatikai megoldás, amely képes lenne a kormányzati elemzési, tervezési igényeket kielégíteni. E helyett más nyilvántartásokból (MÁK, KIRA, KSH, Pénzügyminisztérium), illetve eseti jelleggel elrendelt adatgyűjtésekből nyerhetők ki a szükséges információk; ezek hasznosíthatósága (például összehasonlíthatóság, trendek kirajzolásának lehetősége) azonban korlátozott. Ráadásul hiába keletkezik a közszolgálat egyes szintjein a személyzetpolitikát érintő, rendkívül nagy mennyiségű adat, ezek nagy része nem csatornázódik be a kormányzati személyzetpolitikai döntésekbe, jelentős részük el sem jut a döntéshozókhoz.

Mindazonáltal a versenyképes közszolgálat feltételezi, hogy a szervezet- és feladatrendszert, valamint a személyi állományt érintő változások (átszervezések, átalakítások), döntések hatását vizsgálják, értékeljék, esetenként előre jelezzék kormányzati- és szervezeti szinten egyaránt. Ehhez egy olyan kormányzati személyügyi döntéstámogató rendszer kialakítására van szükség, amely képes kormányzati szinten:

- a közszolgálat szervezeteivel, személyi állományával, munkaköri rendszerével (munkaköri kataszter) kapcsolatos adatokat gyűjteni, tárolni, integrált módon, egységes szerkezetbe tömöríteni, és azokból szükséges számú és tartalmú kimenetet képezni (statisztikai funkció);
- a szervek személyügyi tevékenységét, illetve a személyi állomány legfontosabb jellemzőinek alakulását nyomon követni, illetve különböző szempontok alapján (például ágazati, szervtípusok), illetve hierarchikus szintek szerint összehasonlítani (monitoring funkció);
- a különböző adatokat, illetve az adatok egymással összekapcsolt tudományos értékű elemzéseit és értékeléseit a lehető legszélesebb körben beépíteni a kormányzati személyzetpolitikai döntéshozatalba (elemző-értékelő funkció);

- támogatást nyújtani a szervek számára, hogy a rendszerben tárolt adatai felhasználásával modellezzék a szervezetet, a feladatokat, munkaköröket és a személyi állományt érintő változásokat (intézményi tervező funkció).

A közszolgálat személyügyi információs rendszerének kérdése a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztés Operatív Program tervezése során került ismét napirendre. „*A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*” című projekt részeként került tervezésre a Kormányzati Személyügyi Döntéstámogató Rendszer (KSZDR).

A fejlesztés eredményeként:

- A kormány a jelenleginél nagyságrendileg gyorsabban, automatizált módon juthat hozzá a közszolgálati szervek ellenőrzött adataiból származó statisztikákhoz, valamint más adatbázisok komplementer adatainak (például népességi adatok) felhasználásával készített elemzésekhez, és a korábbinál jobban megalapozhatja döntéseit.
- Lehetőség nyílik hatékonysági és erőforrás-ellátottsági benchmarkok készítésére (például munkaerőköltség elemzések); az intézmények bizonyos dimenziók mentén összemérhetik magukat a közszolgálat más szereplőivel.
- A személyügyi tevékenység minőségét bemutató folyamatos információszolgáltatás áll rendelkezésre a további fejlesztések megalapozásához.
- Megvalósítható lesz az összegyűjtött információk egyszerű újrafelhasználása a közszolgálati szervek számára is.
- Javul az intézményi erőforrások felhasználásának hatékonysága, az automatizáció lehetőségeit maximálisan kihasználva jelentősen csökken az adatszolgáltatással kapcsolatos munkaterhelés, egyszerűbb és könnyebb lesz a kormányzat felé irányuló intézményi adatszolgáltatás.
- Hatékonyabban teljesíthetők a személyügyi témájú nemzetközi adatszolgáltatási kötelezettségek. A KSZDR olyan adatvagyonot biztosít, amellyel hatékonyan és átfogóan lehet támogatni a kormányzati személyzetpolitika meghatározásához, irányításához kapcsolódó különböző tevékenységeket: hosszú távú stratégiák kidolgozását, statisztika készítését, információszolgáltatást (például sajtó felé) stb.

Az állam mint „munkáltató”

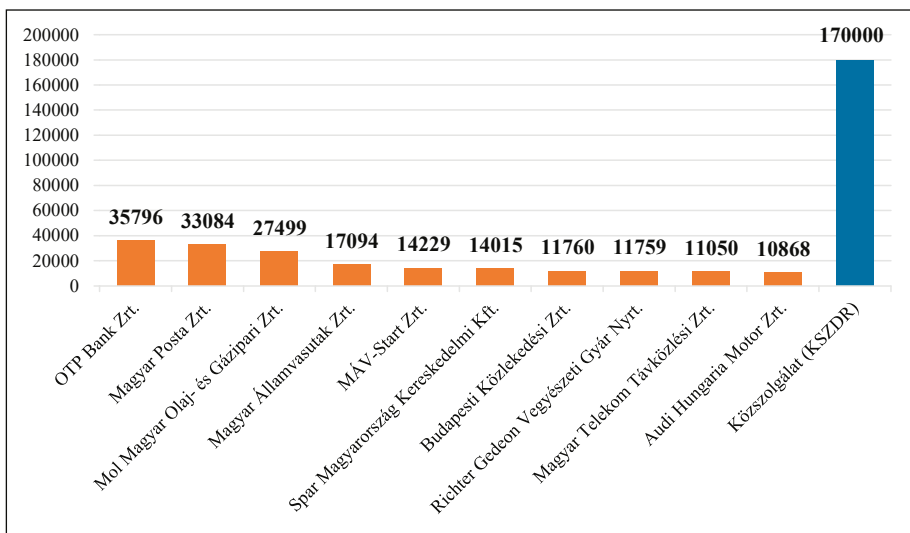
A közszolgálati rendszerirányítás említett hiányosságainak megszüntetése céljából jön létre a KSZDR. A rendszer létrehozásával a kormányzati döntéshozók olyan információs, elemző és értékelő rendszerrel fognak rendelkezni, amely

lényegesen gyorsabbá, rugalmasabbá és megalapozottabbá teszi a humán erőforrás-gazdálkodással és a szervezeti működéssel kapcsolatos döntéseket.

A KSZDR legfőbb jellemzője és funkciója, hogy az államot mint munkáltatót támogassa ehhez a szerepköréhez tartozó szervezeti és személyzeti intézkedéseinek megalapozott meghozatalában. Az állam ugyanis a KSZDR bevezetéséig, noha a legnagyobb munkáltatónak minősül, informatikai alapokon nyugvó, tényadatokból táplálkozó és döntéstámogatás céljából használható rendszerrel nem rendelkezett. Itt szükséges kitérni egy gondolat erejéig arra, hogy a Magyar Államkincstár által működtetett KIRA illetményszámfejtő rendszer ugyan jelentős részben lefedi az állami foglalkoztatási rendszerek foglalkoztatottjait, ugyanakkor a rendszer célja a foglalkoztatási törvényekben meghatározott illetmények és egyéb juttatások számfejtéséhez szükséges műveletek elvégzése, így részben az ehhez a funkcióhoz rendelt adatkörök korlátozottsága, részben azok kezelésének illetményszámfejtési célokhoz rendeltsége nem teszi lehetővé a KSZDR célrendszerében megfogalmazott funkcionalitásokat és felhasználási lehetőségeket.

Az állami foglalkoztatás súlyát mutatja, hogy a legnagyobb magyarországi munkáltatók összlétszáma alig haladja meg a KSZDR eredeti célcsoportjának (önkormányzatok, kormányzati igazgatási szervek és rendvédelmi szervek) mintegy 170 000 fős létszámát.

3. számú ábra: Magyarország legnagyobb munkáltatóinak létszáma és a KSZDR-ben nyilvántartott létszám



Forrás: A szerzők saját szerkesztése.

A KSZDR célcsoportja pedig már a 2021. január 1-jei bevezetéssel bővült az állami és önkormányzati fenntartású egészségügyi szolgáltatókkal, amely további mintegy 200 000 fő foglalkoztatott adatainak strukturált feldolgozhatóságát teszi lehetővé.

A közszolgálati személyzetpolitika elemei

A szervezeti adatok és a személyi állomány adatainak strukturált, elemzésekre és tervezésre alkalmas feldolgozása ugyanakkor elengedhetetlen alappillére a közszolgálati személyzetpolitikának.

A közszolgálati személyzetpolitikát ugyanis három fő tartalmi elemmel írhatjuk le: a „személyi állomány – szervezet – működés” folyamatosan változó, egymásra kölcsönhatással bíró egységével. Ezek változását, egymásra hatását azok a döntések alapozzák meg, amelyeket az állam, mint munkáltató hoz a rendelkezésére álló információk alapján. A három elem egymástól függése azt eredményezi, hogy nem megfelelő információ alapján hozott döntés az egyik elem vonatkozásában (például egy szervezeti átalakítás, szervezetek integrációja stb.) a másik két egységre is torzítóan, az eredeti döntési céltől eltérő eredménnyel hathat.

A meghozott döntés új információkat eredményez, illetve az újabb információk további döntéseket indukálhatnak. Ez az örökös körforgás láthatóan akkor eredményezhet kiegyensúlyozott, mindhárom elemében optimális közszolgálati személyzetpolitikát, amennyiben a döntéseket megalapozó információk helyesek. A KSZDR kialakításának alapvető filozófiája kapcsolódik ehhez a megközelítéshez, és emeli működésének középpontjába a helyes, megalapozott információt a tényadatok biztosításával.

A HR adatszolgáltatás eszközei

A 21. század információtechnológiai újításai mellett, illetve ellenére is a közszolgálat területén még napjainkban is jellemzően adatbekérésen alapuló, manuálisan feldolgozásra kerülő információkból táplálkozó döntésekkel szembesülünk.

A közszolgálati szervezetek rendelkeznek ugyan olyan személyügyi alapnyilvántartással, amely a szervezeti felépítésüket, illetve a foglalkoztatási törvényekben szabályozott személyügyi alapnyilvántartási körbe tartozó adatokat nyilvántartják, illetve a munkáltatói döntések előkészítéséhez felhasználják, ugyanakkor ezek hasznosulása minden esetben a szervezet szintjén marad.

A KSZDR bevezetéséig sem a technológia, sem az adatvédelmi szabályok nem tették lehetővé ezen információk közvetlen becsatornázását az ágazati vagy kormányzati döntéshozatalba.

A közszolgálati személyzetpolitikát érintő döntéseket megelőzően a közép-irányító szervek, illetve az ágazati irányító minisztériumok eseti adatszolgáltatásokkal fordultak az érintett szervezetek felé, amely adatszolgáltatási mechanizmus azonban több szempontból is kockázatos, de tényadat jellegét tekintve legalább is megkérdőjelezhető végeredménnyel jár.

Az ilyen típusú, „fentről lefelé”, többségében Excel táblázatok formájában elindított adatszolgáltatási igények aggregált, nem elemi adatokból felépülő végeredményt adnak. A kapott adatok megbízhatóságát a legtöbb esetben csökkenti, hogy a bekért adatok értelmezése, definíciója számos esetben eltérő, több módon történő értelmezésre is lehetőséget ad. Legegyszerűbb példaként hozható, amikor a döntéshozó megkérdezi az adatszolgáltató szervektől a létszámadatait, ami azonban lehet statisztikai létszám, munkajogi létszám, költségvetési létszám, álláshely vagy státusz. Amennyiben az adatkérés körében ennek pontos definícióját nem határozzák meg, akkor az adatot szolgáltatók biztos, hogy eltérő értelmezéssel, eltérő helyzetre szolgáltatnak adatot, ami téves információhoz vezet.

A HR adatszolgáltatás ilyen típusú megoldása továbbá időigényes, az adatok torzulásához vagy adatvesztéshez is vezethet, jellemzően az adatok összesítése során.

KSZDR átfogó célrendszere

A KSZDR alapvető célrendszere a fentiekben vázolt folyamatokban rejlő kockázatok kiküszöbölése, az alábbi megoldások biztosításával.

A KSZDR fókuszában a meglévő HR adatvagyon hatékonyabb felhasználása áll. Mint a fentiekben már említettük, a közszolgálati szervek jelenleg is rendelkeznek a szervezeti és személyi állomány vonatkozásában nyilvántartásokkal, ezek jelentős része 1998 óta ráadásul elektronikus nyilvántartás. Hasznosulásuk ugyanakkor helyi szinte marad, így a KSZDR feladata, hogy ezt a rendelkezésre álló hatalmas adatvagyont közvetlenül beépítse a kormányzati döntéshozatalba, és a hasznosításhoz döntéstámogatási eszközt biztosítson. Végül – ismételtel visszautalva az információ és döntés közszolgálati személyzetpolitika egyes elemeire gyakorolt hatására – fontos hangsúlyozni, hogy jelenleg szinte teljes mértékben hiányoznak a döntések eredményességének mérésére alkalmas eszközök, így nincs visszacsatolás, hiányzik az utólagos hatásvizsgálat, amely a szükséges korrekcióra megalapozott teret nyitna.

A KSZDR elvárt eredményei

Kérdés, hogy milyen kézzelfogható változásokat hoz az új rendszer bevezetése? Milyen eszközökkel, megoldásokkal éri el a változást a KSZDR? Erre igyekszünk választ adni az alábbi, kulcsfogalmak mentén történő jellemzéssel.

- a) Szervi lefedettség: jelenleg nem működik egységes kormányzati személyügyi információs rendszer, mivel a civil közigazgatás és a rendvédelem speciális adatkörökre épülő saját információs adatrendszerrel rendelkezik. A KSZDR egységessé teszi a közigazgatás és a rendvédelem adatrendszerét, megteremtve ezzel az összehasonlítás lehetőségét. Az adatszolgáltatás kiterjed továbbá az állami és önkormányzati fenntartású egészségügyi szolgáltatókra is.
- b) Adatkörök: a közigazgatás és a rendvédelem tekintetében jelenleg a központiilag kezelt adatok köre jelentősen eltér; míg a rendvédelemben a központi nyilvántartásban kezelt adatok gyakorlatilag megegyeznek az alapnyilvántartások adataival, addig a közigazgatásban az ágazatirányítói szint, illetve a kormányzat felé irányuló adatszolgáltatás csak egy szűkített adatkörre vonatkozik (például létszám, besorolás, jogviszony megszűnés), a fennmaradó adatokról központi szinten nem áll rendelkezésre információ. A KSZDR ezt gyökeresen megváltoztatja:
 - egyrészt a közigazgatás és a rendvédelem, valamint az egészségügyi szolgáltatók tekintetében egységesíti a nyilvántartás alapját képező adatstruktúrákat,
 - másrészt megteremti a lehetőségét annak, hogy valamennyi jogállás tekintetében sztenderd vagy ad hoc jelleggel, a jogviszony valamennyi elemét érintően „egyenszilárdságú” statisztikai lekérdezések legyenek készíthetők,
 - harmadrészt a KSZDR továbbfejlesztésével az állami és önkormányzati fenntartású egészségügyi szolgáltatók tekintetében olyan specifikus adatkörök is feldolgozásra kerülnek, amelyek a jelenlegi szigetszerűen kialakított nyilvántartások alapján az eddigiekben csak azok rendszeres összevetésével, majd adattisztításával történhetett meg. Az alább megfogalmazott adatforrás feldolgozási képességgel ezek a szakspecifikus adatok kontrollált keretek között könnyen elérhetővé válnak annak érdekében, hogy egy adott személyzetpolitikai döntési helyzetben elemzések és riportok formájában megalapozhassák a kormány munkáját.
- c) Funkcionalitás: a kormányzati személyügyi statisztikai rendszerek funkciója, hogy adatokat biztosítsanak a kormányzati döntéseket megalapozó elemzésekhez, ezen a bevezetésre kerülő KSZDR funkcionalitása túlmutat: nemcsak a kormányzati személyügyi döntéshozatalt szolgálja ki statisztikai

adatokkal, hanem támogatást nyújt az adatszolgáltató szervek számára saját szervezetük kialakításához, átszervezéséhez, fejlesztéséhez. Ezt a funkciót egy önálló, úgynevezett intézménytervezői modul látja el. Külön ki kell emelni azt is, hogy a „hagyományos” statisztikai funkció ellátása is a megszokotthoz képest magasabb szintű szolgáltatást jelent, mivel nem csupán statisztikai táblák lekérdezését biztosítja, hanem a jövőre irányuló, úgynevezett prediktív elemzések elvégzését is. Ez azt jelenti, hogy a rendszer nemcsak arra ad választ, hogy bizonyos személyügyi folyamatok bekövetkezése a múltban milyen okokra vezethető vissza, hanem azt is előre jelzi, hogy bizonyos döntések a jövőben milyen következményekkel járhatnak.

- d) Adatforrás: jelenleg a kormányzati személyügyi statisztika számára az adatokat az adatszolgáltató szervek alapnyilvántartása biztosítja; külső adatforrásból, illetve más szakrendszerekből adatátvétel nem történik. Ehhez képest változás, hogy a KSZDR információs adatbázisához az adatokat saját adatforrásból (szervek alapnyilvántartásai), valamint külső adatforrásokból (például MÁK-KIRA, KSH, TÉR stb.) egyaránt biztosítja. Ezzel a rendszer lehetővé teszi, hogy a közigazgatás, a rendvédelem és az állami, önkormányzati fenntartású egészségügyi szolgáltatók nemcsak egymáshoz, hanem a közszféra egészéhez képest is összehasonlíthatók legyenek, illetve növeli az érintett közszolgálati területek elemzésének sokoldalúságát.
- e) Rendszeresség: a közigazgatásban jelenleg évente egy alkalommal kerül sor összesített statisztikai adatok gyűjtésére, míg az egészségügyi szolgáltatóknál központi személyügyi adatgyűjtésre nem kerül sor. A KSZDR az adatgyűjtést folyamatossá teszi, és bizonyos adatokat napi, egyéb adatokat heti rendszerességgel aktualizálja.
- f) Adatfeldolgozás módja: jelenleg csak fáradtságos és időigényes munkával, illetve számos hibalehetőséggel lehet előállítani kimutatásokat. Ez a gyakorlat azonban számos ponton megváltozik a KSZDR bevezetését követően, de a legmarkánsabb különbség abban a dinamikus adatfeldolgozásban mutatkozik meg, hogy a jövőben a statisztikai feldolgozások, kimutatások bármikor reprodukálhatóvá válnak. Ez a kimutatási képesség olyan lehetőségeket teremt, amelyekkel a statisztikai „kérdésfeltevés” és az arra adott válasz minden vonatkozó dimenziója és ismérve (idő, tér, mennyiség stb.) szabadon meghatározható, vagyis külső beavatkozás, így többletterhek és időráfordítás nélkül juthat az adatigénylő naprakész és pontos kimutatásokhoz. Az összesített riportok számossága is korlátok nélkül választható meg, esetenként automatizált módon is (standard riportok).
- g) Alapnyilvántartások vezetésének módja: a jelenlegi rendszerben a szervek szabadon választhatják meg az alapnyilvántartások vezetéséhez használt

informatikai rendszert. A KSZDR bevezetésével a központi közigazgatásban, valamint a rendvédelemben egységessé válik a személyügyi nyilvántartó és ügyviteli rendszer vezetése, amelynek köszönhetően az adatrögzítés és HR folyamatvezetés minden eddiginél egységesebb formában történik. A kialakítandó új informatikai rendszer lehetőséget biztosít a szakmaspecifikus és egyedi munkáltatói igények rendszeresítésére. Az új rendszer aktualizálása dinamikus adatkezelési képességre épül, melynek lényege, hogy a jogszabályi változásokat külső fejlesztői igénybevétel nélkül is képes követni.

A döntéstámogatás, mint a KSZDR eredeti, legfontosabb célja több dimenzióban is vizsgálható. Így indokolt megkülönböztetni a kormányzati, az ágazati és a munkáltatói szintet, továbbá ezeken belül vizsgálni a szervezetre, a személyre és az adatintegrációra vonatkozó jellemzőket.

A munkáltató eddig nem volt köteles elektronikus nyilvántartást vezetni a szervezeti struktúrájáról, a kapcsolódó humán erőforrásról, legfeljebb általános irodai alkalmazások segítségével képes saját szervezetének struktúráját, valamint a kapcsolódó humán erőforrást tervezni, a fejlesztésükkel kapcsolatos döntéseket előkészíteni. A rendszer bevezetésével ugyanakkor a munkáltató ismeri és nyomon tudja követni a szervezet hierarchiáját, a humánerőforrás nagyságát, megoszlását, besorolását a hozzá kapcsolódó költségekkel együtt. A munkáltató képes továbbá szervezetét és humán erőforrásához kapcsolódó feladatait számítógéppel tervezett módon kialakítani, és szervezeti hatásvizsgálatokat végezni.

A személyekre vonatkozó adatok tekintetében a közszolgálat vonatkozásában létrejön az egységes, elektronikusan vezetett személyügyi nyilvántartás (KÖSZI), és ezzel párhuzamosan kialakításra kerül a központi közigazgatás és a rendvédelem tekintetében egy egységes személyügyi nyilvántartó és ügyvitel-támogató rendszer is, amely nemcsak a személyügyi döntésekhez szükséges adatokat kezeli, hanem a mindennapi HR tevékenységeket támogató ügyviteli folyamatok kialakítását is segíti (például a munkáltatói intézkedések tartalmi elemeinek egységes és automatikus meghatározását).

Az adatintegráció tekintetében a munkáltatói szinten leképeződő legjelentősebb eredmény az lesz, hogy az egységes nyilvántartás lehetőségének megteremtésével külön adattranszformáció nélkül képes a munkáltató az adatszolgáltatási kötelezettségeit valós időben teljesíteni. A szakrendszerek nyilvántartásai összekapcsolódnak, és kialakul az integrált HR informatikai rendszer (például az illetményadatok, álláshelyadatok, TÉR adatok és a személyhez kapcsolódó jogviszony és egyéb adatok egy felületen elérhetővé válnak).

Az ágazati irányítók a szervezeti adatok vonatkozásában képessé válnak szervezeti összehasonlításra épülő elemzéseket végezni, az ágazati döntésekhez

szükséges hatáselemzéseket elvégezni (például az egészségügyért felelős miniszter az egészségügyi intézmények erőforráselosztását különböző szempontok szerint vizsgálhatja, és alapozhatja meg a beavatkozást).

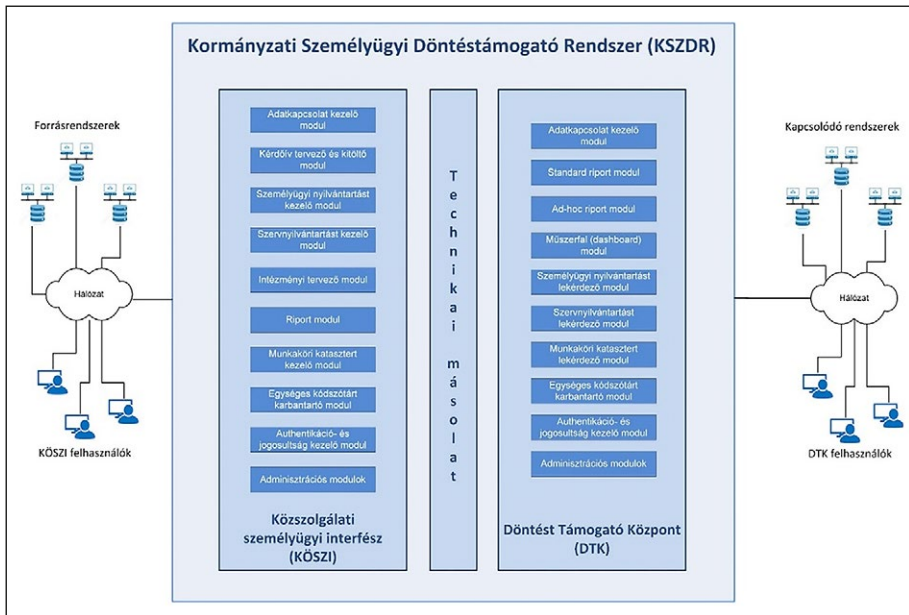
A személyi adatok tekintetében az ágazat teljes körű rálátással rendelkezik az ágazathoz tartozó szervek személyi állományára és képes az ágazat a humán erőforrás igényét hosszútávon tervezni és feladatarányosan meghatározni. Az adatintegráció eredményeként a munkáltató az ágazatirányító felé fennálló adatszolgáltatási kötelezettségét a KSZDR segítségével közvetlenül teljesítheti, ezzel jelentősen lecsökkenthető az adattorzulási kitétség, valamint az adatszolgáltatással járó idővesztés.

A kormányzati döntéshozatali szint a szervezetek vonatkozásában – az ágazati szinten meghatározott képességeken túlmenően – képessé válik a közszolgálati reformokkal kapcsolatos, a szervezetrendszer érintő döntéseket hatáselemzésekre alapozva meghozni, és a döntések végrehajtásával kapcsolatos hatáselemzéseket elvégezni. A kormány képes lesz hosszútávú stratégiai személyzetpolitikai döntéseket hozni. Az adatkonzolidáció eredményeként pedig a kormány részére folyamatosan és közvetlenül rendelkezésre állnak azok a személyügyi adatok, amelyek a közép- és hosszútávú stratégiai személyzetpolitikai döntéseihez szükségesek, képes önmaga is adatszolgáltatási igényeket meghatározni, és azokat a rendszer segítségével végrehajtani, és a rendszer használatával a jogállási sajátosságok keretein belül összehasonlíthatók az egyes jogviszonyok ismérvei, köszönhetően a jogállási törvényekben meghatározott adatkörök egységesítésének.

Rendszer felépítése, elemei

A fentiekben elemzett elvárásokhoz és célokhoz igazodva, az adatvédelmi és információbiztonsági szempontoknak megfelelést első számú prioritásként kezelve került kialakításra a rendszer műszaki felépítése, melynek áttekintését az alábbi ábra tartalmazza:

4. számú ábra: A KSZDR elemei



Forrás: Kormányzati Személyügyi Döntéstámogató Rendszer kialakítása projekt logikai rendszerterve

A KSZDR két nagy rendszerlemből, a közzolgálati személyügyi interfészből és a döntéstámogató központból épül fel.

I. Közzolgálati személyügyi interfész: KÖSZI

A KÖSZI egy, a forrásrendszerekkel történő kommunikációra alkalmas adatkapcsolattal rendelkező nyilvántartás, mely teljes nyilvántartási-, lekérdezési-, továbbá karbantartási és jogosultságkezelési funkciókat valósít meg.

A KÖSZI funkciója kettős:

- elsődleges feladata, hogy adatkapcsolatot teremtsen a közzolgálati személyügyi alapnyilvántartások és a KSZDR belső működését biztosító modulok között, valamint a különböző kiegészítő adatokat szolgáltató nyilvántartásokból biztosítja az adatok átvételét;
- ezen túlmenően felületet ad, melyen keresztül a rendszer használatára jogosult szervezetek rögzíthetik, módosíthatják, lekérdezhetik saját adataikat, a KÖSZI az adatokat tranzakcionális adatbázisban tárolja.

A jogszabályban úgynevezett adatgyűjtő modulként nevesített KÖSZI a különböző helyeken nyilvántartott adatokat konszolidálja (közös informatikai nyelvre hozza), azonos adatszerkezetbe rendezi, adattisztítást és adatpontosítást végez. Ez a konszolidáció az alapja a statisztikai adatok II. rendszerelemében történő előállításának. Enélkül a statisztikai adatok szolgáltatása sem lehetséges.

Ezen rendszerelem vonatkozásában adatkezelőnek az tekintendő, aki a különböző jogállási törvényekben szabályozott személyügyi nyilvántartásokba betekintésre jogosult. E személyi kör megisméltése nélkül a tervezet a betekintésre jogosultak körét szabályozó, jogállási törvényekben elhelyezett rendelkezésekre hivatkozással biztosítja a mindenkori összhangot.

II. Döntéstámogató Központ: DTK

Ez a fejlesztési elem biztosítja a statisztikai adatszolgáltatáshoz szükséges adatokat. A statisztikai modulban az adott foglalkoztatott adatait – a kormány rendeletében meghatározott rendben – személyazonosításra alkalmatlan módon kell nyilvántartani.

Szintén ebben a rendszerelembe kerül kialakításra több olyan statisztikai adatkezelési eszköz is, amelyek mind a munkáltatói jogkör gyakorlója, mind a kormány számára személyügyi, illetve személyzetpolitikai és módszertani támogatást nyújtanak. E támogató eszközök közé sorolandó az intézménytervezői, az elemző-értékelő, a monitoring és az aggregált HR adatok jövőbeni várható és számított értékeire vonatkozó, prediktív analízist biztosító modulok.

A DTK a fenti cél elérése érdekében, adattárház technológia segítségével képes naprakész statisztikai kimutatásokat rövid idő alatt, a feladathoz szabott igényeknek megfelelően előállítani. Figyelemmel arra, hogy sok esetben a személyzetpolitikai döntések egymással összevethető, rendszeres kimutatásokra támaszkodnak, a DTK ezeket éves és havi riportok formájában standardizálja. Ugyanakkor az alkalmazott technológia lehetőséget nyújt arra, hogy az eseti kimutatások tetszőleges időbeli, területi, minőségi és mennyiségi ismérvek alapján is elkészíthetők legyenek, úgynevezett ad-hoc riportok formájában.

A KÖSZI-ben összegyűjtött adatok főképpen a munkáltatói jogkör gyakorlója által állíthatók elő, így azok csupán szigorú megkötésekkel ismerhetők meg, és elsősorban a munkáltató számára állnak rendelkezésre. Ugyanakkor az azokból képzett, a személyre vissza nem vezethető adatok a DTK „Reporting moduljában” olyan információkat hordoznak, amelyekkel a kormány munkájához szükséges személyügyi részletinformációkat és mutatókat rendkívül pontosan lehet előállítani. A DTK tehát egyrészt a személyügyi munka során rögzített adatok matematikai kivonatolásával, továbbá az eleve statisztikai célokra készített hazai

és nemzetközi kimutatásokból (például KSH, Magyar Államkincstár – KIRA, OSAP, Eurostat stb.) származtatja eredményeit.

A DTK-ból az adatlekérdezés kétféle módon valósulhat meg:

- a) közvetlen lekérdezés útján, az erre jogosultak köre a törvényi szabályozásban került meghatározásra;
- b) a közszolgálati életpálya kidolgozásáért felelős miniszter megkeresése útján, ezen statisztikai adatkérésre vonatkozó szabályokat kormányrendelet fogja rögzíteni.

Mindazonáltal a döntéstámogatási funkcionalitás nem csupán numerikus statisztikai leképezések sokasága, hiszen az adatok értelmezéséhez és szakszerű felhasználásához további információtechnológiai módszer is hozzájárul:

- a) Ilyen a KÖSZI-ben elérhető intézménytervező modul is, amely virtuális környezetben ad lehetőséget a közszolgálati szervek szervezeti hierarchiájának, az egyes szakterületek személyi állományára vonatkozó jogviszony-specifikus paraméterek, a létszámgazdálkodás vagy éppen a bérköltségek megtervezésére.
- b) Szintén a magas szintű döntéselőkészítést hivatott segíteni a DTK monitoring modulja azáltal, hogy számszerűsített tényadatokból ok-okozati vizsgálatokhoz nyújt számítógéppel tervezett támogatást. Ez praktikusán azt jelenti, hogy múltbéli események, személyügyi döntések vagy folyamatok közötti összefüggések feltárása révén képes rámutatni azok eredményességére, a gyakorlati munka gyengeségeire, illetve erősségeire, és nem utolsósorban képes előállítani az azokkal szoros összefüggésben lévő személyügyi és gazdasági mutatókat.
- c) Egy harmadik funkcionális elem is található a DTK-ban, amely a HR tevékenység legkorszerűbb módszerein nyugszik. Ez az elemző-értékelő modul, amely jellemzően azokban a döntési mechanizmusokban alkalmazható eredményesen, amelyeket a „Mi lenne, ha?” kérdés jellemez. Amikor a közszolgálat egy részét vagy egészét érintő személyügyi döntés feltételrendszere kialakul, elengedhetetlen különböző hatásvizsgálatok elvégzése, vagyis a döntés során figyelemmel kell lenni a kiszámítható következményekre is. Azonban ahhoz, hogy a megalapozó információk rövid időn belül és megbízható minőségben a döntéshozók rendelkezésére álljanak, elengedhetetlen az elemzés és értékelés módszereit felhasználni a DTK adatvagyonát kiaknázni képes üzleti intelligencia eszközökkel.

A rendszer leképezése a jogszabályokban

A rendszer működésének legfőbb garanciáját és keretét az a jogszabályi környezet jelenti, amely 2021. január 1-jén lépett hatályba. A KSZDR jogszabályi környezetét egyrészt a törvényi alapok, másrészt a végrehajtási szabályozásról szóló kormányrendelet biztosítja.

A Kormányzati Személyügyi Döntéstámogató Rendszerről szóló 2020. évi CLXII. törvény az érintett jogállási törvények hatálya alá tartozó szervezeteket kötelezi a rendszerhez való csatlakozásra, szabályozza a KSZDR rendszerelemeit, szabályozza az átadásra kerülő személyes adatok körét, meghatározza a jogosultsági szintek garanciális szabályait, és felhatalmazást ad a kormánynak, hogy rendeletben a részletes működés rendjét szabályozza.

A Kormányzati Személyügyi Döntéstámogató Rendszerről szóló 2020. évi CLXII. törvény végrehajtásáról szóló 673/2020. (XII. 28.) Korm. rendelet lényeges fogalmi meghatározásokat ad, a törvényben nem szabályozott technikai modulokat is nevesíti, szabályozza az adatfeltöltés eljárásrendjét és a jogosultságkezelés rendjét, továbbá meghatározza az adatkezelő szervek és a Belügyminisztérium mint adatfeldolgozó közötti adatfeldolgozói jogviszony szabályait.

A KSZDR alkalmazásához kapcsoló adatvédelmi és eljárási szabályt tartalmaz még

- a) a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény,
- b) a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény,
- c) a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény,
- d) az egészségügyi szolgálati jogviszonyról szóló 2020. évi C. törvény,
- e) a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvény.

Jelen tanulmánynak nem tárgya a rendszer adatvédelmi és információbiztonsági kérdéseinek tételes, részletes tárgyalása, amely egy ilyen, hatalmas mennyiségű személyes adatot tartalmazó rendszer működésének – a funkcionalitást is megelőző – két alapvető pillére. Fontos azonban megjegyezni, hogy a rendszer működési környezete és adatvédelmi szabályrendszere, továbbá jogosultságkezelési felépítése ezen elvárásokra tekintettel került kialakításra, amelynek feloldozása önálló tanulmányt igényel.

Konklúzió

A közszolgálat versenyképességének meghatározó tényezője a létszám. Ideális lenne, ha meg tudnánk határozni az optimális létszámot, de erre nem adotak a feltételek. Azt viszont megtehetjük, hogy optimális irányba befolyásoljuk a létszám alakulását. Ennek eszköze a stratégiai munkaerő-tervezés, illetve a kapcsolódó információs adatbázis. Az KSZDR egy olyan eszköze lesz a mindenkor kormányzatnak, amellyel új alapokra helyezheti nemcsak a munkaerő-tervezést és létszámgazdálkodást, hanem az emberierőforrás-gazdálkodás folyamatait is. A változásokhoz való gyors és rugalmas alkalmazkodás felértékel minden olyan eszközt, amely biztos pontokat, kapaszkodókat nyújt a döntéshozók számára. E sorok szerzői bíznak és hisznek abban, hogy a KSZDR sok ilyennel fog szolgálni.

Felhasznált irodalom

- Cabinet Office (2013). *Departmental Improvement Plans*. <https://www.gov.uk/government/collections/departmental-improvement-plans>
- Európai Tanács (2011). *La compétitivité: enjeu d'un nouveau modèle de développement*. https://www.lecese.fr/sites/default/files/votes/professions-liberales_competitivite.pdf
- Gajdusчек Gy. (2008). *Közszolgálat. A magyar közigazgatás személyi állománya és személyzeti rendszere empirikus adatok tükrében*. Magyar Közigazgatási Intézet.
- Hajnal Gy. (2009). *A KÖZIGTAD jövőjével, továbbfejlesztésével kapcsolatos döntéshozói szempontok*. Miniszterelnöki Hivatal.
- Hazafi Z. (2016). A közigazgatás létszáma a kormányzati személyzetpolitika szemszögéből. *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás*, 4(3), 92-105.
- Hazafi Z. (2020). Munkakör-és kompetencia-alapú stratégiai humán erőforrás gazdálkodás a francia közszolgálatban. In Gáspár M. & Szakács G. (Szerk.), *Munkaköralapú humán erőforrás gazdálkodás intézményesítésének nemzetközi gyakorlata* (országtanulmányok) (pp. 413-438). Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- Huerta Melchor, O. (2013). The Government Workforce of the Future: Innovation in Strategic Workforce Planning in OECD Countries. *OECD Working Papers on Public Governance*, 21. OECD Publishing.
- Imre M. (2009). Az állam és a közigazgatás gazdasági szerepe és feladatai. In Verebélyi I. & Imre M. (Szerk.), *Jobb közigazgatás helyben járás és visszafejlődés helyett* (pp. 28-36). Századvég Kiadó.
- Johansen, B. (2009). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. Berrett-Koehler.

- Juhász A. (2006). Javaslat a minisztériumok belső szervezeti struktúrájára és koordinációs rendszerük modernizálására. In Ágh A. & Somogyvári I. (Szerk.), *A közigazgatási reform új perspektívái* (pp. 55-69). Új Mandátum Könyvkiadó. <http://mek.niif.hu/10100/10183/10183.pdf>
- Linder V. (2010). *Személyzeti politika – humánstratégia a közigazgatásban*. Kézirat. PhD doktori értekezés. Debreceni Egyetem.
- Lőrincz L. (1986). *A személyzeti politika változásának szakaszai a magyar közigazgatásban 1945 után*. Magyar Tudományos Akadémia.
- Lőrincz L. (1995a). A közigazgatás létszámáról. In Fogarasi J. (Szerk.), *A közigazgatás személyi állománya* (pp. 205-209). Unió Lap-és Könyvkiadó Kereskedelmi Kft.
- Lőrincz L. (1995b). A szocialista zsákmányrendszerrel a merit-system küszöbéig. In Baka A., Kajtár I., Lőrincz L. & Máthé G. (Szerk.), *A magyar közszolgálat. Közszolgálati szakemberképzés a XX. században* (pp. 85-113). Államigazgatási Főiskola.
- Lőrincz L. (2010). *A közigazgatás alapintézményei*. HVG-ORAC.
- Magyary Z. (1944). *A hivatásos közszolgálat megoldatlan kérdései*. Erdélyi Múzeum-Egyesület.
- Molnár L. & Udvardi A. (2016). *Versenyképességi évkönyv Magyarország helyzetének változása a régiós versenyben*. GKI Gazdaságkutató Zrt. és Friedrich-Ebert-Stiftung.
- N. Szabó J. (2019). A diktatúra kiépülése és a közigazgatás (1946 ősze – 1948). *Hitel*, 32(4), 91-104.
- OECD (2017). *Panorama des administrations publiques 2017*. Éditions OECD. https://www.oecd-ilibrary.org/governance/panorama-des-administrations-publiques-2017_gov_glance-2017-fr
- OECD (2019). *Panorama des administrations publiques 2019*. Éditions OECD. https://www.oecd-ilibrary.org/governance/panorama-des-administrations-publiques-2019_8be847c0-fr
- OECD (2011). *Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264166707-en>
- OCDE (2021). *Panorama des administrations publiques 2021*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9556b25a-fr>
- Ruiz, É. (2017). Des économies très politiques. *Cahiers d'histoire. Revue d'histoire critique*, 134, 65-85. <http://chrhc.revues.org/5753>
- Szamel L. (1982). Az állami személyzeti munka és a személyzeti apparátus a jogi szabályozás szempontjából. In Dulin J. (Szerk.), *A személyzeti munka kézikönyve* (pp. 48-52). Kossuth Könyvkiadó.
- Szamel L. (1988). A személyzeti politika jogi összefüggései. In Kovács S. (Szerk.), *A személyzeti munka kézikönyve* (pp. 223-233). Kossuth Könyvkiadó.

A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

- Hazafi Z. & Szekér E. (2021). Személyügyi döntéstámogatás informatikai rendszerének bevezetése a magyar közszolgálatban. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1335-1360. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.8.3>



**Malét-Szabó Erika – Balázs Katalin –
Kurucz Győző – Münnich Ákos**

Kompetenciarendszerek kialakítási és mérési módszertana a belügyi alkalmazásvizsgálati rendszerben

**Development and measurement methodology of competency
systems in the home affairs' personnel selection system**

Absztrakt

Igazodva a rendvédelmi szervekkel szemben támasztott elvárások, valamint a rendvédelmi szervekhez jelentkezők képességeinek folyamatos változásához, az utóbbi tíz évben új alapokra helyeződött a belügyi rendvédelmi szervek alkalmazásvizsgálati és kiválasztási rendszere. Egyértelművé vált, hogy egy valóban hatékony, az egyéni és szervezeti hatékonyságot együttesen szolgáló új rendszer kialakítása csak tudományos kutatások eredményeire épülve, azokat beépítve valósulhat meg. Ennek részeként nyertek egyre nagyobb teret a munkalélektanban is mindinkább elterjedő kompetenciák, mely alatt a hatékony munkavégzéshez elengedhetetlen személyiségjellemzőket, képességeket és készségeket értjük.

A Belügyminisztériumban a tudományos kutatásra épülő alkalmazásvizsgálati és kiválasztási rendszerek kialakítása 2012-ben kezdődött az egységes belügyi vezetői kompetenciák meghatározásával, majd 2014-ben folytatódott a vezetői kompetenciák komplex mérésére alkalmas vizsgálati módszertan – a KVR eljárás – kialakításával. Ez utóbbi kapcsán számos olyan tudományos újítás került alkalmazásra, melyek megalapozták az új belügyi kompetenciarendszer egészének kialakítását, valamint annak a rendvédelmi hivatásos állomány új Kétlépcsős Integrált Alkalmazásvizsgálati Rendszerébe történő beintegrálását.

Jelen tanulmány ezek ismertetését célozza. Elsőként bemutatjuk az új belügyi kompetenciarendszerek kialakítását megalapozó – az objektivitást és a rendvédelmi specifikumok figyelembevételét együttesen szolgáló – kutatási módszertant, valamint a kompetenciák komplex mérésére alkalmas interaktív tesztrendszerek



kidolgozásának módszertanát. Ezt követően áttekintjük, hogy melyek azok a problémák a kiválasztási döntés során, amelyeket a neurális hálózatok mint döntéstámogató eszközök alkalmazása segíthet kiküszöbölni vagy mérsékelni. Majd röviden ismertetjük a neurális hálózatok felépítésének és működésének alapvető elveit, végül pedig bemutatjuk, hogyan használhatjuk a módszert a döntéstámogatás területén, amit egy esettanulmány keretén belül szemléltetünk is.

Kulcsszavak: alkalmasságvizsgálat, kiválasztás, kompetenciarendszer, neurális hálózat, döntéstámogatás

Abstract

In order to meet the changing requirements for law enforcement agencies, and to adjust to the applicants' abilities, the pre-recruitment examination and personnel selection systems of the domestic law enforcement have been placed on new foundations. It became evident that a truly effective new system, which is able to serve both the individual and the organizational effectiveness, can only be developed based on scientific research, and making use of scientific results. As a part of this process, the concept of competencies gained ground, just as in the field of work psychology. Competencies can be defined as personality characteristics, abilities and skills that are essential for effective work achievement.

In the Ministry of Interior, the scientific research-based development of the pre-recruitment examination and personnel selection systems started by defining the uniform competencies for leaders of home affairs in 2012, and continued with the development of complex measurement methodology for assessing leader competencies for leaders of home affairs (KVR). During this process, several scientific innovations were applied, what established the development of a new, complete home office competency system, and its integration into the Two-stage Integrated Personnel Selection System.

The aim of the present study is reviewing the above-mentioned processes. First, we present the research methodology that established the new, home affairs competency system serving both objectivity and the specifications in law enforcement; and the methodology behind the interactive test systems for complex measurement of competencies. Later, we review the problems occurring during personnel selection decisions which can be eliminated or reduced by applying neural networks as tools for decision support. Furthermore, we shortly present the basic principles of neural network structures and operations. Finally, we demonstrate how this methodology can be applied in practice in decision support, as it is shown also by a case study.

Keywords: pre-recruitment examination, personnel selection, competency system, neural networks, decision support

Előzmények és problémafelvetés

A sikeres munkahelyi kiválasztás egyik lényeges kritériuma az, hogy a kérdéses munkakörbe olyan munkavállaló kerüljön, akinek végzettsége, tapasztalatai, ismeretei, készségei, képességei lehetővé teszik azt, hogy a munkakör által támasztott követelményeknek eleget tegyen, munkavégzésével hozzájáruljon a szervezet céljainak megvalósításához (Sipos, 2008). Ezt tükrözi a munkalélektan kompetencia fogalma is, amely alatt a munkavállaló azon jellemzőit értjük, amelyek valamilyen módon bejósolják, sőt megalapozzák a jövőbeni teljesítményt (Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993).

A kiválasztási döntés a kiválasztási folyamat szerves része, és jelentősége a kiválasztás sikerét illetően legalább akkora, mint a megfelelő toborzási stratégia megválasztása, vagy az alkalmasságvizsgálat eszközeinek és módszereinek a körütekintő kiválasztása. A kiválasztási döntés során az alkalmasságvizsgálat folyamán megvizsgált jelöltek közül választjuk ki azokat, akiket alkalmazni szeretnénk az adott munkakörben, vagy egy jelölt felvételéről vagy elutasításáról döntünk. A kiválasztási döntés természetesen ideális esetben az alkalmasságvizsgálat eredményein alapul, amelyek – megint csak ideális esetben – ténylegesen alkalmasak arra, hogy belőlük a jelölt/jelöltek jövőbeni teljesítménye bejósolható legyen. Az alkalmasságvizsgálat eredményei alapján van lehetőségünk megítélni azt, hogy egy jelölt a kérdéses munkakör betöltésére alkalmas-e, a munkaköri alkalmasság megítélése így a kiválasztási döntés legfontosabb alapját képezi.

Az alkalmasság megítélése ugyanakkor nem egyszerű, még ha kellő alapunk is van hozzá, azaz a munkakör és a jelölt jellemzőit is nagyon jól ismerjük. Különösen sérülékennyé tesz az alkalmasság megítélését a humán ítéletalkotás és döntéshozatal jellegzetes torzításai, amelyek a kiválasztási folyamatot ezen a ponton akár hátrányosan is befolyásolhatják.

Jelen tanulmány célja részletesen bemutatni néhány olyan tudományosan megalapozott megközelítési módot, melyek gyakorlati alkalmazása a belügyi rendvédelmi szervek új alkalmasságvizsgálati és kiválasztási rendszerének kialakítása során hozzájárultak ahhoz, hogy egy az objektivitást és a rendvédelmi szervek specifikus igényeit egyszerre figyelembe vevő, mindemellett pedig az alkalmasságvizsgálati döntést esetlegesen torzító pszichológiai hatásokat kivédeni, illetve tompítani képes vizsgálati módszertan kerüljön kialakításra.

Ennek részeként ismertetni fogjuk a rendvédelmi hivatásos állomány új Kétlépcsős Integrált Alkalmasságvizsgálati Rendszerének részeként bevezetett kompetenciarendszerek kialakítása során a rendvédelmi szervek specifikumaihoz igazodóan alkalmazott vizsgálati módszertant, a kompetenciák mérésére megalkotott interaktív tesztrendszerek főbb ismérveit, a belső viszonyítási rendszer kialakítását lehetővé tevő standard nine értékelési rendszert, valamint a neurális hálózatok kiválasztási döntés során való alkalmazási lehetőségét.

Az inspiráció

A belügyi rendvédelmi szervek új alkalmasságvizsgálati és kiválasztási rendszerének, a 45/2020. (XII. 16.) BM rendelet által 2021. január 1-jével bevezetett Kétlépcsős Integrált Alkalmasságvizsgálati Rendszernek (röviden: KLIR) egyik fontos eleme az új egységes kompetenciarendszer kialakítása (Malét-Szabó & Takács-Fehér, 2021), melynek tudományos megalapozása 2012-ben kezdődött meg a Belügyminisztériumban a Belügyi Tudományos Tanács Alkalmazott Pszichológiai Munkacsoportjának irányításával. A cél az volt, hogy a belügyi vezető kiválasztási rendszer akkoriban tervezett rendeleti szintű megújítása már tudományos kutatási eredményekre épüljön. A kutatómunka a rendvédelemben jellemző szigorú hierarchizáltságnak megfelelően felsővezetői mélyinterjúkkal kezdődött, amit több, mint ezer, a kutatás elvégzésének idején aktuálisan vezetői beosztást betöltő kollégával történő online kérdőív felvétel követett. A kapott adatok tartalomelemzéssel történő feldolgozását követően az egységes belügyi vezetői kompetenciák végső meghatározása pszichológusok által irányított fókuszcsoportos munka keretében történt (Malét-Szabó, 2013).

Ezen kutatási módszertan segítségével sikerült elérni, hogy a rendvédelmi szervek felsővezetői elköteleződjenek a kutatás megvalósítása, ezen keresztül pedig az eredményeinek hasznosítása mellett. Az interjúkat követő kérdőíves kutatással pedig elérhetővé vált az a megfelelő mintanagyság, amivel a rendvédelmi szervezet nagylétszámú és egyben heterogén állományának véleménye is valid módon felmérésre és értékelésre kerülhetett. Mindezzel párhuzamosan a kutatás széleskörű nyilvánosságot is kapott, mely megalapozta a kutatás jövőbeni eredményeinek gyakorlatba való átültetését. Hangsúlyozandó, hogy a vezetői véleményeknek a rendvédelmi szervekben mindig különösen nagy hangsúlya van, hiszen ők azok, akik a beosztottakkal szembeni elvárásokat elsősorban és alapvetően meghatározzák.

Az egységes belügyi vezetői kompetenciarendszer kialakítása során alapvető elvárás volt egy olyan rendszer kidolgozása, melyben szereplő kompetenciák

egyértelműen mérhető és megfigyelhető, hiszen kifejezetten egy új vezető kiválasztási rendszer kialakítását támogató került sor a kidolgozásukra. Éppen ezért a kompetenciák meghatározása mellett fontos volt, hogy minden egyes kompetenciához meghatározásra kerüljenek megfigyelhető viselkedési jegyek is, pontosan leírva azt a viselkedést, amit egy adott kompetencia vonatkozásában a gyakorlatban elvárunk.

A vezetői kompetenciák komplex felmérése érdekében ezen viselkedési jegyek mentén került kialakításra az ÁROP-2.2.17-2012-2013-0001. azonosítószámú, „Új közszolgálati életpálya” elnevezésű projekt keretében a Komplet Vezetőkiválasztási Rendszer (röviden: KVR), mely három különböző pszichológiai vizsgálati módszer (egy informatikailag támogatott pszichológiai tesztszisztem; egyéni, páros és csoportos Assessment Center gyakorlatok; valamint félig strukturált interjú) integrálásával méri fel a vizsgált személy vezetői kompetenciaprofilját (Malét-Szabó, 2014). Egy ilyen komplex rendszer gyakorlati működtetése elképzelhetetlen informatikai támogatás nélkül, így az első pillanattól kezdve ezzel együtt került kialakításra.

A Komplet Vezetőkiválasztási Rendszer gyakorlati bevezetésére 2015. február 1-jével került sor (Rigó & Simon, 2016), mely időponttól kezdve folyamatosan szolgálja a rendvédelmi szisztemek vezetői állományának kiválasztását. A képzéssel való összekapcsolása révén kialakult integrált rendszer tapasztalatai, valamint a Belügyi Tudományos Tanács Alkalmazott Pszichológiai Munkacsoportja által végrehajtott, a rendszer bevalását vizsgáló kutatások eredményei alapján hatékony és egyben sikeres rendszernek tekinthető (Münnich, Malét-Szabó, Rigó & Szatmári, 2016; Münnich, 2017). Ezért válhatott szakmai és módszertani alapjává a KLIR rendszer részeként a rendvédelmi szisztemek hivatásos állománya körében bevezetett új kompetenciarendszisztem kialakításának, mely kutatómunka a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001.sz. „A versenyképes közszolgálat szisztemezeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt (a továbbiakban: Projekt) keretében már 2016-ban megkezdődött a Debreceni Egyetem Pszichológiai Intézetének bevonásával. A végrehajtott kutatások érvényességét illusztrálja az 1. számú táblázat, melyben a kutatásba bevont személyek létszáma tekinthető át az egyes főbb rendvédelmi szisztemek szerinti bontásban.

1. számú táblázat: *A kompetenciarendszereket megalapozó tudományos kutatások résztvevői*

A kutatásban részt vevők létszáma (fő)	Rendőrség	Büntetés-végrehajtási szervezet	Katasztrofó-védelmi szervezet	NAV és közigazgatás
Alapkompetenciák	407	328	177	528
Irányítói kompetenciák	82	35	37	–
Vezetői kompetenciák	510	450	110	1086
Összesen:	999	813	324	1614

Forrás: A szerzők saját szerkesztése (Malét-Szabó, 2014; Malét-Szabó, Hegyi, Hegedűs, Szeles & Ivaskovics, 2018; Bokodi, Malét-Szabó & Pankár, 2018 alapján)

A Projektben végrehajtott kutatások első lépéseként az egységes közszolgálati alapkompentenciák kerültek meghatározásra, melyek megléte minden közszolgálatban dolgozó kolléga esetében elvárt. A vonatkozó kutatás végrehajtásába széles körben, a közszolgálat egészét lefedve kerültek bevonásra szakértők, akik követve a már ismertetett módszertant (vezetói interjúk, online kérdőív, fókuszcsoportok) egy 12 elemű alapkompentencia-rendszert dolgoztak ki. Érdekességként megjegyzendő, hogy a kutatás kiinduló alapfeltevése szerint a generálisan érvényes egységes közszolgálati alapkompentenciákon túl meghatározásra kerültek volna specifikus közigazgatási és rendészeti alapkompentenciák is, igazodva a két szakterület eltérő feladatrendszeréhez. Ennek a szükségeségét azonban a kutatási eredmények nem igazolták (Malét-Szabó et al., 2018). Az egységes közszolgálati alapkompentenciák meghatározását követően került sor az irányítói beosztásokat (Malét-Szabó & Takács-Fehér, 2021) betöltőkkel szembeni kompetenciaelvárások megfogalmazására (Münnich, Balázs, Hidegkuti & Hőgye-Nagy, 2018a), mellyel kerekké vált a rendvédelmi hivatásos állomány egészére vonatkozó kompetenciarendszer.

Az alap-, az irányítói és a vezetói kompetenciák egymáshoz való viszonyát, az egyes kompetenciaterületeken megfigyelhető fejlődési ívet mutatja be a 2. számú táblázat. A táblázat jól illusztrálja, hogy bár az egyes kompetenciarendszereket egymástól részben független kutatói csoportok határozták meg, azok egyértelműen egymás mellé rendezhetők az egyéni kognitív kompetenciák, az érzelmi-indulati kontrollt érintő kompetenciák, a társas és a specifikus vezetói kompetenciák mentén.

2. számú táblázat: A KLIR rendszer kompetenciarendszere

	Egységes közszolgálati alap-kompetenciák	Rendészeti irányítói kompetenciák	Egységes közszolgálati vezetői kompetenciák
Egyéni kompetenciák (Kognitív)	Szabálykövetés, fegyelmezettség	Szabálykövetés, fegyelmezettség	Szakmai ismeret
	Önállóság	Helyzetfelismerés	Következetesség, kiszámíthatóság
	Határozottság, magabiztosság		Cél- és feladatorientáltság
	Hatékony munkavégzés		
	Problémamegoldó készség	Problémamegoldás, kreativitás	Kreativitás, innováció
			Rendszerszemlélet
	Döntési képesség	Döntés és felelősségvállalás	Döntés és felelősségvállalás
Felelősségvállalás			
Érzelmi indulati	Pszichés terhelhetőség	Pszichés terhelhetőség	Rugalmas alkalmazkodóképesség
	Érzelmi intelligencia	Érzelmi intelligencia	Reális önismeret, önfejlesztési igény
Társas kompetenciák	Kommunikációs készség	Kommunikációs készség	Kommunikációs készség
	Konfliktuskezelés	Konfliktuskezelés, együttműködés	Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés
	Együttműködés		
Vezetői kompetenciák		Irányítás, motiválás	Munkatársak motiválása
		Szervezőkészség	Vezetői funkciók
		Példamutatás, következetesség	Személyes példamutatás

Forrás: A szerzők saját szerkesztése.

Fontos hangsúlyozni, hogy minden egyes kompetenciarendszer kifejezetten a rendvédelmi szervek jellemző elvárásaira lett specifikálva, azon elvárás szem előtt tartásával, hogy alkalmasak legyenek mérési rendszer kidolgozására is. Azaz minden egyes kompetencia külső szemlélő által megfigyelhető, éppen ezért mérhető viselkedéses jellemzők mentén került definiálásra.

A kompetenciák mérésének pszichometriai háttere

A kidolgozott kompetenciarendszerek komplex mérésére alkalmas, informatikailag támogatott tesztrendszerek kidolgozásának általános módszertani

kiindulópontja Ajzen (1985; 1991), valamint Hunyady és Münnich (2016) tanulmánya volt, miszerint a viselkedési szándéknak három fő eleme van: az attitűd, a motiváció és az észlelt kontroll (ami a saját képesség észleletével függ össze). Ebből fakadóan a viselkedés aktiválásához szükséges a kompetencia iránti pozitív attitűd; a kompetencia fejlesztésére vagy használatára irányuló motiváció; valamint az adott kompetenciához kapcsolódó viselkedésalapú teljesítmény. Mindezen tényezők együttes felmérése a munkahelyi teljesítmény hatékony előrejelzését szolgálja.

Elsőként az egységes belügyi vezetői kompetenciák mérésére alkalmas, úgynevezett KVK-teszt (Komplett Vezetőkiválasztási teszt) került kidolgozásra még 2014-ben (Münnich, Balázs & Hőgye-Nagy, 2014), mely a későbbiekben minden további teszt kidolgozásához mintaként szolgált.

Ezt követően került kialakításra az egységes közszolgálati alapkompenciák komplex mérésére alkalmas AKV (Alapkompencia Vizsgáló) tesztrendszer is, melyben az egyes kompetenciák attitűd-, motiváció- és viselkedésszintű megragadása egyaránt megtörténik. Ez a megközelítés hangsúlyosan figyelembe veszi, hogy a kompetenciák hatékony működtetéséhez, fenntartásához és fejlesztéséhez szükség van a kompetencia iránt tanúsított pozitív attitűdre, a kompetencia készségeinek ismeretére, az alkalmazására való motivációra, valamint a fejlesztésére (Münnich, Balázs & Hőgye-Nagy, 2017a; 2017b).

A mások munkájának tervezését, szervezését, irányítását és ellenőrzését is végző nem vezetői beosztások, azaz az úgynevezett irányítói beosztások betöltéséhez szükséges kompetenciák komplex mérésére alkalmas tesztrendszer, az IKV (Irányítói Kompetenciákat Vizsgáló) teszt, az AKV teszt és a KVK teszt közé pozícionálható, tekintve azt a ténytet, hogy egyrészt az irányítói beosztások betöltése a bejövő állomány esetén szükséges alapkompenciák magasabb szintjét követeli meg, sőt mindezen túlmenően további kiegészítő kompetenciákat is igényel. Másrészt ezzel egyidejűleg az irányítói beosztást betöltő munkatársakhoz képest a rendvédelmi szerveknél vezetői besorolású beosztásokhoz kapcsolódó feladatok ellátására alkalmas munkavállalók a kompetenciák magasabb szintjét kell, hogy képviseljék, valamint az irányítók kompetenciáin túl más kompetenciákkal is kell, hogy rendelkezzenek. Az irányítói kompetenciák vizsgálatára irányuló IKV teszt szinte kizárólag a kompetenciák viselkedéses jellegű – interaktív, számítógépes feladathelyzetben az egyén szimulált viselkedésének/ teljesítményének – a mérésén alapul, melyet néhány kompetencia esetén önbeszámolós kérdőíves mérések egészítenek ki (Münnich, Abari, Balázs, Hidegkuti & Hőgye-Nagy 2018, Münnich, Balázs, Hidegkuti & Hőgye-Nagy, 2018b).

Megjegyzendő, hogy a rendvédelmi szervek hivatásos állománya vonatkozásában bevezetett új Kétlépcsős Integrált Alkalmasságvizsgálati Rendszerhez,

különösen annak az egyén fejlesztését érintő részéhez, szervesen kapcsolódik az új Rendvédelmi Tehetségmenedzsment-Program, melynek kidolgozása jelenleg folyamatban van a Projekt keretében. A tehetségek kiválasztását lehetővé tevő kompetenciarendszer, valamint az annak komplex mérésére alkalmas TKV (Tehetség Kompetenciákat Vizsgáló) teszt kidolgozására is a fentiekben ismertetett módszertan mentén került sor. A TKV teszt a tehetség kompetenciákat fokozott interaktivitást igénylő módszerrel, sok esetben teljesítménytesztel méri a képesség szintjének mérése érdekében, mely néhány kompetencia esetében attitűdméréssel is kiegészül (Münnich, Olajos & Péter-Szarka, 2018).

A fentiekben ismertetett, informatikailag támogatott tesztrendszerek – melyek a klasszikus papír-ceruza tesztekre jellemző kérdések mellett számos, a kitöltő fokozott interaktivitását is igénylő feladatot tartalmaznak – a Kormányzati Adatközpontba telepített KOMP (Komplex Kompetencia Alapú Kiválasztási és Képzési Rendszer) informatikai rendszeren keresztül, kétfaktoros azonosítást követően érhetek el minden érintett számára. Alkalmazásukat minden teszt esetében megelőzte a rendvédelmi szervek adott beosztásaiban beváltak tekintett állomány körében két körben, 200–200 fővel végzett validitásvizsgálat. Ennek eredményeként egyértelműen igazolást nyert, hogy a tesztek megbízhatók, és a kívánt kompetenciákat mérik, valamint kialakításra kerültek a tesztek standardjai, ami alapján a standard nine értékelési övezetek meghatározhatók (lásd a következő fejezet).

A kompetenciaértékek kiszámításának módszere

A Belügyminisztérium elvárásának megfelelően mindegyik tesztrendszer úgy került kidolgozásra, hogy minden standard módon vizsgált, és a tesztet végig kitöltő válaszadó esetében a személy kap egy értékelést a kompetenciáinak becsléseként. Tehát egy összefoglaló értékelés kerül meghatározásra minden vizsgálni kívánt kompetencia esetén. Az alábbiakban egy általános leírását adjuk a tesztrendszerenként minimálisan eltérő elvet követő számítási módnak. A minimális eltérések háttérben az egyes tesztrendszerek alapkoncepcióinak különbségei állnak, mint például az AKV teszt esetén a viselkedés, attitűd és motivációs komponens célzottan elkülönülő mérése.

A kompetenciaérték kiszámítása többlépéses folyamat, amelyhez a kiindulópontot az elsőszintű skálák, mérések jelentik. Bármilyen mérésről is legyen szó, legyen az akár viselkedéses mérés kimeneti változója, teljesítmény összpontszáma, attitűdmérés, motivációs skála vagy Likert-jellegű önbeszámoló adat, az első lépés egy standardizált kompetenciamutató kiszámítása, úgynevezett metaskála kiszámítása.

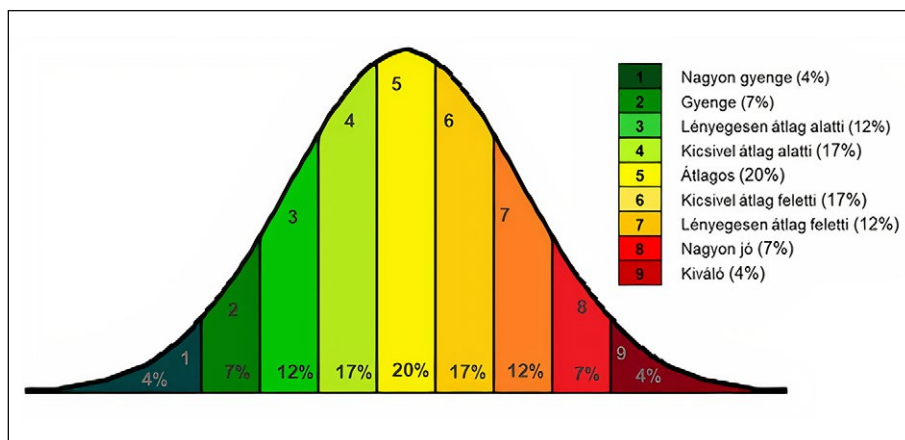
Vannak olyan teljesítménymérések, melyek esetén az összeteljesítmény közvetlenül kerül standardizálásra, mert önálló mérésenként képezi a kompetenciamutatót. Skálaitemek esetében összevonás után, legtöbb esetben súlyozott összevonást követően jutunk el a standardizálásig. Jellemzően, azaz az esetek döntő többségében főkomponens-analízis segítségével, esetenként hierarchikus klaszteranalízis, vagy elvi alapon kivonás, összeadás közbeiktatásával, majd főkomponens analízis segítségével készülnek az úgynevezett metaskálák. Ezek a skálák kerülnek standardizálásra az átlagérték kivonásával és a szórással való osztással.

Ezután a metaskála standardizált értékei standard nine (ST9) értékekké kerülnek transzformálásra, mely érték azt mutatja meg, hogy a rendvédelmi szervek hivatásos állományának kilenc részre osztott erősségi csoportjában hol helyezkedik el a személy az adott készséget tekintve. Az így kapott értékek vesznek részt a kompetenciaérték kiszámításában.

A metaskálák standardizálása után történik meg a kompetenciamutatók összevonása, az előzőekben bemutatott eljárások egyikének segítségével, leggyakrabban főkomponens analízissel. Majd az így kapott kompetenciaértéket standardizálása után ismét megtörténik az ST9 értékékké konvertálásuk.

A standard nine értékelési rendszer a KVR rendszer esetében került először alkalmazásra azzal a céllal, hogy olyan értékelési rendszer kerüljön bevezetésre, mely lehetővé teszi, hogy az aktuális rendvédelmi vezetői állományt tekintve alapmintaként határozzuk meg a vizsgált személyek vezetői kompetenciaprofiljait. Mindez ugyanis elengedhetetlen volt ahhoz, hogy valóban reális, a rendvédelmi szervekre aktuálisan jellemző objektív valósághoz viszonyítva lehessen meghatározni a vezetői adatbankba felvételizők kompetenciáit. A standard nine (Abari, Balázs, Hőgye-Nagy, Kurucz & Münnich, 2014) értékelési rendszer lényege, hogy a vizsgált személyek eredményeit nem egy külső elvárásrendszerhez viszonyítva, hanem egy, a vizsgálat szempontjából releváns alapminta értékeit figyelembe véve, azt a standard normális eloszlás Gauss görbéjéhez illetve határozzuk meg. Az ST9 értékek a normál eloszlású mutatókat kilenc részre osztják, a középértéktől a szélső értékek irányába haladva 0,5 szórásonként (lásd 1. számú ábra).

1. számú ábra: A standard nine értékelési rendszer



Forrás: A szerzők saját szerkesztése.

A standard nine értékelési rendszer a belső viszonyítási rend mellett lehetőséget ad a fejlesztési irányok egyértelmű meghatározására is. A kialakított belső konvenció alapján – amennyiben valamely kompetenciában valaki 1-es, 2-es, 3-as eredményt ér el, akkor – elmondható, hogy abban a kompetenciában a vizsgált populáció (azaz jelen esetben a rendvédelmi hivatásos állomány) alsó 25%-ába esik, így esetében mindenképpen fejlesztésre javasolt kompetenciáról beszélhetünk. Amennyiben valamely kompetenciában valaki 6-os, 7-es vagy 8-as eredményt ér el, akkor mindezzel éppen ellenkezőleg elmondható, hogy az érintett kompetenciában a vizsgált populáció felső 25%-ába esik, azaz olyan kompetenciáról beszélhetünk, mely az egyén kifejezett erősségének tekinthető, hasznosítása a mindennapi munkavégzése során kifejezetten javasolt.

A bemutatott tesztrendszerek a kompetenciák mérésén túl egyéb, úgynevezett kiegészítő tesztmutatókat is kínálnak, mely mutatók lehetőséget biztosítanak a kompetenciamérés – a válaszadó kitöltés során tanúsított viselkedéséből fakadó – validitásának vizsgálatára is azáltal, hogy lehetővé teszik az eredmények értelmezésének árnyalását. Ha a válaszadó túlzottan fáradt, motiválatlan, vagy éppen ellenkezőleg: nagyon meg akar felelni a tesztnek, azt ezek a mutatók jelezhetik. A tesztmutatók a válaszadók adateloszlásához mért extrém értékek (például legfelső vagy legalsó 5%) esetén jeleznek.

Az AKV és az IKV teszt kiegészítő mutatói közé tartoznak a figyelmi képességek (1); az egyhangúság, variancia (2); a beállítódás (3); a felhasznált idő (4); és a társas kívánatosság (5). Ezen mutatók teszik lehetővé – rendre – a figyelem fenntartásának vizsgálatát; a Likert-típusú skálás válaszok variabilitásának

monitorozását a variancia és az összegek segítségével; a csekély vagy éppen túlzott időfelhasználás észlelését; valamint a társadalmilag pozitívnak tartott jellemzőknek megfelelő válaszadást. Természetesen a mutatók háttérben álló, figyelembe vett itemek, kérdések különböznek a két teszt felvétele során.

A vezetői kompetenciákat mérő KVK teszt esetében ehhez az öt kiegészítő skálához csatlakozik még egy hatodik, mely az egyén logikai képességeit méri. A rendvédelmi tehetségek kiválasztását célzó TKV teszt esetében pedig mindössze négy kiegészítő mutató kerül kiszámításra, a teszt fokozott interaktivitása miatt ugyanis a beállítódás nem kerül mérésre.

Az alkalmasság megítélésének problémái

Az egyéni kompetenciaprofil fentiekben ismertetett feltárása hiteles képet képes nyújtani az egyén vizsgált kompetenciáiról a rendvédelmi hivatásos állomány egészéhez viszonyítva. Mindez azonban önmagában nem elegendő ahhoz, hogy hitelt érdemlően megállapítsuk az egyén adott beosztásra való alkalmasságát, vagy több jelölt esetén kiválaszthassuk az adott beosztásra leginkább alkalmas személyt. Ez utóbbi kérdések tényleges megválaszolásához mindenképpen fontos figyelembe venni azokat a tényezőket, melyek jelentősen befolyásolhatják, esetenként akár torzíthatják is az alkalmasság megítélését.

A munkaköri alkalmassággal kapcsolatos vélemény kialakítását nagymértékben meghatározza az, hogy mit tekintünk az alkalmasság kritériumának. Egyszerű esetben gondolkodhatunk úgy az alkalmasságról, mint a munkakör által támasztott elvárásoknak való megfelelésről, azaz amikor a jelölt ismeretei, készségei, képességei eléri vagy akár meghaladják a munkakör hatékony betöltéséhez szükséges szintet. A munkaköri alkalmasságról való ilyen egyszerű (tulajdonképpen lineáris) gondolkodás igen elterjedt. Ennek keretében hajlamosak vagyunk azt gondolni, hogy minél magasabb szintű ismeretekkel, készségekkel, illetve minél jobb képességekkel rendelkezik valaki, annál alkalmasabb egy bizonyos munkakörre.

A munkaköri alkalmasság árnyaltabb szemlélete a munka és a munkavállaló illeszkedésére helyezi a hangsúlyt. Ez azt jelenti, hogy a kérdéses munka azon túl, hogy támaszt bizonyos követelményeket a munkavállalóval szemben, egyben lehetőségeket is nyújt arra, hogy a munkavállaló bizonyos igényeit, szükségleteit kielégítse. A munka és a munkavállaló illeszkedésének megvalósulásáról akkor beszélhetünk, ha a munka követelményei és a munkavállaló ismereteinek, készségeinek és képességeinek szintje, valamint a munka által kínált lehetőségek, a munka által képviselt értékek, valamint a munkavállaló igényei,

szükségletei összhangban vannak (Edwards, 1991; Sekiguchi, 2004). A munka és munkavállaló illeszkedése elvének sikeres alkalmazása jótékony hatással lehet például a munkamotivációra (Betz, 1984; Greenhaus, Seidel & Marinus, 1983), a dolgozók mentális egészségére (Ivancevich, Matteson & Preston, 1982), ami szervezeti szinten a fluktuáció csökkenésében, a kilépések és hiányzások mértékének a mérséklődésében is jelentkezhet.

A munka-munkavállaló illeszkedés elvének alkalmazása azonban jellegzetesen nemlineáris gondolkodásmódot igényel a döntéshozóktól a jelölt alkalmasságának megítélése során. Ugyanis nem mondhatjuk, hogy egy adott munkakörre az a jelölt az alkalmasabb, akinek a képességei sokkal magasabb szintűek, mint a munkakör által elvárt, annál, akinek a képességei éppen elérik az elvárt szintet. Bizonyos esetekben ugyanis a magasabb szintű képességek mellett a munka által kínált kihívásnak is magasabbnak kell lennie ahhoz, hogy a munkavállaló úgy érezze, valóban kihasználja a benne rejlő lehetőségeket.

Mindezek mellett az alkalmasság megítélése során fontos figyelembe venni a szociálpszichológiában jól ismert szisztematikus torzításokat, illetve kontextuális tényezőket is, amelyek mások észlelését, a másokról való benyomás kialakítását befolyásolhatják. Itt szemléltetesként a burkolt személyiségelméletek, a központi vonások, valamint az aktuális hangulat benyomások alakítását befolyásoló hatását mutatjuk be (a benyomás-alakítás jellegzetes torzításairól részletes áttekintésért lásd Forgács, 2007, illetve Bazerman & Moore, 2009).

A burkolt személyiségelméletek az egyéni élettörténet során, a másokkal folytatott interakciók és mások megfigyelése révén kialakított implicit elméletek arról, hogy az egyes személyiségjellemzők hogyan függnek össze, milyen interakciók vannak közöttük (Kelly, 1955). Ezek az implicit elméletek segíthetnek abban, hogy társas szituációkban támpontot nyújtsanak akkor is, ha kevés a rendelkezésre álló információnk valakiről. A burkolt személyiségelméletek – szubjektív jellegüknél fogva – nem biztos, hogy pontosan írják le a valóságot, ezért bizonyos esetekben téves következtetésekre is vezethetnek minket.

A központi vonások (Asch, 1946) olyan személyiségjellemzők, tulajdonságok, amelyek alapvetően meghatározhatják egyéb jellemzőknek, tulajdonságoknak az értelmezését, ami akár gyökeresen eltérő benyomások kialakulásához is vezethet attól függően, hogy mely vonások azok, amelyekre a döntéshozó nagyobb hangsúlyt fektet. Ez pedig eltérésekhez vezethet a különböző döntéshozók között a jelölt alkalmasságának a megítélésében.

A másokról alkotott benyomásokat nem csak a másokról alkotott implicit elméleteink, de akár aktuális hangulatunk is befolyásolhatja. Több vizsgálat alátámasztja a pillanatnyi hangulatnak a másokról alkotott benyomásra gyakorolt hatását (Clark & Isen, 1981; Forgas, Bower & Krantz, 1984).

A pillanatnyi hangulatnak a döntéshozók által alkotott ítéletre gyakorolt – akár jelentős – hatását figyelembe véve pedig nem lehetünk benne biztosak, hogy a döntés, ami született, az mennyiben az alkalmasság szempontjából releváns jellemzők, és mennyiben az alkalmasság szempontjából irreleváns döntéshozói hangulatnak a függvénye.

A benyomás- és ítéletalkotást, döntéshozást befolyásoló, potenciális torzító tényezők összefoglalóan tehát azért jelentenek gondot a munkahelyi kiválasztás során, mert sok esetben a döntéshozók szubjektív tapasztalatai, véleménye vagy aktuális hangulata által befolyásolt alkalmasságvizsgálati vélemény jelentősen eltérhet attól a helyzettől, amikor a jelölt megítélt alkalmasságát a munka jellemzői és a jelölt jellemzői közötti megfelelés mértéke határozza meg.

Neurális modellek mint a döntéstámogatás eszközei

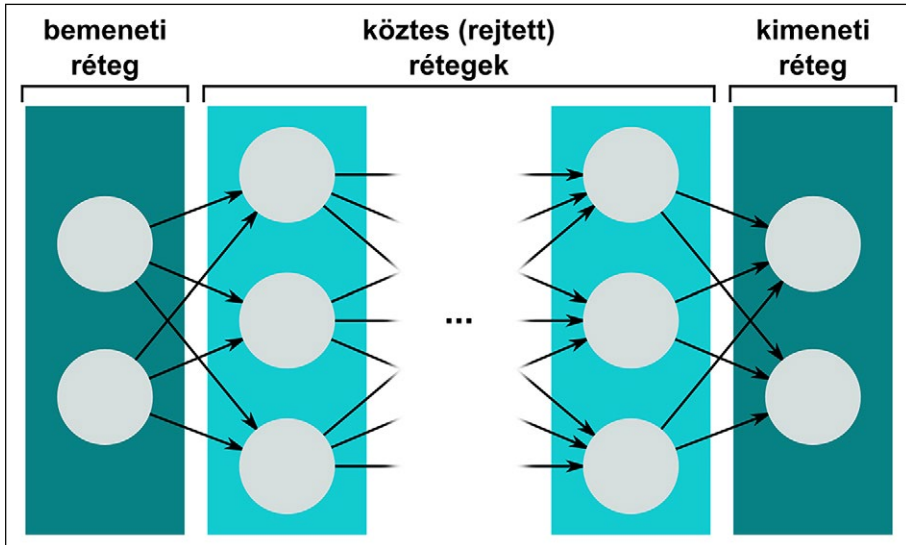
A fentiekben két olyan tényezőt ismertettünk röviden, amelyek a kiválasztási döntés alapját képező alkalmassági ítéleteket meghatározhatják, és ezért jelentős eltéréseket eredményezhetnek a különböző döntéshozók között, sőt akár egyetlen döntéshozó esetében is inkonzisztenciákhoz vezethetnek. A kiválasztási döntés támogatására egy szervezetnek olyan eszközre van szüksége, amely a szervezeti céloknak megfelelő szempontokat, valamint a pszichológiai szakmai ismereteknek megfelelő szempontokat következetesen képes érvényesíteni a munkahelyi alkalmasság megítélése során. Véleményünk szerint a neurális hálózatok hatékony megoldást jelenthetnek az említett problémákra, így ideális döntéstámogató rendszerként funkcionálhatnak egy munkahelyi kiválasztási folyamatban.

A neurális hálózatok olyan számítógépes matematikai modellek, amelyeket az idegrendszer működése inspirált, ennek megfelelően az alapvető építőelemei (az idegsejtek, neuronok mintájára) azonos működéssel jellemezhető jel-feldolgozó egységek. A neuronba több forrásból (más neuronokból) érkező „ingerület”, amelyet a neuron összegez, miközben az egyes forrásokból érkező ingerületekhez különböző súlyokat rendel. Az így összegzett ingerület függvényében aztán kibocsát egy jelet (vesd össze a biológiai neuron kislüléssel), amely több irányba (más neuronok irányába) terjedhet szét.

A modell jellegzetessége, hogy az építőelemei, a neuronok hálózatokba szerveződnek, és egységes rendszerként működnek. A legegyszerűbb neurális hálózatok úgynevezett feed-forward hálózatok, ahol a neuronok rétegekbe szerveződnek. Ezek között a rétegek között két rétegnek kitüntetett szerepe van. A neurális hálózat részére a bemeneti réteg reprezentálja a külvilágot, a megoldandó

problémát, míg a kimeneti réteg a modell által adott választ képviseli (a megoldást a problémára). A bemeneti és kimeneti réteg között tetszőleges számú és méretű (ami a rétegben található neuronok számára utal) úgynevezett köztes vagy rejtett réteg található (lásd 2. számú ábra).

2. számú ábra: Az egyszerű feed-forward neurális hálózatok felépítésének szemléltetése



Forrás: A szerzők saját szerkesztése.

Egy neurális hálózat jellegzetesen egy döntési függvényt valósít meg, amely a bemeneti rétegen megjelenő információt feldolgozza, és a kimeneti rétegen jeleníti meg a feldolgozás eredményét. Ez a döntési függvény tetszőleges bonyolultságú lehet, ezt csupán a rejtett rétegek száma és mérete határozza meg. Bármilyen is legyen a reprezentált döntési függvény, annak jellegzetes működését a neurális modellben a neuronok közötti súlyok fogják meghatározni. Ez azt jelenti, hogy egy neurális modell felkészítése egy jellegzetes probléma megoldására a modell súlyainak, mint paramétereknek a beállításával történik.

A neurális modellek tanulóképes hálózatos modellek, tehát az általuk képviselt döntési függvényt képesek példákban megtanulni. Ezek a példák olyan bemenet-kimenet párosokat képeznek, ahol a bemenet megfelel a neurális hálózat egy lehetséges bemenetének, a kimenet pedig a modell kívánt kimenetének az adott bemenet esetén. A modell a betanítás során a megfelelő módon módosítja a neuronok közötti súlyokat ahhoz, hogy a modell a példákban szereplő bemenetek alapján a kívánt kimenethez nagyon hasonló kimenetet produkáljon.

A neurális hálózat rejtett rétegeinek a száma, valamint a rejtett rétegek mérete (az adott rétegben található neuronok száma) szab csupán határt a modellezni kívánt döntési függvény bonyolultságának.

A kiválasztási döntést támogató neurális hálózatok abban nyújthatnak segítséget, hogy az alkalmasságvizsgálat során gyűjtött nagyszámú információt egy egységes munkaköri alkalmasságot kifejező mérőszámmá integrálják, így biztosítva a kiválasztási döntések számára egy konzisztens alapot.

A neurális hálózatok kiválasztási döntést támogató rendszerként való alkalmazásához – a vonatkozó több éves gyakorlati tapasztalataink alapján – mindeképpen javasolt az alábbi szempontok szisztematikus figyelembevétele.

- A neurális hálózatok szerkezetének körültekintő megválasztása
 - Bemeneti réteg: az alkalmasságvizsgálat során gyűjtött információk, információtüredékek, például a felmért kompetenciák szintjei.
 - Kimeneti réteg: minél kevesebb olyan információ, amelyek a bemeneti réteg által reprezentált információkból kikövetkeztethetők, és segítenek a kiválasztási döntés meghozatalában.
 - Köztes rétegek száma: általában nem önkényes döntés kérdése, a modellezni kívánt döntési függvény bonyolultsága szabja meg – a program, aminek a segítségével betanítjuk a neurális hálózatot, ezt is automatikusan beállíthatja.
- A neurális hálózat paramétereinek (súlyainak) a beállítása a betanítás során alkalmazott példák minőségén múlik, ezért a példák:
 - megfelelően fedjék le a döntési felületet, például a felmérendő kompetenciák különböző szintjei jelenjenek meg azokban;
 - legyenek reálisak és ellentmondástól mentesek;
 - legyenek jó minőségűek, következetesen képviseljék azokat a szempontokat, amelyek az információk összegzésében szerepet játszanak, legyenek azok pszichológiai szakmai szempontok, szervezeti kultúrához kapcsolódó szempontok, munkaköri elvárásokhoz kapcsolódó szempontok stb.
- A neurális hálózatok becsléseinek felhasználása:
 - a példák által képviselt döntési függvény működését szimulálja;
 - nem garantálja a munkahelyi beválást, és nem a beválás bejósolására szolgál, csak a rendelkezésre álló információkat összegzi az alkalmazandó szempontokat tekintetbe véve.

Esettanulmány, a neurális modellek első alkalmazása az egységes belügyi vezetőkiválasztási rendszer kialakítása során

A neurális modellek alkalmasságvizsgálati döntés támogatásában való alkalmazására a Belügyminisztériumban elsőként az egységes belügyi vezetőkiválasztási rendszer 2014. évi kialakítása (Malét-Szabó, 2013; 2014) során került sor. A belügyi rendvédelmi szervek által vezetett utánpótlási és vezetői adatbankok utánpótlási nyilvántartás részébe való bekerülés feltételeként¹ kidolgozott KVR eljárás egyik fontos újítása volt, hogy az adatbankba jelentkező kollégák esetében a vezetői kompetenciaprofiljuk felmérése mellett egy összegzett – több jelölt esetén sorba rendezhető – mérőszámban fejezi ki az adott rendvédelmi szerv adott szintű vezetői beosztására vonatkozóan a rendvédelmi szervek által delegált felsővezetők véleményei alapján meghatározott elvárásokhoz való illeszkedés mértékét. A rendszer kidolgozása során megfogalmazott elvárásoknak megfelelően eredetileg összesen nyolc ilyen neurális modell került kidolgozásra, melyek képesek voltak egyértelműen meghatározni, mik a rendőrség, a büntetés-végrehajtás, a katasztrófavédelem, valamint a polgári titkosszolgálatok legfontosabb elvárásai a régi Hszt.² osztályvezetői, valamint főosztályvezetői vagy magasabb besorolású vezetői beosztást betöltő kollégáival szemben.

A KVR eljárás kidolgozásában a Belügyminisztérium szakemberei mellett a Debreceni Egyetem kutatói – köztük jelen tanulmány szerzője – is részt vettek. Az ő munkájuk eredményeként kerültek kidolgozásra azok az algoritmusok, melyek képesek az egyes egyéni kompetenciaeredményeket egy illeszkedési mérőszámba összegezni.

A neurális modellek elkészítése négy fő lépésben történt.

1. Véletlen kompetenciaprofilok generálása.
2. Kompetenciaprofilok egyéni szakértői értékelése.
3. Kompetenciaprofilok csoportos szakértői értékelése.
4. Neurális modellek paramétereinek a hangolása.

1. Véletlen kompetenciaprofilok generálása

A neurális modellek kidolgozásának első lépéseként olyan kompetenciaprofilokra volt szükség, amelyek alapul szolgálhattak a neurális modellek

1 2/2013. (I. 30.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról 29. §.

2 1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról.

paramétereinek hangolásához. Mindehhez véletlenszerűen generált kompetenciaprofilokat használtunk, melyek mindegyike mind a 13 vezetői kompetencia mentén jellemzett egy-egy fiktív személyt, kilenc fokú ST9 skálán. A többváltozós normál eloszlás alapján összesen 200 profil került legenerálásra. A többváltozós normál eloszlásból való mintavételezés lehetővé tette, hogy a kompetenciaprofilok kellő mértékben reprezentálják a lehetséges kompetenciaprofilokat, amennyiben az egyes kompetenciák eloszlása szépen lefedte a skála lehetséges értékeit, valamint enyhe korrelációt biztosított a kompetenciák között (ez némi plauzibilitást kölcsönzött a profiloknak, azok ugyanis ezáltal nem tartalmaztak jelentős önellentmondásokat).

A generált profilok képezték az alapját az egyéni és a csoportos értékeléseknek. Az egyéni értékelésekhez 140 profil került kiválasztásra, a csoportos értékelésekhez pedig mind a 200 profil felhasználásra került.

2. A kompetenciaprofilok egyéni szakértői értékelése

A fentiekben ismertetett négy fő rendvédelmi szakterületen 5–5 szakértő került kijelölésre a rendvédelmi szervek elsőszámú vezetői által. Az ő feladatuk volt először egyénileg értékelni a fiktív személyeket reprezentáló kompetenciaprofilokat az adott rendvédelmi szakterület vezetői beosztására való alkalmasság szempontjából. Összesen kétszáz profilt kellett véleményezniük úgy, hogy az első 140 egyedi profil után az első 60 profil megismétlődött (erről az értékelést végző szakértők előzetesen nem kaptak tájékoztatást).

A kompetenciaprofilok értékelése számítógépen zajlott, egy külön erre a célra kifejlesztett webes alkalmazás segítségével. A szakértők egyszerre egy kompetenciaprofilat láttak, és egy kvázi analóg (360 fokú) skálán kellett a profil által reprezentált fiktív személy alkalmasságát megítélniük az éppen vizsgált vezetői beosztásra vonatkozóan. Az alkalmazás lehetőséget adott arra, hogy a szakértők megtekintsék és módosítsák korábban adott értékeléseiket, és arra is lehetőségük volt, hogy bármikor megnézzék az egyes kompetenciák részletes leírását.

Az egyéni értékelések lehetőséget adtak a szakértőknek, hogy átolvassák és átgondolják az egyes kompetenciák meghatározásait, valamint gyakorolják a kompetenciaprofilok értelmezését. Megfelelő lehetőséget kaptak így a szakértők arra is, hogy elgondolkodjanak az alkalmassági kritériumokon, és állást foglaljanak például abban, hogy az egyes kompetenciák mennyire járulnak hozzá az adott vezetői beosztásra való alkalmassághoz.

Az egyéni értékelések eredményeinek elemzése során az volt a cél, hogy feltárásra kerüljön az értékelői konzisztencia (mennyire konzekvensenek a szakértők), valamint az értékelők közötti egybehangzóság mértéke (mennyire fedik

egymást az alkalmasságról alkotott elképzelések) az egyes vizsgált vezetői beosztásokra vonatkozóan. Mindkét elemzéshez a 360 fokú skálán adott értékelések átalakításra kerültek kilencfokú skálára úgy, hogy az új skála minden értéke a 360 fokú skála azonos nagyságú intervallumát fedte le.

Az első 60 kompetenciaprofil minden szakértő kétszer értékelt, először az értékelés legelején, majd másodszor a legvégén. Ez lehetőséget adott az értékelői konzisztencia közvetlen meghatározására, amely során azt vizsgáltuk, hogy a kérdéses 60 profil első és második értékelése között mekkora az egyezés.

3. A kompetenciaprofilok csoportos szakértői értékelése

A kompetenciaprofilok egyéni értékeléseinek kielemezését követően sor került a profilok csoportos értékelésére is, amelynek a célja az volt, hogy az egyes kompetenciaprofilokról konszenzuson alapuló alkalmassági ítélet alakuljon ki. Ezek a – szakértői konszenzuson alapuló – értékelések szolgáltatták a megfelelő példákat a neurális modellek paramétereinek beállításához.

A csoportos értékelés során az egyes vezetői beosztáscsoportokra kijelölt szakértők egy csoportülés keretén belül újra értékelték a 200 darab egyedi kompetenciaprofil. A részt vevők az ülés során megismerhették az egyéni értékelések eredményét, és azokat végig láthatták is. A csoportülés során a részt vevőknek lehetőségük volt újra átgondolni és másokkal átbeszélni az alkalmasságról alkotott véleményüket, továbbá az általuk fontosnak tartott szempontokat akár direkt vita formájában érvényesíteni a konszenzusos vélemény kialakítása során.

A kompetenciaprofilok csoportos értékelése során már nem csak egy egyszerű alkalmassági ítéletet kértünk a csoportoktól, külön-külön véleményezniük kellett az osztályvezetői és a főosztályvezetői szintre vonatkozó alkalmasságot (az értékeléseket itt már kilencfokú skálán kellett megadni az egyéni értékelés során alkalmazott kvázi analóg skála helyett). Ez lehetővé tette, hogy a főbb rendvédelmi szakterületeken túl, a két fő vezetői szint között is tudjanak differenciálni az összpontszámot számoló neurális modellek.

4. A neurális modell paramétereinek hangolása

Az egyedi kompetenciaértékek összesítésére szolgáló neurális modellek hangolásának utolsó lépéseként szakterületenként és vezetői szintenként betanítottuk a neurális modelleket. A betanítás célja az volt, hogy a modell által adott becslés a lehető legpontosabban tükrözze a csoportos értékelések során született konszenzusos véleményeket. A paraméterek hangolása az első 140 kompetenciaprofil, és ezen profilokra adott csoportos értékelések alapján történt.

Az utolsó 60 profilt arra tartottuk fenn, hogy a modell becslésének validitását ellenőrizhessük egy olyan adatbázison, amely a paraméterek meghatározásában nem játszott szerepet. Ez a módszer biztosította a kapott modellek újabb esetekre való jó általánosíthatóságát.

Mind a négy szakterület és a két vezetői szint esetében elmondható, hogy a modell elfogadható pontossággal tudta becsülni a csoportülések során adott értékeléseket. Az így elkészült modellek tehát alkalmasnak bizonyultak arra, hogy a szakértői csoport konszenzusos véleményéhez hasonló összegző értékelést számítsanak az egyedi kompetenciaértékekből.

Záró gondolatok

Az új belügyi vezetőkiválasztási rendszer 2015. február 1-jén került gyakorlati bevezetésre. Ekkor debütáltak a rendszer kialakításában részt vevő, az egyes szakterületekre és vezetői szintekre vonatkozó neurális modellek – kompetencia-profil-elvárásrendszerek – is, melyek segítségével mind a négy fő rendvédelmi szakterület esetében meghatározásra kerültek azok a kritériumilleszkedési szintek, melyek elérése az utánpótlási és vezetői adatbankok utánpótlási nyilvántartásába való bekerülés, azaz az eredményes vezetőkiválasztási eljárás feltétele.

A rendszer bevezetése óta eltelt több mint öt év gyakorlati tapasztalata egyértelműen alátámasztja a neurális modellek döntéstámogatásban való alkalmazásának hasznosságát az alkalmasságvizsgálati és kiválasztási eljárások során. Ezt erősíti meg annak a pilot kutatásnak az eredménye is, ami a Belügyi Tudományos Tanács Alkalmazott Pszichológiai Munkacsoportja keretében a belügyi vezetőkiválasztási eljárás hatékonyságvizsgálati módszertanának kidolgozása kapcsán került végrehajtásra (Münnich, 2017).

Hivatkozva ezen gyakorlati és kutatási eredményekre a belügyi rendvédelmi szervek hivatásos állományára vonatkozó új Kétlépcsős Alkalmasságvizsgálati Rendszer az egységes közszolgálati alap- és vezetői kompetenciák, valamint a rendészeti irányítói kompetenciákkal együtt integrálta a KVR rendszer kialakítása során kidolgozott módszertant, mind a kompetenciák komplex mérésére alkalmas interaktív tesztrendszerek, mind pedig az alkalmasságvizsgálati döntést támogató neurális modellek (kompetenciaprofil-elvárásrendszerek) vonatkozásában. A KLIR rendszer részeként jelenleg rendelkezésre áll – a jogorvoslatot támogatandó – két-két, egymással ekvivalensnek tekinthető tesztrendszer mindhárom kompetenciarendszer vonatkozásában, valamint – igazodva az egyes rendvédelmi szerveken belüli főbb szakterületek egymástól eltérő elvárásaihoz – 14-14 neurális modell az alap- és az irányítói kompetenciákhoz,

30 pedig a vezetői kompetenciákhoz kapcsolódóan. Megjegyzendő, hogy a közszolgálat egésze vonatkozásában egységesnek tekinthető alap- (Malét-Szabó et al., 2018) és vezetői kompetenciák (Bokodi et al., 2018) vonatkozásában kidolgozásra került további nyolc közigazgatási (ebből három a Nemzeti Adó- és Vámhivatal számára) neurális modell az alapkompentenciákhoz, hat pedig a vezetői kompetenciákhoz kapcsolódóan.

A KLIR rendszer 2021. január 1-jével történő bevezetése óta az új belügyi kompetenciarendszerek, a mérésükre kidolgozott interaktív tesztrendszerek, valamint az alkalmasságvizsgálati döntést támogató neurális modellek már – túllépve a vezetői beosztások körén – a belügyi rendvédelmi szervek minden beosztása vonatkozásában szolgálják az alkalmasságvizsgálati és kiválasztási rendszer hatékonyságát.

Felhasznált irodalom

- Abari K., Balázs K., Hőgye-Nagy Á., Kurucz Gy. & Münnich, Á. (2014). A KVKteszt leírása és alapvető jellemzői. In Hegedűs J. (Szerk.), *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról* (pp. 67-87). Belügyminisztérium. http://real.mtak.hu/28656/1/14_TANULMANY-KOTET.pdf
- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In Kuhl, J. & Beckman, J. (Eds.), *Action-control: From cognition to behavior* (pp. 11–39). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-69746-3_2
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Asch, S. (1946). Forming impressions of personality. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41(3), 258-290. <https://doi.org/10.1037/h0055756>
- Bazerman, M. H. & Moore, D. A. (2009). *Judgment in managerial decision making*. John Wiley & Sons.
- Betz, E. L. (1984). Two test of Maslows theory of need fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 24(2), 204-220. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(84\)90007-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(84)90007-1)
- Bokodi M., Malét-Szabó E. & Pankár T. (2018). *A közigazgatási vezető kiválasztás új koncepciója*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Clark, M. S. & Isen, A. M. (1982). Towards understanding the relationship between feeling states and social behavior. In Hastorf, A. & Isen, A. M. (Eds.), *Cognitive Social Psychology* (pp. 73-108). Elsevier.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: a conceptual integration, literature review, and methodological critique. In Cooper, C. L. & Robertson, I. T. (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 6, (pp. 283-357). John Wiley & Sons.

- Forgács J. (2007). *A társas érintkezés pszichológiája*. Kairosz Kiadó.
- Forgas, J. P., Bower, G. H. & Krantz, S. E. (1984). The influence of mood on perceptions of social interactions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 20(6), 497-513. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(84\)90040-4](https://doi.org/10.1016/0022-1031(84)90040-4)
- Greenhaus, J. H., Seidel, C. & Marinus, M. (1983). The impact of expectations and values on job attitudes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31, 394-417. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90132-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90132-0)
- Hunyady Gy. & Münnich Á. (2016). A szilárd erkölcsiség elvárása a rendvédelemben: Egy lehetséges pszichológiai modell. *Belügyi Szemle*, 64(6), 34–68. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2016.6.2>
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T. & Preston, C. (1982). Occupational stress, Type a behavior, and physical well being. *Academy of Management Journal*, 25(2), 373-391. <https://doi.org/10.2307/255998>
- Kelly, G. (1955). *The psychology of personal constructs*. Norton.
- Malét-Szabó E. (2013). A belügyi vezető-kiválasztási rendszer tudományos megalapozása, avagy egy belügyi kutatás első eredményei. In Gaál Gy. & Hautzinger Z. (Szerk.), *Tanulmányok „A változó rendészet aktuális kihívásai” című tudományos konferenciáról* (pp. 141-149). Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoport.
- Malét-Szabó E. (2014) Az új belügyminisztériumi vezető-kiválasztási eljárás rövid bemutatása, In Hegedűs J. (Szerk.), *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról* (pp. 60-66). Belügyminisztérium.
- Malét-Szabó E., Hegyi H., Hegedűs J., Szeles E. & Ivaskevics K. (2018). Rendőri alapkompentenciák az egységes közszolgálati alapkompentenciák tükrében, *Rendőrségi Tanulmányok I*(1). 15-74. http://www.bm-tt.hu/rtt/assets/letolt/rt/201801/04_Szeles_Erika_Rendori_alapkompetenciak.pdf
- Malét-Szabó E. & Takács-Fehér M. (2021). A Kétlépcsős Integrált Alkalmasságvizsgálati Rendszer – a tudomány válasza a rendvédelmi hivatásos állomány alkalmasságvizsgálatának kihívásaira. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1385-1403.
- Münnich Á., Balázs K. & Hőgye-Nagy Á. (Szerk.) (2014). *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása: KVKteszt Komplett vezető-kiválasztási tesztrendszer*. Belügyminisztérium.
- Münnich Á. (2017). *Az új belügyi vezető-kiválasztási és vezetőképzési rendszer hatékonyságvizsgálati módszertanának tudományos alapon történő elméleti kidolgozása* (kivonat). Belügyminisztérium. <http://www.bm-tt.hu/assets/letolt/kutat/2017/osszbt2018.pdf>
- Münnich Á., Balázs K. & Hőgye-Nagy Á. (Szerk.) (2017a). *Az AlapKompetencia Vizsgáló Tesztrendszer (AKVteszt) kézikönyve*. Belügyminisztérium.
- Münnich Á., Balázs K., Hőgye-Nagy Á. (Szerk.) (2017b). *Az AlapKompetencia Vizsgáló Tesztrendszer pszichológiai alapjai*. Belügyminisztérium.
- Münnich Á., Balázs K., Hidegkuti I. & Hőgye-Nagy Á. (2018a). *Az irányítói munkakörök betöltéséhez szükséges kompetenciák meghatározása*. Belügyminisztérium.
- Münnich Á., Abari K., Balázs K., Hidegkuti I. & Hőgye-Nagy Á. (Szerk.) (2018). *Az Irányítói Kompetenciák Mérésére Komplex Módon Alkalmas Teszt (IKV teszt) módszertani kézikönyve*. Belügyminisztérium.

- Münnich Á., Balázs K., Hidegkuti I. & Högye-Nagy Á. (Szerk.) (2018b). *Az Irányítók Kiválasztását Elősegítő Tesztrendszer pszichológiai alapjai*. Belügyminisztérium.
- Münnich Á., Olajos T. & Péter-Szarka Sz. (2018). *A rendészeti tehetség kompetencia alapú kritériumrendszerének valamint a vonatkozó kompetenciaprofil-összefüggésrendszerek tudományos kutatáson alapuló meghatározása. A Komplex Rendészeti Tehetségmenedzsment Rendszer kialakítását megalapozó kutatás*. Belügyminisztérium.
- Münnich Á., Malét-Szabó E., Rigó B. & Szatmári A. (2016). *A bevezetett új vezető-kiválasztási eljárás során keletkezett (összesített és rész) eredmények összefüggéseinek feltárása az egyéni jellemzőkkel (kivonat az összefoglaló tanulmányból)*. Belügyi Tudományos Tanács. <http://www.bm-tt.hu/assets/letolt/kutat/2016/BTT-2016-KVR-kutatasi.jelentes.pdf>
- Rigó É. B. & Simon M. (2016). A vezető kiválasztás egykor és ma – a megfeleléstől az eredményességig, In Gaál Gy. & Hautzinger Z. (Eds.), *A határrendészettől a rendészettudományig* (pp. 253-258). Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoport. http://www.pecshor.hu/periodika/XVII/rigo_simon.pdf
- Seiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: a review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6). 179-196.
- Sipos, S. (2008). Munkahelyi alkalmasság és kiválasztás. In Münnich Á. (Szerk.), *A megváltozott munkaképességű emberek munkaerőpiaci integrációját segítő pszichológiai ismeretek*. Didakt Kiadó.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. John Wiley & Sons.

Alkalmazott jogszabályok

1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról 45/2020. (XII. 16.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes rendvédelmi feladatokat ellátó szerveknél foglalkoztatott hivatásos állomány és rendvédelmi igazgatási alkalmazotti állomány alkalmasságvizsgálatáról
- 2/2013. (I. 30.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról

A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

- Malét-Szabó E., Balázs K., Kurucz Gy. & Münnich Á. (2021). Kompetenciarendszerek kialakítási és mérési módszertana a belügyi alkalmasságvizsgálati rendszerben. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1361-1383. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.8.4>



Malét-Szabó Erika – Takács-Fehér Mária

A Kétlépcsős Integrált Alkalmasságvizsgálati Rendszer – a tudomány válasza a rendvédelmi hivatásos állomány alkalmasságvizsgálatának kihívásaira

The Two-stage Integrated Aptitude Testing System – as a response of science to the challenges of aptitude assessment of law enforcement professional staff

Absztrakt

Számos nemzetközi és hazai kutatás igazolja, hogy minden olyan munka, melyet a belügyi rendvédelmi szervek hivatásos állománya végez, fokozott egészségi, pszichikai és fizikai megterheléssel jár. Mindez elengedhetlenné és egyben kiemelt fontosságúvá teszi a hivatásos állomány alkalmasságvizsgálati rendszerét. Egy ilyen rendszer hatékonyságának alapvető feltétele, hogy folyamatosan igazodjon a szervezeti igényekben, valamint a szervezethez jelentkezők jellemzőiben bekövetkező változásokhoz. A digitalizáció és a világháló használatának robbanásszerű megnövekedése jelentette rendvédelmi kihívások, valamint a fiatal generáció megváltozott képességei és munka iránti motivációja törvényszerűen vonta maga után a rendvédelmi hivatásos állomány több, mint tíz éves alkalmasságvizsgálati rendszerének felülvizsgálatát.

Ezen kihívásokra adott válaszként született meg a Kétlépcsős Integrált Alkalmasságvizsgálati Rendszer (röviden: KLIR), melyet a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes rendvédelmi szerveknél foglalkoztatott hivatásos állomány és rendvédelmi igazgatási alkalmazotti állomány alkalmasságvizsgálatáról szóló 45/2020. (XII.16.) BM. rendelet 2021. január 1-jével kötelező érvénnyel bevezetett. Tanulmányunkban a KLIR rendszer tudományos megalapozását ismergetjük a rendszer legfontosabb alapelvei mentén tárgyalva.

Bemutatjuk, hogy a KLIR rendszer két lépcsőfoka – a munka és az egyén illeszkedését több szinten vizsgálva – miként szolgálja az alkalmatlanok kiszűrésén



túl a leginkább alkalmas jelölt kiválasztását, ezen keresztül pedig az egyéni és szervezeti hatékonyságot. A szervezeti hatékonyság egyik kulcsának tekintett rugalmas alkalmazkodóképesség jegyében ismertetjük a KLIR rendszer újításai-
ban, az alkalmasságvizsgálati kategóriák rendszerében, a háromszintű szabályo-
zási rendben, valamint az alkalmasságvizsgálatok és a továbbképzési rendszer
összekapcsolásában rejlő lehetőségeket. A cikket a célzott tudományos kutatás-
nak a KLIR rendszer kialakításában játszott szerepének ismertetése, valamint
a vonatkozó jövőbeni perspektívák felvillantása zárja.

Kulcsszavak: egészségi, pszichológiai és fizikai alkalmasságvizsgálat, rendvé-
delem, hivatásos állomány, Kétlépcsős Integrált Alkalmasságvizsgálati Rendszer

Abstract

Numerous international and domestic studies have shown that all the duties which law enforcement personnel perform put an increased strain of mental and physical health. All this makes the aptitude testing system of the professionals essential and at the same time more important. An essential condition for the effectiveness of such a system is to be able to continuously adapt to changes in organizational needs and the characteristics of applicants for the organization. The explosive growth in digitalization and the use of the World Wide Web has posed a revision of the more than ten years applied aptitude test system for law enforcement professionals as law enforcement challenges and the younger generation's changed abilities and motivation to work.

In response to these challenges, the Two-stage Integrated Aptitude Testing System (abbreviated as KLIR) was established by Decree No. 45/2020 on the suitability assessment of professional staff and law enforcement administrative staff employed by certain law enforcement agencies under the Minister of the Interior. (XII.16.) BM. Regulation entered into force on 1 January 2021. In our study, we describe the scientific basis of the KLIR system, discussing it along the most important principles of the system.

We show how the two steps of the KLIR procedure –examining the fit of work of individuals on several levels at the same time – serving the selection of the most suitable candidates and in addition to the screening of unsuitable ones, thereby improving individual and organizational performance. In the spirit of flexible adaptability, which is considered to be one of the keys to organizational efficiency, we describe the possibilities of the innovations of the KLIR procedure, the scheme of aptitude test categories, the three-level regulatory order, and the coherency between aptitude tests and the training system. The article concludes with

a description how the targeted scientific research has contributed to the development of the KLIR system and provides a glimpse of relevant future perspectives.

Keywords: health, psychological and physical aptitude test, law enforcement, professional staff, Two-stage Integrated Aptitude Testing System

Előzmények és problémafelvetés

A munkavédelemi törvény¹ értelmében minden munkáltató köteles gondoskodni az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés feltételeiről. E kötelezettség teljesítésének egyik legfontosabb eleme, hogy a munkavállaló adott munkakörben csak akkor alkalmazható, ha foglalkoztatása önmaga vagy mások egészségét, testi épségét nem veszélyezteti. A belügyi rendvédelmi szervek hivatásos állománya esetében a munkaköri alkalmasságvizsgálatok különös jelentőséggel és egyben specifikus jellemzőkkel bírnak. Számos nemzetközi és hazai kutatás igazolja, hogy minden olyan munka, melyet a belügyi rendvédelmi szervek hivatásos állománya végez fokozott egészségi, pszichikai és fizikai megterheléssel jár (Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Smith & Bem, 1999; Johnson et al., 2005; Queirós et al., 2020). Éppen ezért kiemelten fontos, ebből adódóan pedig alapvető elvárás, hogy csak és kizárólag olyan kollégák kerüljenek felvételre a hivatásos állományba, akik alkalmasak ezen fokozott megterhelést jelentő feladatok elvégzésére, valamint ezen munka hosszútávú végzése során is képesek megőrizni az alkalmasságukat, ezen keresztül pedig a testi-lelki egészségüket.

Az alkalmasságvizsgálatok rövid történeti áttekintéseként érdemes megemlíteni, hogy már a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló 1996. évi XLIII. törvény 75. §-ában is szerepelt a következő elvárás:

„(1) A hivatásos állomány tagjának meg kell felelnie a miniszter által meghatározott, a beosztásának és életkorának megfelelő egészségi, pszichikai és fizikai alkalmassági követelményeknek. Az alkalmasság elérésének és szinten tartásának feltételeit a fegyveres szerv biztosítja.”

Ennek szellemében először a 33/1997. IM-BM-TNM együttes rendelet kísérelte meg ötéves türelmi idővel szabályozni a pszichológus által a rendőrségen ellátandó feladatokat, valamint azok végrehajtását és végrehajtását. Még a türelmi idő lejártá, illetve a rendőri szervek hathatós reakciója előtt követte ezt a rendeletet a 21/2000. (VIII. 23.) IM-BM-TNM együttes rendelet a fegyveres

1 1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről.

szervek hivatásos, közalkalmazotti és köztisztviselői állományának munkaköri egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságáról, a szolgálat-, illetve keresőképtelenség megállapításáról, valamint a belügyi egészségügyi szolgálat igénybevételeéről, mely a türelmi időt eltörölve pontosította az elvégzendő feladatokat és bizonyos pszichológiai feladatok, elsősorban különböző alkalmassági vizsgálatok azonnali bevezetését és végrehajtását határozta meg (Pásztor & Szabó, 2005).

A rendeletet megjelenése után számtalanszor módosították a szervezeti változásoknak, valamint a felmerülő újabb és újabb igényeknek való megfelelés érdekében. Végül kilenc év után született meg az újabb, az 57/2009. (X. 30.) IRM-ÖM-PTNM együttes rendelet az egyes rendvédelmi szervek hivatásos állományú tagjai egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságáról, közalkalmazottai és köztisztviselői munkaköri egészségi alkalmasságáról, a szolgálat-, illetve keresőképtelenség megállapításáról, valamint az egészségügyi alapeljárásról, mely egységes keretbe foglalta a különböző alkalmasságvizsgálatokat, valamint több, mint 150 oldalas mellékletében részletesen ismertette a rendvédelmi szerveknél rendszeresített különböző beosztásokhoz tartozó egészségi, pszichikai és fizikai alkalmassági követelményeket.

Az együttes rendelet bevezetése óta eltelt újabb tíz év, melynek során felgyülemlett tapasztalat egyértelműen szükségessé tette azt, hogy ismételten felülvizsgálatra kerüljön a rendvédelmi hivatásos állomány alkalmasságvizsgálati rendszere a benne szereplő követelményekkel együtt. Ezt támasztotta alá az a tény is, hogy főként a digitalizáció, valamint a világháló használatának következményeként átalakultak a rendvédelmi szervek egyes beosztásaival (például kiber- és gazdasági nyomozó stb.) kapcsolatos elvárások, miközben változtak a rendvédelmi szervekhez jelentkező fiatalok motivációi, képességei és kompetenciái is. Ezen különböző irányból érkező hatások együttes eredőjeként dr. Pintér Sándor belügyminiszter 2018-ban elvárásként fogalmazta meg a rendvédelmi szervek hivatásos állománya számára kötelező alkalmasságvizsgálati rendszer megújítását.

Az új alkalmasságvizsgálati rendszer koncepciójának kialakítása során természetesen figyelemmel kellett lenni az alkalmasságvizsgálati rendszert megalapozó, valamint az azzal szoros kapcsolatban álló szabályozókra és rendszerekre is, mint:

- a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvényre (a továbbiakban: Hszt.);
- a megváltozott egészségi állapotú hivatásos állományú kollégák alkalmasságvizsgálatának felülvizsgálati rendszerére;
- valamint a rendvédelmi egészségkárosodási ellátás rendszerére².

2 54/2016. (XII. 22.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alatt álló rendvédelmi feladatokat ellátó szerveknél alkalmazható rendvédelmi egészségkárosodási ellátásról.

Alapvető elvárásként fogalmazódott meg az is, hogy az új rendszer egyszerű, költségkímélő, és egyben alacsony eszközigényű legyen, mely képes nagy létszámú jelentkező mérésére is. Ehhez szorosan kapcsolódva a fejlesztési, képzési rendszer megerősítése és újragondolása is szükségessé vált. Nem új jogintézmények, illetve rendszerek bevezetése volt a cél, hanem a rendelkezésre álló képzési, továbbképzési rendszer optimalizálása, illetve az egyéni igényekhez és a szervezeti elvárásokhoz együttesen igazodni képes fejlesztése. Mindez természetesen elképzelhetetlen volt egy kapcsolódó, az új rendszer működtetését támogató informatikai rendszer kialakítása nélkül.

A fentiekben megfogalmazott elvárásoknak eleget téve született meg a Kétlépcsős Integrált Alkalmasságvizsgálati Rendszer (röviden: KLIR), mely a gyakorlat kérdéseire tudományos igényességgel kereste a válaszokat, és igyekezett integrálni minden olyan vonatkozó kutatási eredményt, mely a szakemberek rendelkezésére állt. A KLIR rendszert a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes rendvédelmi szerveknél foglalkoztatott hivatásos állomány és rendvédelmi igazgatási alkalmazotti állomány alkalmasságvizsgálatáról szóló 45/2020. (XII.16.) BM rendelet (a továbbiakban: Rendelet) 2021. január 1-jével kötelező érvénnyel bevezette az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv, a belső bűnmegelőzési és büntetőrendészeti feladatokat ellátó szerv, a terrorizmust elhárító szerv, az idegenrendészeti szerv, a hivatásos katasztrófavédelmi szerv és a büntetés-végrehajtási szerv állományára vonatkozóan.

Tanulmányunkban a KLIR rendszer tudományos megalapozását ismertetjük a rendszer legfontosabb alapelveinek mentén tárgyalva.

A legjobb kiválasztása az alkalmatlanok kiszűrésén túl

A munkaköri alkalmassági vizsgálat lényege annak megállapítása, hogy egy meghatározott munkakörben és munkahelyen végzett tevékenység által okozott megterhelés a vizsgált személynek milyen igénybevételt jelent, és annak képes-e megfelelni. A vizsgálatok célja minden esetben a munkahelyi egészségkárosodások – foglalkozási betegségek, munkabalesetek – egészségügyi és pszichológiai megelőzése. A munkaköri alkalmassági vizsgálatok különböző jellegűek lehetnek, így megkülönböztetünk előzetes (munkakezdést megelőző, illetve felvétel előtti), időszakos (már munkaviszonyban lévők ismételt) és soron kívüli (egészségi állapot változáskor) alkalmassági vizsgálatokat.

A belügyi rendvédelmi szervek esetében az alkalmasságvizsgálatok során a legfontosabb vizsgálandó kérdés a hivatásos állományba való felvételre jelentkező személlyel kapcsolatban, hogy rendelkezik-e azokkal a minimális fizikai,

pszichikai és egészségi jellemzőkkel, melyek szükségesek ahhoz, hogy legalább átlagos színvonalon képes legyen ellátni a jövőbeni feladatát. Már ebből a megfogalmazásból is jól látható, hogy a rendvédelmi szervek hivatásos állománya vonatkozásában az alkalmasságvizsgálatok célja túllép az általános munkaköri alkalmassági vizsgálatokon azzal, hogy az egészség megőrzésén túl a hatékony munkavégzés támogatását is célul tűzi ki.

Ezt hangsúlyozza a rendvédelmi szerveknél működő egészségügyi és pszichológiai szolgálatok által végzett tevékenységekre vonatkozóan kidolgozott tevékenységi alapmodell (Malét-Szabó, 2015) is. A modell célmátrixában az egészség és hatékonyság egy dimenzió két végpontjaként szerepel, melyek mindegyike esetében egyaránt megjelenhet az egyéni és a szervezeti szintet célzó tevékenység. Hangsúlyozandó ugyanis, hogy mind az egészség, mind pedig a hatékonyság vonatkozásában az egyéni szinten túlmutató szervezeti szintről is beszélhetünk, melyek természetesen épp olyan szoros kapcsolatban állnak egymással, mint az egészség és hatékonyság célkitűzése. A modell 2x2-es célmátrixának mindegyik eleme kölcsönös és egyben dinamikus interakcióban van a többi elemmel, a rendvédelmi szervek egészségügyi és pszichológiai tevékenysége ezek együttes figyelembevételével képes az igazán hatékony, és egyben a szervezet egészének egészségét is támogató működésre. A modell egyik jellemző pozitívuma, hogy az alkalmasságvizsgálatokkal együtt, egy közös rendszerbe integrálva tárgyalja a rendvédelmi szerveknél folyó egészségügyi és pszichológiai tevékenység teljes spektrumát, ezzel is jelezve, hogy az alkalmasságvizsgálatok számos egyéb tevékenységhez – mint például a gondozás, képzés – szervesen kapcsolódnak, melyekkel szorosan együttműködve képesek egy valóban komplex és hatékony rendszer részévé válni (Malét-Szabó, 2020a).

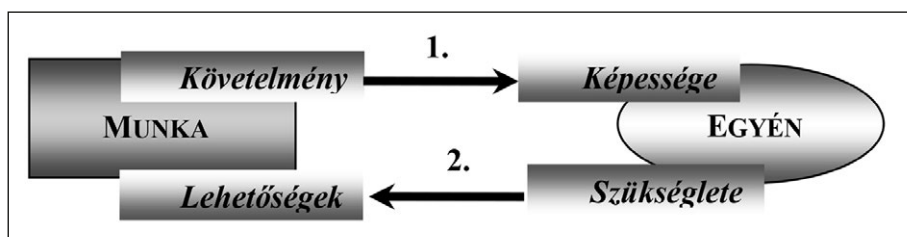
1. számú ábra: Az egészség és hatékonyság célmátrixa

<p>II.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Mentálhigiénés gondozás,</i> - <i>Krízisintervenció</i> 	<p>EGYÉN</p>	<p>I.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Alkalmasságvizsgálatok</i>
<p>EGÉSZSÉG</p>		<p>HATEKONYSÁG</p>
<p>III.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Komplex állapotfelmérések</i> - <i>Szervezeti egészségfejlesztési programok</i> 	<p>SZERVEZET</p>	<p>IV.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Kompetencia alapú készségfejlesztések,</i> - <i>Ismeret alapú képzések</i>

Forrás: Malét-Szabó, 2020a.

Az egyén és a szervezet többszintű kapcsolatát és egymásra hatását támasztják alá a szervezeti hatékonyság szemszögéből a személy-munka megfelelés (Person-Job Fit) 1980-as, 1990-es években elterjedt modelljei (Juhász, 2006) is, melyek felhívták a figyelmet arra, hogy pusztán a végzendő feladat végrehajtására való alkalmasság vizsgálata, azaz az egyén képességeinek és készségeinek az illesztése a munka követelményeihez önmagában nem képes hatékonyan megoldani az egyén jövőbeni bevalását. Mindebben ugyanis igen fontos tényezőként vesz részt maga az egyén is, hiszen az egyénnek a vizsgált munkával kapcsolatos elvárásai, valamint az, hogy mindezek milyen összhangban vannak a munka által az egyén számára kínált lehetőségekkel, alapvetően befolyásolják a jövőbeni teljesítményét, illetve azt a tényt, hogy mennyi ideig marad az adott szervezetnél, mely utóbbi szintén igen fontos kérdése a bevalásnak. Érdekességként megjegyzendő, hogy a munkaadottságok objektív és a személy szubjektív jellemzői közötti dinamikus összhang szükségességét Csirszka János már 1966-ban megfogalmazta (Csirszka, 1966). Ő ezen összeillés kapcsán három szintet különböztetett meg: a munkaprofil és az egyén képességei-készségei, a munka érzelmi adottságai és az egyén affektív adottságai, valamint a munka dinamizmusa és az egyén motivációi közötti összeillést. Ugyanezen többszintű illeszkedés fontosságát támasztja alá a Michigani Egyetem kutatóinak a munka és az egészség kapcsolatát tárgyaló személy-környezet illeszkedése modellje (2. számú ábra; Harrison, 1978) is, mely szerint, ha a személy képességei és igényei nem illeszkednek a konkrét munka jellegéhez és körülményeihez az munkahelyi feszültséget eredményez. Mindez pedig egyértelműen negatív hatással van az egyén – és rajta keresztül a szervezet – mentális és fizikai egészségi állapotára, ami hosszabb távú fennállás esetén akár akut vagy krónikus betegség kialakulásához is vezethet.

2. számú ábra: A személy-környezet illeszkedése modell



Forrás: Malét-Szabó, 2015.

Fontos megemlíteni, hogy az egyén és a munka közötti összecsiszolóást a szelekciós és szocializációs folyamatok egyaránt szolgálják. A szelekciót középpontba helyező elméletek a fő hangsúlyt az egyénre, az egyén személyiségjellemzőinek

a megismerésére helyezik, célul pedig bizonyos prediktorok (a beválás előrejelzésére használt mutatók) segítségével a jövőbeni beválás mértékének megbecslését tűzik ki. Ezzel szemben a szocializációs folyamatot hangsúlyozó elméletek az új kollégák munkahelyi beillesztését tartják elsődlegesen fontosnak. Minden jelentkezőt potenciális kollégának tekintenek, és az egyénben rejlő potenciálokra, erőforrásokra és tanulási képességre fókuszálnak (Juhász, 2006). Ez utóbbi megközelítésnek a Magyar Honvédségre adaptált szemléletes példáját mutatja be tanulmányában Barna (2020), melyben felhívja a figyelmet arra, hogy még egy olyan hierarchizált, és több szempontból rugalmatlannak tekinthető szervezetben is, mint a Magyar Honvédség, milyen pozitív hatása lehet a szervezeti hatékonyságra a szelekciós folyamattal szinte párhuzamosan induló tudatos szervezeti szocializációnak.

Összegezve valószínűsíthető, hogy a beválást leginkább e két megközelítés ötvözésével tudjuk szolgálni, azaz akkor, ha egy jól kialakított szelekciós rendszert párosítunk egy olyan munkahelyi szocializációs folyamattal, mely képes az egyén képességeit is figyelembe véve illeszteni őt a munkahelyi szervezethez, miközben folyamatosan törekszik arra, hogy az egyénben rejlő erőforrások és lehetőségek hasznosításán, illetve fejlesztésén keresztül növelje a szervezeti hatékonyságot.

A rendvédelmi szervek hivatásos állományára számára kötelező alkalmasságvizsgálatok kapcsán 2020-ig szinte kizárólag azt a kérdést vizsgálták a szakemberek, hogy a pályázó egyén vajon mentes-e azoktól a személyiségjellemzőktől és betegségektől, melyek alkalmatlanná tennék őt a hivatásos állományú munkára. Ennek érdekében az alkalmasságvizsgálatok során a pszichológusok, az orvosok és a sportszakemberek elsősorban bizonyos betegségek, illetve kóros állapotok meglétét kutatták, illetve azt vizsgálták, hogy az egyén teljesítménye a pszichológiai tesztekben, valamint a különböző fizikai gyakorlatokban eléri-e azt a minimális szintet, melynek teljesítését az egyes beosztásokra vonatkozóan alapvető feltételként határozták meg. Az alkalmasságvizsgálatok során kapott eredményeket 2020-ig ezen túlmenően – például az egyének jövőbeni beválási mértékének megbecslése érdekében – sem a szakemberek, sem pedig az állomány felvételére jogosult vezetők nem hasznosították. Önmagában azonban egy bizonyos kritériumszint teljesítése, avagy az adott beosztás szempontjából kockázatos betegségek hiánya még nem jelenti maradéktalanul azt, hogy az egyén a vágyott beosztásban valóban jól fog teljesíteni, illetve arra a kérdésre sem tud választ adni, hogy több jelentkező közül, vajon ki lenne az, aki a leginkább megfelelne az adott beosztásra. A tudatos HR tervezéshez, valamint a megalapozott munkáltatói döntéshez mindezen kérdések megválaszolása azonban elengedhetetlen.

Mindennek a megvalósítása érdekében, valamint, hogy eleget tehesünk a fentiekben megfogalmazott elvárásoknak szinte törvényszerű volt egy olyan új

alkalmasságvizsgálati rendszer kialakítása, mely két lépcsőben igyekszik minden vonatkozó kérdésre választ kapni az egyén és a munka illeszkedése kapcsán. A KLIR rendszerben az alkalmasságvizsgálat első lépcsőjeként – megőrizve a korábbi alkalmasságvizsgálatok szemléletét és egyben eleget téve annak az alapvető elvárásnak, hogy a rendvédelmi szervek hivatásos állományába csak és kizárólag arra alkalmas egyének kerüljenek – az alkalmasságnak a teljes hivatásos állományra vonatkozóan kötelezően teljesítendő, úgynevezett minimumfeltételei, valamint a betöltendő beosztáshoz kapcsolódó, úgynevezett kategóriafeltételek kerülnek ellenőrzésre. Ezen feltételek együttes teljesülésének eredményeként kerül megállapításra az egyén alkalmassága vagy hiányossága esetén az alkalmatlansága.

Ezt követi az alkalmasságvizsgálat második lépcsőjeként az úgynevezett illeszkedésvizsgálat, melynek során annak komplex felmérése történik meg, hogy az egyén képesség- és kompetenciaprofilja milyen mértékben illeszkedik a vizsgált beosztás(ok) elvárásaihoz. Ennek eredményeként egyrészt világosan megállapítható, hogy a vizsgált egyén számára a képességei és kompetenciái alapján mely szakterület, illetve beosztás betöltése lenne a legmegfelelőbb, másrészt pedig – éppen ezen eredményekre alapozva – sorrend alakítható ki a rendvédelmi szervekhez, illetve képző intézményekbe felvételre jelentkező, vagy később az egy adott beosztásra pályázók között. A KLIR rendszer kétlépcsős alkalmasságvizsgálata így egyszerre több szinten képes felmérni az egyén és a munka illeszkedését, ezzel is támogatva az egyén jövőbeni bevalását, ezen keresztül pedig a szervezeti hatékonyságot.

Rugalmasság a központi elvárásokkal szemben

Jelenkorunk talán egyik legjellemzőbb vonása tágabb és szűkebb világunk folyamatos és egyre gyorsuló változása, melyhez való alkalmazkodás képessége az egyén sikeres túlélésének záloga. Az egyéneken túl a munkahelyi szervezetek fennmaradásához, működési hatékonyságuk megőrzéséhez is elengedhetetlen, hogy flexibilisek legyenek mind a szervezeti felépítésük, mind a vezetési módszereik, mind pedig az alkalmazottaik képességeit, kompetenciáit illetően. A kutatók és a gyakorlati szakemberek egyetértenek abban, hogy egy munkahelyi szervezet sikeres jövője szempontjából a változásokra való hatékony reagálás érdekében a szervezet rugalmassága, valamint a dolgozók kompetenciafejlesztése alapvető fontosságú. Megjegyzendő, hogy a szervezeti rugalmasság sokkal inkább a szervezet szemléletében és működésében, mint annak szervezeti struktúrájában vagy épp vezetési stílusában érhető tetten. A szervezet azon képességét jelzi ugyanis, hogy tevékenységét képes az aktuális helyzethez

– külső és belső körülményekhez – igazítani, az eredményesség érdekében akár vezetési módszert, szervezeti struktúrát, kompetenciafejlesztési irányokat váltani, módosítani. A rugalmas szervezet a változás szükségességét folyamatosnak tekinti, melynek során újra és újra megújulásra törekszik. Hangsúlyozandó, hogy az igazán hatékony változás egyszerre érinti a keretet adó struktúrát, az emberi viselkedést, valamint a szervezeti kultúrát (Kaucsek & Simon, 2002).

A rugalmasság jelentős szerepe a munka egészségre gyakorolt hatásában is tetten érhető. Jól példázza ezt a WHO munkahelyi stresszel kapcsolatos kutatásainak kiindulási alapjaként szolgáló, Karasek (Karasek & Theorell, 1990) nevéhez fűződő Job demand – Control – Support (Megterhelés – Kontroll – Támogatás) modell, amely a munkahelyi stressz kapcsán a munka okozta megterhelés mellett, annak hatását moderáló tényezőként az egyén munkája felett gyakorolt kontrolljának mértékét hangsúlyozza. Amennyiben az egyénnek lehetősége van arra, hogy beleszóljon az általa végzendő munka folyamatába (válthat az egyes munkakörök között, meghatározhatja a végzendő munka menetét, rész céljait, időbeosztását, eszközeit stb.), akkor még az olyan bizonyítottan magas megterhelést jelentő munka esetében is, mint a rendvédelmi munka, elérhető, hogy a munkahelyi stressz az egyén fejlődésének a forrása, ne pedig a megbetegítő tényezője legyen (Szabó & Rigó, 2005; Szabó, 2009).

A rugalmasság fontosságát a piaci szféra mellett a magyar állami szervek is felismerték. Ezt jelzi a 2010-ben megkezdett, Magyary Zoltán nevével fémjelzett közigazgatásfejlesztési program alapfilozófiája is, mely szerint „*az egyre összetettebb és egyre gyorsabban változó társadalmi és gazdasági kihívások stratégiai rugalmasságot, illetve olyan képességeket igényelnek, amelyek alkalmassá teszik az államszervezetet a kockázatok kezelésére és a versenyképesség javítására, miközben az alapjogok biztosítása és az állami alapfeladatok ellátása sem szorul háttérbe*” (Bokodi, Fekete, Lóczy & Szakács, 2020). A mindezzel összefüggő főbb stratégiai célkitűzések közül – a közszolgálat szolgáltató szemléletének erősítése érdekében – kiemelendő az emberierőforrás-gazdálkodás fejlesztése. Ezt a célt szolgálja a Belügyminisztérium és a Nemzeti Közszolgálati Egyetem konzorciumi partnerségében, a Belügyminisztérium irányításával megvalósuló „*A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*” elnevezésű, KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001. azonosító számú projekt (a továbbiakban: Projekt), melynek keretében megújult a rendvédelmi szervek hivatásos állományára kötelező alkalmasságvizsgálati rendszer, és megszületett a Kétlépcsős Integrált Alkalmasságvizsgálati Rendszer.

A KLIR rendszer, hűen az őt életre hívó Projekt szellemiségéhez és alapvető célkitűzéseire, egyik fő jellemzője a rendvédelmi szervek előtt álló,

a humánerőforrás-gazdálkodást – azon belül is elsősorban az állomány kiválasztását és képését – érintő aktuális kihívásokra való rugalmas reagálóképesség.

A rugalmas döntéshozás és egyben a vezetői autonómia egyértelmű jeleként értelmezhető a KLIR rendszer azon jellemzője, hogy az első lépcsőben megvizsgált minimum- és kategóriafeltételek teljesülését követően a kinevezésre jogosult vezetőre bízta, hogy az illeszkedésvizsgálatok eredményeit milyen módon hasznosítja, illetve építi be a konkrét személyzeti döntésébe. Erre utal az integrált kifejezés a KLIR megnevezésében, mely jelzi, hogy az alkalmasságvizsgálatok összegzett eredményei mellett a sikeres vezetői döntés meghozatalához elengedhetetlen minden olyan információ integrált figyelembevételre, melyek relevánsnak tekinthetők a kiválasztás szempontjából (például végzettség, szakmai tapasztalat, szilárd erkölcsiség stb.). Ezen vezetői döntéssel kapcsolatban a Rendelet semmilyen további megkötést nem tartalmaz, az illeszkedésvizsgálat eredményeként kialakuló sorrendet vezetői döntést támogató információnak tekintik. Annyit ír pusztán elő, hogy a Hszt. szerinti vezetői besorolású beosztások esetén a kinevezésre jogosult vezető a szolgálati előljárója felé indokolni köteles, amennyiben döntése eltér a sorrend alapján javasolt személytől.

Az alkalmasságvizsgálati követelményeknek az aktuális elvárásokhoz való rugalmas igazodását teszi lehetővé a KLIR rendszer azon alapelve is, miszerint az alkalmasságvizsgálat mindig a betöltendő vagy a betöltött beosztáshoz igazodik. Ennek megvalósítása érdekében kialakításra került a szolgálati beosztások új alkalmasságvizsgálati kategóriarendszere, melynek lényege, hogy az egyes beosztásokat az általuk okozott egészségi, pszichológiai és fizikai megterhelés alapján 12 különböző kategóriába sorolja a 1. számú táblázatban szerepeltek szerint.

1. számú táblázat: A KLIR rendszer alkalmasságvizsgálati kategóriái

Alkalmasságvizsgálati kategóriák:		Beosztott	Irányító	Vezető	Fizikai terhelés	
Szerepkörök	Nem alapfeladatot végez	Támogató	I.	V.	IX.	könnyű/ közepes (irodai munka)
	A rendvédelmi szerv alapfeladát végzi	Adminisztratív/hatósági	II.	VI.	X.	könnyű/ közepes (főként irodai)
		Beavatkozó/intézkedő	III.	VII.	XI.	fokozott (főként terepen)
		Speciális	IV.	VIII.	XII.	kiemelten fokozott
Pszichológiai kompetenciaelvárások		alap kompetenciák	irányítói	vezetői		

Forrás: A szerzők saját szerkesztése.

A táblázatban jól nyomon követhetők az egyes alkalmasságvizsgálati kategóriák főbb jellemzői. Látható, hogy a kategóriarendszer egyrészt azt vizsgálja, hogy az adott beosztás a Hszt. szerint beosztotti vagy vezetői beosztásnak minősül-e. Elismerve azt a tényt, hogy számos olyan beosztás létezik a rendvédelmi szerveknél, melyek bár nem minősülnek vezetői besorolású beosztásnak, mégis más emberek munkájának szervezésével, irányításával és ellenőrzésével járnak, így fokozott megterhelést jelentenek ezen beosztásokat betöltők számára, bevezetésre került az irányítói beosztás kategóriája. Ezen beosztáskategória tipikus példája az alosztályvezető, a csoportvezető, a szolgálatparancsnok, akik által végzett mindennapi tevékenység során egyértelműen megjelennek a vezetői szerepből, valamint annak más szerepekkel való konfliktusából eredő feszültségek (Malét-Szabó, 2020b), melyek hatékony kezelésére való képesség alapvető feltétele ezen beosztáskategóriába tartozó beosztás sikeres betöltésének.

Az új kategóriarendszer mindezekon túl figyelembe veszi, hogy az adott beosztás a rendvédelmi szerv alapfeladatának az ellátását szolgálja-e. Amennyiben igen, úgy további szempontként az adott beosztás által okozott fizikai megterhelés (balesetveszélyesség) mértéke szerepel. Ezen szempont szerint négy különböző szerepkört határoz meg a Rendelet: a támogató, az adminisztratív/hatósági, a beavatkozó/intézkedő és a speciális szerepkört.

Az I. alkalmasságvizsgálati kategória kiemelt szereppel bír, mivel ez az egyetlen olyan kategória, mellyel kapcsolatos alkalmasságvizsgálati elvárások – az úgynevezett minimumfeltételek – a teljes rendvédelmi hivatásos állomány vonatkozásában egységesnek tekinthetők. Az összes többi alkalmasságvizsgálati kategória esetében kötelezően teljesítendő alkalmasságvizsgálati követelményeket hívjuk kategóriafeltételeknek, melyekkel szemben a Rendelet pusztán azt az elvárást fogalmazza meg, hogy nem lehetnek enyhébbek, mint a minimumfeltételek.

A KLIR rendszer egyik igen fontos vívmánya, hogy a rugalmasság magába a szabályozási rendszerbe is beépítésre került. A régi szabályozási rend a Hszt. vonatkozó elvárásainak való megfelelés érdekében részletes – számos igen terjedelmes melléklettel rendelkező – miniszteri rendeletben szabályozta a rendvédelmi szervek hivatásos állománya számára kötelező alkalmasságvizsgálati rendszer minden egyes teljesítendő egészségi, pszichológiai és fizikai kritériumát, mely utóbbi esetében még a végrehajtandó gyakorlatok pontos leírását is szerepeltette. A rendvédelmi szervek alkalmasságvizsgálati gyakorlatában egyedül az általuk elkészített különböző szakmai protokollok biztosítottak lehetőséget a saját specifikus elvárásaikhoz való igazodásra, mely a pszichológiai alkalmasságvizsgálatok egységes kritériumainak eltérő vizsgálati módszertanában volt leginkább tetten érhető. A Rendeletben szereplő elvárásoktól való,

mindezen túlmutató eltérésre a rendvédelmi szervezeteknek nem volt lehetősége. Ez a hosszú ideig fennálló gyakorlat egyértelműen igazolta, hogy ez a fajta szabályozási rend nem teszi lehetővé az olyan változó elvárásokra való gyors reagálást, mint például egy újonnan jelentkező szakmai feladat végrehajtása érdekében való új beosztás kialakítása, valamint az ahhoz kapcsolódó alkalmassági feltételek meghatározása.

A rendvédelmi szervezetek rugalmas reagálóképességének elősegítése érdekében és egyben támogatva a szervezetek vezetőinek autonómiáját az alkalmasságvizsgálatok szabályozási rendjébe – a Hszt. 106/A. § alapján meghatározottak szerint – beépítésre került egy új szint, a rendvédelmi szerv vezetője (a belügyminiszter irányítása alá tartozó rendvédelmi feladatokat ellátó szerv országos főigazgatója vagy országos parancsnoka) által kiadott közjogi szervezetszabályozó eszköz. Az új szabályozási rendben a miniszteri Rendelet az alkalmasságvizsgálatok általános strukturális szabályait (az alkalmasságvizsgálati kategóriákat, az alkalmasságvizsgálatok típusait, minősítéseit, érvényességét, időbeli rendjét, a jogorvoslati lehetőségeket, valamint az alkalmasságvizsgálatokat végzőkkel szembeni elvárásokat), valamint a rendvédelmi szervezetek minden hivatásos állományú kollégájára egyaránt érvényes egészségi, pszichológiai és fizikai minimumfeltételeket határozza meg. Az ezen túlmutató, a különböző alkalmasságvizsgálati kategóriákba tartozó beosztásokkal szembeni elvárásokat, valamint az egyes beosztások alkalmasságvizsgálati kategóriákba való besorolását maga a rendvédelmi szerv vezetője határozhatja meg közjogi szervezetszabályozó eszközben, az egyes alkalmasságvizsgálatot végző szakemberek konkrét kijelölésével együtt. Mindehhez kapcsolódóan arra is van lehetősége, hogy a Rendeletben meghatározott alkalmasságvizsgálati kategóriákon belül bizonyos beosztásokkal szemben további alkalmasságvizsgálati feltételeket is előírjon. Az egyes rendvédelmi szervezetek, illetve specifikus beosztások elvárásaihoz való rugalmas igazodást segíti elő a rendvédelmi szerv vezetőjének azon jogköre is, miszerint a Rendelet keretei között maga határozhatja meg az úgynevezett időszakos alkalmasságvizsgálatok gyakoriságát, melynek célja az állomány aktuális alkalmassági állapotának rendszeres időközönként történő monitorozása.

Összességében elmondható, hogy az új háromszintű szabályozási rend eredményeként a rendvédelmi szervezetek vezetőinek közvetlen lehetősége van arra, hogy az alkalmasságvizsgálati követelményeiket a saját specifikus feladataikhoz igazodva határozzák meg, illetve azt közvetlenül módosítsák amennyiben változnak az elvárások. Ilyen fokú szabadságra és önállóságra az alkalmasságvizsgálatok kapcsán soha nem volt még lehetősége a rendvédelmi szervezeteknek. A Rendelet-höz kapcsolódóan kiadott közjogi szervezetszabályozó eszközökben tetten érhető igen szerteágazó követelményrendszer, valamint az alkalmasságvizsgálati

szakmai protokollokban megjelenő sokszínű vizsgálati módszertanok egyértelműen alátámasztják mindennek az aktualitását és létjogosultságát.

2. számú táblázat: A KLIR szabályozási rendszere

<i>Az alkalmasságvizsgálatok jellemzői</i>	45/2020. (XII.16.) BM rendelet	Közjogi szervezetszabályozó eszközök	Alkalmasságvizsgálati szakmai protokollok
<i>Az alkalmasságvizsgálatok típusai</i>	A típusok meghatározása		
<i>Alkalmasságvizsgálati kategóriák</i>	A kategóriák meghatározása	A beosztások kategóriákba sorolása	
<i>Alkalmasságvizsgálatot végző szakemberek</i>	A szakemberekkel szembeni elvárások	A szakemberek kijelölése	
<i>Alkalmasságvizsgálatok gyakorisága</i>	Keretszabályok meghatározása	A pontos gyakoriságok meghatározása	
<i>Alkalmasságvizsgálati dokumentumok</i>	Adattartalom, adatkezelési szabályok;	Mintadokumentumok	
<i>Alkalmasságvizsgálati követelmények</i>	Minimumfeltételek meghatározása	Kategóriafeltételek meghatározása	Az egyes alkalmassági feltételek vizsgálati módszertana
<i>Prevenációs kérdőív</i>	Alkalmazásának rendje		A kérdőív tartalma
<i>Illeszkedésvizsgálatok</i>	Végzésük rendje; a kötelező pszichológiai kompetenciák	Eredményeinek felhasználására vonatkozó eljárásrend	Az illeszkedésvizsgálatok módszertana (mérési, sorrendállítási gyakorlat)

Forrás: A szerző saját szerkesztése.

Tudományos kutatás mint a vizsgálati módszertan megalapozása

A KLIR rendszer egyik felvállalt célja annak rendszerszintű képviselése, hogy az alkalmasságvizsgálatok során alkalmazott vizsgálati módszertanok tudományos kutatások eredményeit felhasználva kerüljenek kialakításra.

Ennek első bizonyítékeként tekinthető, hogy a KLIR rendszer már struktúrájában is a szakmai tisztaságot képviseli. A korábbi gyakorlat az alkalmatlanná válás szempontjából az egészségi alkalmasságvizsgálatot a másik két alkalmasságvizsgálat fölé helyezte azzal, hogy pszichológiai és fizikai alkalmatlanság esetén is az egészségi felülvizsgálati eljárástól tette függővé az egyén további foglalkoztatását. A KLIR rendszerben ettől jelentősen eltérően az egyes szakterületek – azaz az egészségi, pszichológiai és fizikai alkalmasságvizsgálatok – már élesen elkülönülnek egymástól. Igaz ez mind szakmailag, mind pedig az

eljárás szempontjából első- és másodfokon, valamint a Rendelet által a soron kívüli, illetve ismételt alkalmasságvizsgálat során másodfokon született alkalmatlan minősítést követően bevezetett, úgynevezett bizottsági szinten is. Alkalmatlanság miatt a hivatásos állományú kollégának a Hszt. 86. § (2) bekezdés a) pontja alapján történő szolgálati beosztásából való felmentésére kizárólag a FÜV bizottság, illetve legalább két rendvédelmi szerv tapasztalt szakembereiből álló háromfős pszichológiai vagy fizikai bizottság által hozott alkalmatlan minősítést követően kerülhet sor. Így minden hivatásos állományú kolléga esetében biztosított, hogy alkalmasságát legalább három körben vizsgálják és minősítsék egyre tapasztaltabb szakemberek mielőtt alkalmatlanság miatt felmentenék szolgálati beosztásából.

A tudományos igényesség leglátványosabb megnyilvánulása a KLIR rendszerben a kötelező érvénnyel bevezetett, a hatékony munkavégzéshez elengedhetetlen személyiségjellemzőket, képességeket és készségeket összefoglaló pszichológiai kompetenciák rendszere és vizsgálati módszertana, mely teljes egészében tudományos kutatások eredményei alapján került kialakításra. Ennek részletes ismertetése található meg Malét-Szabó és a Debreceni Egyetem kutatóinak (2021b) tanulmányában, mely lépésről lépésre vezet végig a KLIR alkalmasságvizsgálati kategóriarendszerének egyik tengelyét jelentő alap, irányítói és vezetői kompetenciák meghatározását célzó kutatásokon, a komplex mérésük érdekében kidolgozott interaktív tesztrendszerek és vizsgálati módszertanok kialakításán, felhasználva a standard nine értékelési rendszerben, valamint a neurális modellekben rejlő, az alkalmasságvizsgálati döntést támogató lehetőségeket.

A tudományos igényesség, valamint a KLIR rendszer által a rendvédelmi szervek számára a kategóriefeltételek vonatkozásában biztosított autonómia mellett az egységes szemléletmód képviselése érdekében a Rendelet létrehozta a belügyminiszter alkalmasságvizsgálatokkal kapcsolatos szakmai tanácsadó testületét a rendvédelmi szervek által delegált vezető szakemberekből. A tanácsadó testület legfontosabb feladata a rendvédelmi szervek alkalmasságvizsgálati szakmai protokolljainak véleményezése, mely nélkül ezek nem kerülhetnek kiadásra és gyakorlati alkalmazásra.

A tudományos kutatások szellemiségét követve, a korábbi alkalmasságvizsgálatok adatait felhasználva és elemezve, a rendvédelmi szervek vezető szakembereinek bevonásával kerültek meghatározásra a KLIR rendszer egységes minimumfeltételei. Ennek következményeként a korábbi vonatkozó szabályozáshoz képest az egészségi minimumfeltételek – figyelembe véve az orvostudomány fejlődését és egyes betegségek kezelhetőségének jelentős javulását – számos ponton enyhültek. Példaképpen említendő az oktatási-képzési

intézményekbe felvételizők alkalmatlansági okai között első helyén álló látászavar (2018-ban a rendészeti szakgimnáziumokba felvételizők között az egészségügyileg alkalmatlan minősítés 30%-áért volt felelős, míg a Nemzeti Közszolgálati Egyetemre felvételizőknél ez a szám 42% volt). A korábbi rendelet szerint már 2–2,5D esetén alkalmatlan minősítést kellett megállapítani, a KLIR-ben szereplő minimumfeltételekben viszont már – figyelemmel a látásjavító eszközök rohamos fejlődésére, valamint a különböző beosztásokra vonatkozó elvárások változására – felvételtkor a +4,0D-nál és -4,0D-nál, állományban lévő kolléga esetén pedig a +6,0 D-nál és -6,0 D-nál erősebb szemüvegviselés a hivatásos szolgálatra való alkalmasság kizáró oka. A gyakorlatiaság és a rohamosan fejlődő egészségügyi ellátás eredményeinek beépítéseként enyhülhetek a szív- és érrendszeri, légzőszervi (például allergiás), valamint az endokrin megbetegedésekkel kapcsolatos feltételek, melyek szerint az enyhe fokú, terápiát nem igénylő vagy terápiára jól reagáló elváltozások (egyes ritmuszavarok, vérnyomásemelkedés) az új koncepció alapján már nem jelentenek automatikusan alkalmatlanságot. Ugyanez igaz a több, mint öt évvel ezelőtt, akár gyermekkorban lezajlott rosszindulatú elváltozásokra is, melyek műtéti vagy egyéb úton megszüntetésre kerültek, és a szakmai protokollok alapján a gyógyult állapot megállapítást nyert.

A pszichológiai minimumfeltételek megfogalmazása a korábbi rendeletben szereplő negatív megfogalmazással (azaz kifejezetten a kontraindikációk megjelenítésével) szereplő követelmények jelentős átgondolásával, valamint a fejleszthetőség koncepcióját szem előtt tartva a pozitívumok, azaz az elengedhetetlenül szükséges készségek és képességek megjelenítésével történt, mely az 3. számú ábrán látható letisztult követelményrendszer kialakítását eredményezte:

3. számú ábra: A KLIR rendszer pszichológiai minimumfeltételei

Pszichológiai <u>kontraindikációk</u> , kizáró tényezők megnevezése 57/2009. IRM-ÖM-PTNM rendelet		Általános pszichológiai <u>minimumfeltételek</u> 45/2020. (XII.16.) BM rendelet	
1. Személyiségbeli tényezők		1. A személyiség egészével kapcsolatos elvárások	
1.1	Pszichés egyensúly tartós hiánya	1.1	Kiegyensúlyozott pszichés állapot
1.3	A személyiség érettségének nem megfelelő szintje	1.2	Életkornak megfelelő érettség
1.11	Önértékelés tartós zavara		
1.5	Túlzott szorongásra, vagy a szorongás hiányára utolsó személyiségjegyek	1.3	Átlag feletti érzelmi-indulati kontroll
1.6	Pszichoszomatikus tünetképződés		
1.7	Önkontroll hiánya, zavara, túlzott agresszivitásra (auto-, heteroagresszió) utaló személyiségjegyek, emocionális kontroll nem megfelelő szintje		
1.9	Pszichés terhelhetőség, stresszel való megküzdés (frusztrációs tolerancia) alacsony szintje	1.4	Átlagos pszichés terhelhetőség, stresszel való megküzdési képesség
1.4	Szociabilitás nem megfelelő szintje, túlzott introverzió, túlzott extraverzió	1.5	Átlagos alkalmazkodási képesség
1.10	Alkalmazkodási készség, flexibilitás alacsony szintje		
		2. Kognitív képességekkel kapcsolatos elvárások	
2. Intellektuális képességek nem megfelelő szintje, zavara		2.1	Átlagos intellektuális képességek
3. Figyelmi, szenzomotoros képességek nem megfelelő szintje, tartós zavara		2.2	Átlagos figyelmi, szenzomotoros képességek
7.	Alacsony fokú pálya-, illetve munkamotiváció	2.4	Átlagos teljesítménymotiváció
4. Kommunikációs készségek nem megfelelő szintje, zavara		3. Társas készségekkel kapcsolatos elvárások	
		3.1.	Átlagos szóbeli kommunikációs készségek (beszédzavar, beszédhiba nélküli)
		3.2.	Átlagos írásbeli kommunikációs készségek
		4. Társadalmi normáknak való megfelelés:	
1.8	Felelősségtudat nem megfelelő szintje	4.1	Átlagos felelősségtudat
6. Értékelhetetlen teszteredmények, vizsgálatvezetővel való nem megfelelő együttműködés, a vizsgálat szabályainak megszegése		4.2	Szabálykövető, fegyelmezett magatartás, melynek keretében elvárt a vizsgálatok során való együttműködés, azok szabályainak a betartása, a tesztek értékelhető kitöltése
5.1	Viselkedési addikciók	4.3	Élettörténete mentes a kóros függőségektől (például játékszenvedély, alkoholfüggőség, drogfüggőség stb.)
5.2	Szuicid cselekmények, „kísérlet” vagy ráutaló magatartás	4.4	Élettörténete mentes öngyilkossági kísérlettől, öngyilkosságra utaló magatartástól

Forrás: A szerző saját szerkesztése.

A fizikai minimumfeltételek esetében élesen elválnak egymástól a rendvédelmi oktatási intézményekbe felvételt megelőzően teljesítendő képzési

minimumfeltételek és a hivatásos állomány betöltésének általános minimumfeltételei. Az előbbieket kapcsán végrehajtandó „*Három gyakorlat módszere*” (20 méteres ingafutás, falra dobás medicinlabdával, átugrás zsámoly felett hason fekvésbe) a keringési rendszer terhelhetőségének, illetve a láb- és a felsőtest erő-állóképességének mérésén keresztül a rendészeti munkához leginkább szükséges izomcsoportok, és a kardiovaszkuláris rendszer terhelhetőségét és egyben fejleszthetőségét vizsgálja elsősorban, előkészítve az oktatási intézménytől elvárt fejlesztési folyamatot. A hivatásos állományban lévő kollégákra vonatkozó minimumfeltételek pedig – igazodva az állomány körében jelentkező különböző egészségügyi problémákhoz – a végrehajtandó gyakorlatok szintjén választhatóvá váltak (négyféle Cooper-teszt közül választhatnak a kollégák: 12 perc folyamatos futás, úszás, kerékpározás vagy evezőpad közül).

A rendvédelmi szervek által meghatározott kategóriefeltételek vonatkozásában, megfelelve a Rendelet vonatkozó rendelkezéseinek, szintén alapvető elvárás volt a tudományos megalapozottság. Természetesen mivel az új alkalmasságvizsgálati rendszer – különösen a fizikai alkalmasságvizsgálatok esetében – számos új vizsgálati módszertant is tartalmaz, melyekre vonatkozóan korábbi tapasztalati adatokkal a rendvédelmi szervek nem rendelkeztek, így a kapcsolódó kritériumértékek ezekben az esetekben első körben csak a hazai, illetve nemzetközi sztenderdek alapján kerülhettek kialakításra. Éppen ezért a tanácsadó testület az alkalmasságvizsgálati szakmai protokollok kapcsán egyéves türelmi időt követően, azaz 2021 végén, az egy év alatt összegyűlt alkalmasságvizsgálati adatok elemzését, ennek eredményei alapján pedig a kategóriefeltételek újrajelölését javasolta.

A fejlesztés lehetősége a statikussággal szemben

Ahogy azt a fentiekben már tárgyaltuk a változó világhoz való sikeres alkalmazkodás egyik kulcsa – a rugalmasság mellett – a dolgozók folyamatos fejlesztésének biztosítása, mely a szervezeti szocializációban is igen fontos szerepet játszik. Mindezt, valamint azt a tény felismerve, miszerint folyamatosan csökken a rendvédelmi szervekhez jelentkezők létszáma, a KLIR rendszer egyik fontos alapelve lett a támogatás és fejleszthetőség, mely magában foglalja az egészségfejlesztést és egészségmegőrzést célzó tevékenységeket, a hivatásos állomány tagjainak mentálhigiénés támogatását, a kötelező egyéni továbbképzési rendszer keretében a kompetenciák fejlesztését, valamint a fizikai erőnléti állapot fenntartását célzó törekvéseket egyaránt. Az egészségfejlesztési törekvések részeként került bevezetésre a prevenciók kérdőív, mely egyaránt

támogatni hivatott az orvosok és a pszichológusok munkáját. A kérdőív egyrészt lehetőséget ad a szakemberek számára a vizsgálaton részt vevő kolléga aktuális egészségtudatos magatartásának feltérképezésére, másrészt összegzése hasznos információkat szolgáltat az állomány egészét érintő egészségfejlesztési törekvések megtervezéséhez és megvalósításához.

A tudatos fejlesztést szolgálja még az egyén fejlesztendő pszichológiai kompetenciáinak becsatornázása a kötelező egyéni továbbképzési rendszerbe, melynek érdekében közvetlen kapcsolat került kialakításra a KLIR rendszert támogató KOMP (Komplex Kompetenciaalapú Kiválasztási és Képzési Rendszer) informatikai rendszer, valamint a rendvédelmi hivatásos állomány kötelező egyéni továbbképzési rendszerét támogató RVTV portál között. Ennek eredményeként a kötelező egyéni továbbképzési rendszer képessé vált arra, hogy az egyén egyedi fejlesztési igényeihez igazodó képzéseket ajánljon fel, mely az egyén életpályájának tudatos támogatását szolgálja. A szervezeti hatékonyság támogatása mellett ezt a célt szolgálja a KLIR rendszer azon újítása is, miszerint az illeszkedésvizsgálatok részeként végrehajtott kompetenciavizsgálatok eredményeit az állományilletékes parancsnok kérésre megismerheti, személyzeti döntéséhez felhasználhatja.

A kiválasztás és a képzés szerves összekapcsolódásának egyik szemléletes példajaként tekinthető, hogy már a KLIR rendszer kompetenciaalapú mérési módszertanát (Malét-Szabó et al., 2021b) megalapozó Komplet Vezetőkiválasztási Rendszer (röviden: KVR) kialakításával párhuzamosan megjelent annak az igénye, hogy a kiválasztási rendszer és a belügyi rendvédelmi szervek állománya körében a vezetővé válás kötelező elemeként szereplő vezetőképzés között élő és közvetlen kapcsolat kerüljön kialakításra. Ezt az igényt szem előtt tartva a vezetővé képző tréningek módszertana – a KVR eljárás bevezetését követően – átalakításra került, melynek során az egyes vezetői kompetenciákat pontosan lekövetve modulrendszerű tréning módszertanok kerültek kialakításra e-learning támogatással (azaz a blended-learning komplex módszertanát felhasználva). Mindezen keresztül lehetővé vált, hogy – bizonyos kötelező elemek megtartása mellett – az adott vezetővé képző tréningcsoportba tartozó egyének fejlesztési igényeihez igazodva kerüljön kialakításra az adott tréning konkrét módszertana. Ezt elősegítendő a trénernek a tréninget megelőzően megismerhetik a csoportjukba tartozó egyének egyéni kompetenciaprofiljait, melyek ismeretében – informatikai rendszer által támogatottan – kialakíthatják az egyéni és csoportos fejlesztési terveket, és véglegesíthetik a konkrét tréning módszertanát.

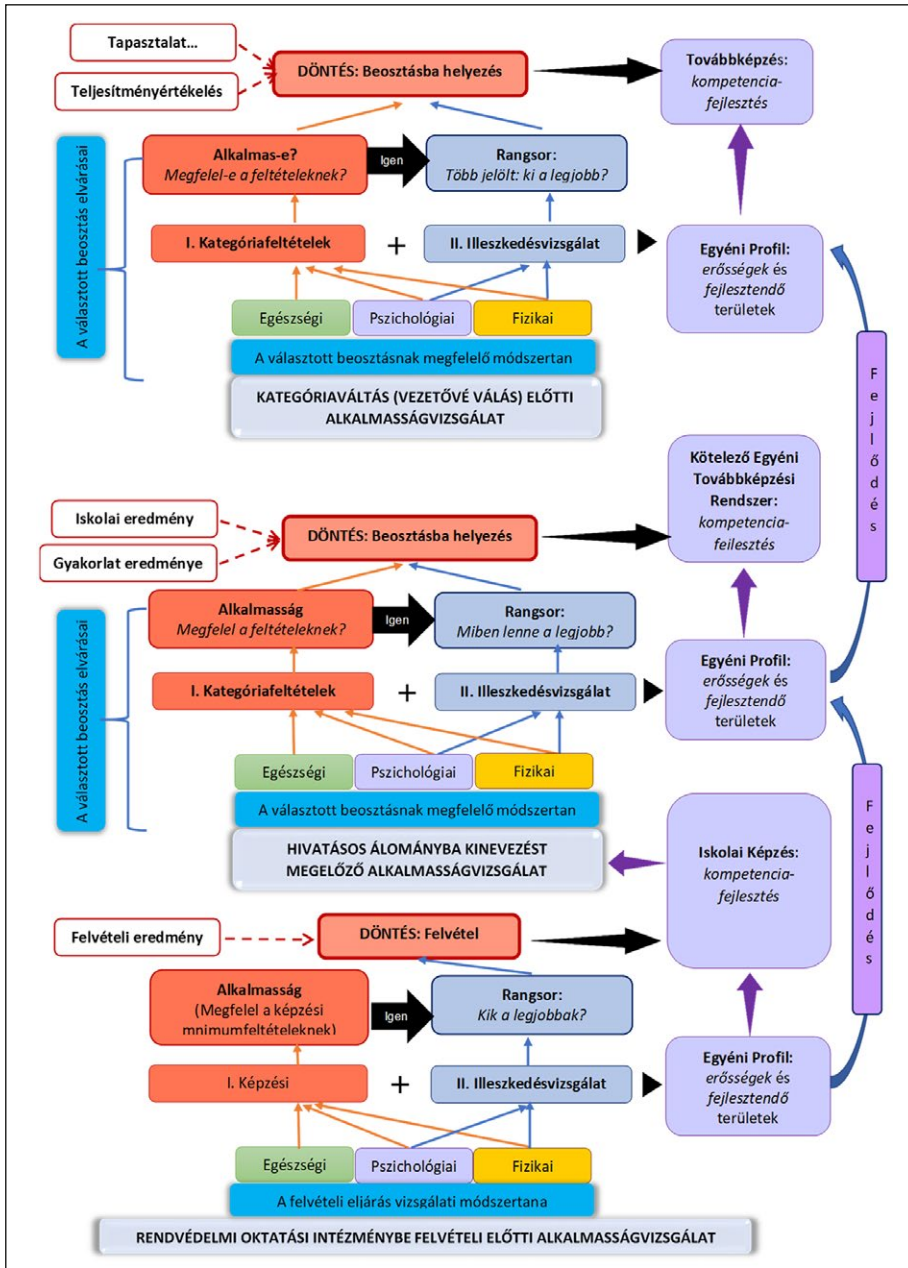
Az egyéni fejlődési ív nyomon követését, ezen keresztül pedig az egyéni és szervezeti tudatos HR támogatást is szolgálja, hogy a tréningek végén az értékelés is az egységes belügyi vezetői kompetenciák mentén történik, mind a

trénerek, mind pedig az AC jellegű vizsga esetében konkrétan számszerűsítve az egyén fejlődését az egyes vezetői kompetenciákban. Fontos hangsúlyozni, hogy követve a standard nine értékelési rendszer koncepcióját az egyéni fejlődés értékelése nem objektív számok mentén történik, hanem az egyén és a tréner által a tréningfolyamat elején közösen meghatározott célokhoz viszonyítva, annak elérését százalékos mértékben megjelenítve (a százalékos érték azt mutatja meg, hogy az egyén milyen mértékben tudta megvalósítani a fejlesztési tervében számára előírt fejlődést). Ezzel a momentummal pedig teljessé válik a kiválasztás és a képzés egymással szorosan összefüggő, szervesen egymásra épülő rendszere úgy, hogy az egyéni, a csoportos – és akár a szervezeti szintű – fejlődés egyértelműen mérhetővé, ezen keresztül pedig követhetővé válik minden érintett fél számára.

A fejleszthetőség lehetőségének és szükségességének biztosítását a KLIR rendszer a rendvédelmi szervek állományán túl kiterjeszti a rendvédelmi oktatási intézményekre is. Ezen intézményekbe felvételizők esetében bevezette az úgynevezett képzési minimumfeltételeket, melyek a képzés ideje alatt szakmai támogatással fejleszthető pszichológiai és fizikai kompetenciák vonatkozásában enyhébb követelményeket fogalmaznak meg, mint a hivatásos állományra vonatkozó minimumfeltételek. Mindezzel párhuzamosan kötelezővé tette a felvett hallgatók és tanulók esetében a felvételi alkalmasságvizsgálati eredményeikre épülő egyéni fejlesztési tervek készítését, és előírta, hogy a rendvédelmi oktatási intézmény képzését úgy kell felépíteni, hogy az biztosítani tudja a felvételiző pszichológiai és fizikai kompetenciafejlesztési szükségleteit annak érdekében, hogy a képzés befejezésekor alkalmas legyen a rendvédelmi hivatásos állománytól elvárt szolgálatteljesítésre. Ez utóbbit szolgálja az egészségi képzési minimumfeltételek szigorúbb volta is, amelyek a kor előrehaladtával törvényszerűen romló egészségi állapotot figyelembe véve kerültek meghatározásra.

A kiválasztási és a képzési rendszer szerves összekapcsolódását jeleníti meg szemléletesen a 4. számú ábra, melyen lépésenként nyomon követhető az egyéni életpályát kísérő alkalmasságvizsgálatok és kompetenciafejlesztések folyamata.

4. számú ábra: A KLIR kiválasztási és képzési rendszerének folyamata



Forrás: A szerzők saját szerkesztése.

A fentiekén túl a fejlesztés fontosságára hívja fel a figyelmet, és egyben teremti meg a lehetőséget a KLIR rendszer azáltal is, hogy soron kívüli alkalmasságvizsgálat esetén – melyre elsősorban a mindennapi munkavégzés során felmerülő akut problémák kivizsgálása érdekében kerül sor – a vizsgálatot végző szakembernek lehetősége van úgynevezett ideiglenes minősítéseket adni, amennyiben úgy ítéli meg, hogy az egyén számára ennek időtartama alatt kötelezően biztosítandó támogatás, gondozás mellett 365 napon belül várható az egyén alkalmasságának a visszaszerzése. Ilyen ideiglenes minősítés a korlátozással alkalmas, mely lehetőséget ad arra, hogy az egyén a számára biztosított támogatott időszak alatt csak bizonyos korlátozással végezzen „könnyített” munkát (mint például fegyver nélkül, kategóriaváltással stb.). Amennyiben az egyén aktuális állapota ennél súlyosabb, még korlátozással sem teszi lehetővé, hogy dolgozhasson, lehetőség van ideiglenesen alkalmatlan minősítést is adni, ezáltal mentesítve az egyént a munkavégzés alól a támogatott időszak időtartamára. A támogatott időszak lejártának végén úgynevezett ismételt alkalmasságvizsgálat keretében kell meggyőződni a támogatás eredményéről, mely alapján az egyén vagy visszakerülhet eredeti beosztásába, vagy alkalmasságvizsgálati kategóriát kell váltania, vagy alkalmatlan minősítés esetén bizottsági vizsgálatára kerül sor.

A jövő perspektívája

Tanulmányunkban a 2021. január 1-jével a rendvédelmi szervek hivatásos állományára körében bevezetett új Kétlépcsős Integrált Alkalmasságvizsgálati Rendszer széles körű tudományos megalapozottságát mutattuk be röviden, melynek nyomai az új szabályozási rendben, a rendszer struktúrájában, valamint a kritériumértékek és a vizsgálati módszertanok kialakításában egyaránt tetten érhetők. Az eddigi tapasztalatok azt mutatják, hogy az érintett rendvédelmi szervek a rendszer újdonságából fakadó kezdeti nehézségeket követően sikerrel elsajátították a KLIR rendszer alkalmazási gyakorlatát, és várakozva tekintenek a KOMP informatikai rendszerben rejlő jövőbeni elemzési lehetőségek elé.

A rendszer gyakorlati alkalmazhatóságának első mérföldköve az egyéves általános alkalmazása során összegyűlt alkalmasságvizsgálati eredmények összegzett elemzése alapján a kategóriafeltételekhez kapcsolódó kritériumértékek, valamint a kompetenciamérő tesztrendszerekhez kapcsolódó neurális modellek újrakalibrálása lesz majd. Mindez tervezetten, tudományos kutatási-elemzési módszertan mentén fog megvalósulni, melyhez kiindulási alapul a Komplet Vezetőkiválasztási Rendszer esetében már alkalmazott módszertan fog szolgálni.

Az egyéni és szervezeti hatékonyságot egyaránt szolgáló hivatott alkalmasságvizsgálati és kiválasztási rendszer esetében természetes kutatói igény a rendszer bevalásvizsgálata. Az ehhez kapcsolódó módszertan jövőbeni kialakításának kiindulópontjaként tekinthető a Münnich által – a Belügyi Tudományos Tanács felkérésére – a belügyi vezető kiválasztási rendszer bevalásvizsgálata kapcsán kidolgozott módszertan (Münnich, 2017).

A kompetenciarendszerek kialakításának egyik fő oka az a tény, hogy a kompetenciák képesek egységes alapot biztosítani a kiválasztási, képzési és teljesítményértékelési rendszerek számára. A belügyi rendvédelmi szervek hivatásos állománya számára kialakított új alkalmasságvizsgálati rendszer, a KLIR rendszer jövőbeni hatékony működésének egyik záloga, ha minden olyan HR rendszer, mely kiválasztási és képzési igénnyel is párosul, ezt a rendszert tekintti kiindulási alapnak. Ennek megvalósítása érdekében a KÖFOP-2.1.5 projekt keretében jelenleg kialakítás alatt álló egységes közszolgálati mentori rendszer, valamint az új rendészeti tehetségmentésment rendszer is követi a KLIR rendszer kompetenciarendszerének kidolgozási módszertanát a kiválasztási kritériumként megfogalmazott kompetenciák, valamint azok mérési módszertana vonatkozásában.

Érdekeségként megemlítené, hogy szervesen illeszkedik ezen kompetenciaalapú alkalmasságvizsgálati, kiválasztási és képzési rendszer alapkoncepciójához a szilárd erkölcsiség, mint a korrupciós kihívásnak való ellenállási képesség mérésére megalkotott elméleti SZEM-modell (Hunyady & Münnich, 2016; Papp & Münnich, 2021), az annak mérésére kidolgozott, informatikailag támogatott interaktív tesztrendszer, valamint a kapcsolódó blended-learning képzési módszertan (Malét-Szabó et al., 2021a) is.

Felhasznált irodalom

- Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Smith, E. E. & Bem, D. J. (1999). *Pszichológia*. Osiris Kiadó.
- Barna B. (2020). A pályakezdő katonák megszólításának és megtartásának lehetősége a szervezeti szocializáció eszközével. *Honvédségi Szemle*, 148(6), 67-80. <https://kiadvany.magyar-honvedseg.hu/index.php/honvszemle/issue/view/19/22>
- Bokodi M., Fekete L., Lóczy P. & Szakács G. (2020). *Szervezeti És Személyzeti Hatékonyság És Teljesítmény*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem. <https://nkrepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/14997/Szervezeti%20es%20szemelyzeti%20hatekonysag%20%E9s%20teljesitmeny.pdf;jsessionid=78A54DB6403A4AC6D9A982981BB6A88D?sequence=3>
- Csirszka J. (1966). *Pályalélektan*. Gondolat Könyvkiadó.
- Harrison, R. V. (1978). Person-environment fit and job stress. In Cooper, C. L. & Payne, R. (Eds.), *Stress at work* (pp. 175–205). Wiley.

- Hunyady Gy., Münnich, Á. (2016). A szilárd erkölcsiség elvárása a rendvédelemben: egy lehetséges pszichológiai modell. *Belügyi Szemle*, 64(6), 34–68. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2016.6.2>
- Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P. & Millet, C. (2005). The experience of work-related stress across occupations. *Journal of Managerial psychology* 20(2), 178-187. <https://doi.org/10.1108/02683940510579803>
- Juhász M. (2006). A kiválasztás és a munkaköri alkalmasság pszichológiája I. rész. *Munkaügyi Szemle* 50(1), 21-25. http://www.munkaugyiszemle.hu/sites/default/files/Juhasz_Marta.pdf
- Karasek, R., Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Kaucsek Gy. & Simon P. (2002). A vállalati rugalmasság elemzése, *Vezetéstudomány*, 33(7-8), 2-17. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4757/1/VT_2002n7_8p2.pdf
- Malét-Szabó E. (2015). Egészség és hatékonyság: A Magyar Rendőrségen folyó pszichológiai tevékenységek kettős célkitűzése. In Balázs K. (Szerk.), *Alkalmazott pszichológiai tanulmányok a Szociál- és Munkapszichológiai Tanszék fennállásának 25. évfordulójára* (pp. 87-110). Debreceni Egyetemi Kiadó.
- Malét-Szabó E. (2020a). A rendvédők pszichológiája. In Haller J. (Szerk.), *Rendészeti pszichológia* (pp. 185-242). Ludovika Egyetemi Kiadó.
- Malét-Szabó E. (2020b). Mentálhigiéné és vezetői mentálhigiéné. In Farkas J. & Haller J. (Szerk.), *Pszichológia a közszolgálatban II.* (pp. 75-88). Ludovika Egyetemi Kiadó.
- Malét-Szabó E. (2021a). A SZEM-szemlélet születése. In Malét-Szabó E., Münnich Á. & Takács-Fehér M. (Szerk.), *Integritás a rendvédelem „SZEM”-ével – avagy a szilárd erkölcsiség rendvédelemspecifikus jellemzői a korrupciómegelőzés szolgálatában* (pp. 223-232). Belügyminisztérium.
- Malét-Szabó E., Kurucz Gy., Balázs K. & Münnich Á. (2021b) Kompetenciarendszerek kialakítási és mérési módszertana a belügyi alkalmasságvizsgálati rendszerben. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1361-1383.
- Münnich Á. (2017). *Az új belügyi vezetőkválasztási és vezetőképzési rendszer hatékonyságvizsgálati módszertanának tudományos alapon történő elméleti kidolgozása* (kivonat). Belügyminisztérium. <http://www.bm-tt.hu/assets/letolt/kutat/2017/osszbt2018.pdf>
- Papp G. & Münnich Á. (2021). A szilárd erkölcsiség pszichológiai modellje. In Malét-Szabó E., Münnich Á. & Takács-Fehér M. (Szerk.), *Integritás a rendvédelem „SZEM”-ével – avagy a szilárd erkölcsiség rendvédelemspecifikus jellemzői a korrupciómegelőzés szolgálatában* (pp. 10-20). Belügyminisztérium.
- Pásztor A. & Szabó B. (2005). A Rendőrségen folyó egészségügyi alapellátás pszichológiai feladatkörei. *Alkalmazott Pszichológia*, 7(1), 30-40.
- Queirós, C., Passos, F., Bártolo, A., Marques, A. J., da Silva, C. F. & Pereira, A. (2020). Burnout and Stress Measurement in Police Officers: Literature Review and a Study With the Operational Police Stress Questionnaire, *Frontiers in Psychology*, 11(587), 1-23. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00587>

Szabó E. (2009). *A munkahelyi egészségpszichológia és egészségfejlesztés rendszere a Magyar Köztársaság Rendőrségén, valamint a szubjektíve észlelt munkahelyi stresszterheltség jellegzetességei – különös tekintettel az idői tényezőre – a hivatásos állományú rendőrök körében (doktori értekezés)*. Debreceni Egyetem. <http://hdl.handle.net/2437/93931>

Szabó E., Rigó B. (2005). A munkahelyi stresszterhelés sajátosságai a rendőrség hivatásos állományának körében. *Alkalmazott Pszichológia*, 7(3), 15-29.

Alkalmazott jogszabályok

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

1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről

2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról

45/2020. (XII. 16.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes rendvédelmi feladatokat ellátó szerveknél foglalkoztatott hivatásos állomány és rendvédelmi igazgatási alkalmazotti állomány alkalmasságvizsgálatáról

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

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

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

A belügyminiszter irányítása alatt álló rendvédelmi feladatokat ellátó szerveknél alkalmazható rendvédelmi egészségkárosodási ellátásról szóló 54/2016. (XII. 22.) BM rendelet

A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

Malét-Szabó E. & Takács-Fehér M. (2021). A Kétlépcsős Integrált Alkalmasságvizsgálati Rendszer – a tudomány válasza a rendvédelmi hivatásos állomány alkalmasságvizsgálatának kihívásaira. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1385-1409. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.8.5>



Magasvári Adrienn – Szakács Édua

Pályakezdőkkel kapcsolatos kompetenciaelvárások a közszolgálatban

Competence expectations on entrants in the civil service

Absztrakt

Az utóbbi évek kiemelt kormányzati stratégiai célkitűzései között szerepel a közszolgálat személyi állományának megfelelő utánpótlás-biztosítása, a jól felkészült, elkötelezett és elhivatott munkatársak foglalkoztatása. Az utánpótlás-biztosítást támogatja, ha tudjuk, hogy a szervezetek pontosan mit is várnak a pályakezdő munkaerőtől, vagyis definiáljuk a velük kapcsolatos szervezeti kompetenciakövetelményeket.

Tanulmányunkban a KÖFOP 2.1.5. keretében elvégzett empirikus kutatás rész-eredményeinek értelmezésével mutatjuk be, hogy a közszolgálati szervezeteknek milyen alapvető elvárásai vannak az újonnan belépő pályakezdőkkel kapcsolatban. Az empirikus kutatás során interjú és kérdőíves módszerrel dolgoztunk. Az adatgyűjtés eredménye azt mutatja, hogy a megkérdezett válaszadók szerint a szervezetek leginkább a szabálykövetés, a hatékony munkavégzés és a pszichés terhelhetőség kompetenciáját várják el a pályakezdőktől. Kiderült az is, hogy a rendvédelem, a központi közigazgatás és az önkormányzati igazgatás kompetenciaelvárásai között több esetben szignifikáns eltérés van. Ki kell emelnünk továbbá, hogy a megkérdezett válaszadók véleménye szerint a pályakezdők tényleges kompetenciaszintje szinte mindig elmarad a szervezeti elvárásoktól.

Kutatási eredményeink alapján fontosnak tartjuk, hogy a közigazgatási és rendészeti szervek kiemelt figyelmet fordítsanak a kompetenciák meghatározására, fejlesztésére, a munkaerő kiválasztásában való alkalmazására, azaz a kompeten-ciamenedzsment működtetésére. Hangsúlyozva emellett azt is, hogy ha a szervezeti elvárások és a fiatal generáció igényei nem egyeztetetők össze megfelelően, ha nem találkoznak, az nemcsak a munkaerő beillesztésének és megtartásának akadályát vetíti előre, hanem a pályára irányítás, a generációváltás és a közszol-gálat versenyképességének problémáját is felveti.



Kulcsszavak: utánpótlás, kompetenciamenedzsment, generációk, közzszolgálat vs. magánszektor

Abstract

In recent years, one of the government's key strategic objectives has been to recruit adequate staff for the civil service and to employ well-prepared, committed and dedicated staff. For this it is necessary to know exactly organizational expectations regarding the entrants and to define the competence requirements.

In our study, we present the partial results of an empirical research (KÖFOP 2.1.5. project) on the basic expectations of public service organizations in relation to new entrants. In the research we used an interview and questionnaire method. The results show that organizations expect compliance, effective work, and psychological resilience from career starters. It also turned out that there are significant differences between the competence requirements of law enforcement, central administration and local government in several cases. It should be emphasized that, the actual level of competence of career starters almost always falls short of organizational expectations.

Our results show that public administration and law enforcement organizations must pay special attention to the definition and development of competencies, their application in the selection of the workforce, and the operation of competency management. Emphasizing also that the mismatch between organizational expectations and the needs of the younger generation hinders the integration and retention of the workforce and raises the issue of career management, generational change and the competitiveness of the civil service.

Keywords: recruitment, competency management, generations, public service vs. private sector

Bevezetés

„A tudományos emberfő mennyisége a nemzet igazi hatalma [...] Nem termékeny lapály, hegyek, ásványok, éghajlat tesz a közerőt, hanem az ész, mely azokat józanon használni tudja” (Széchenyi, 2002). Ahogyan ez a Széchenyi István által írt gondolat alapján látható, az állam, a közzszolgálat erejét alapvetően az emberi erőforrás, annak fejlettsége, képessége, képzettsége, tehetősége határozza meg; amelyek révén minőségi előrehaladást érhet el (Balassa, 2016). Felismerte ennek jelentőségét az utóbbi években a kormányzat is,

hiszen a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia (2014–2020) kiemelt célkitűzései között szerepel a közigazgatásban és a rendvédelem területén a megfelelően felkészült, elkötelezett és elhivatott személyi állomány biztosítása, megtartása, illetve a hasonló kompetenciákkal bíró munkaerő közszolgálati pályára vonzása (OECD, 2017).

A jövő közszolgálatának hatékonysága és versenyképessége tehát döntően attól függ, hogy a közszféra szervezetei képesek-e a kvalifikált, tehetséges fiatalokat a közszolgálatba vonzani, és hosszú távon meg is tartani őket. A megtartást nagyban segíti, ha tudjuk, hogy a szervezetek pontosan mit is várnak a pályakezdő munkaerőtől, vagyis definiáljuk a velük kapcsolatos szervezeti kompetenciakövetelményeket. A kompetenciakövetelmények egzakt meghatározása egyben alapja lehet a példamutatásnak mint szervezeti elvárásnak is (Balassa, 2009). Tanulmányunkban a KÖFOP 2.1.5. projekt keretében elvégzett empirikus kutatás részeredményei alapján azt mutatjuk be, hogy a közigazgatási és rendészeti szervek milyen alapvető elvárásokat támasztanak az újonnan belépő pályakezdőkkel szemben. Foglalkozunk továbbá ezen eredmények és a versenyszektorban végzett hasonló kutatások eredményeinek összevetésével annak érdekében, hogy kiderítsük, milyen különbségek vannak a két terület pályakezdőkkel kapcsolatos kompetenciaelvárásai között.

Ennek megfelelően munkánk első részében ismertetjük a magánszektorban elhelyezkedő pályakezdőkkel kapcsolatos kompetenciaelvárásokat, majd bemutatjuk a közszolgálati pálya iránt érdeklődőktől megkövetelt belépési kompetenciákat, végül pedig saját empirikus kutatási eredményeink alapján beszélünk arról, hogy a szervezetben elvárt és a pályakezdők valós kompetenciái milyen kapcsolatban állnak egymással.

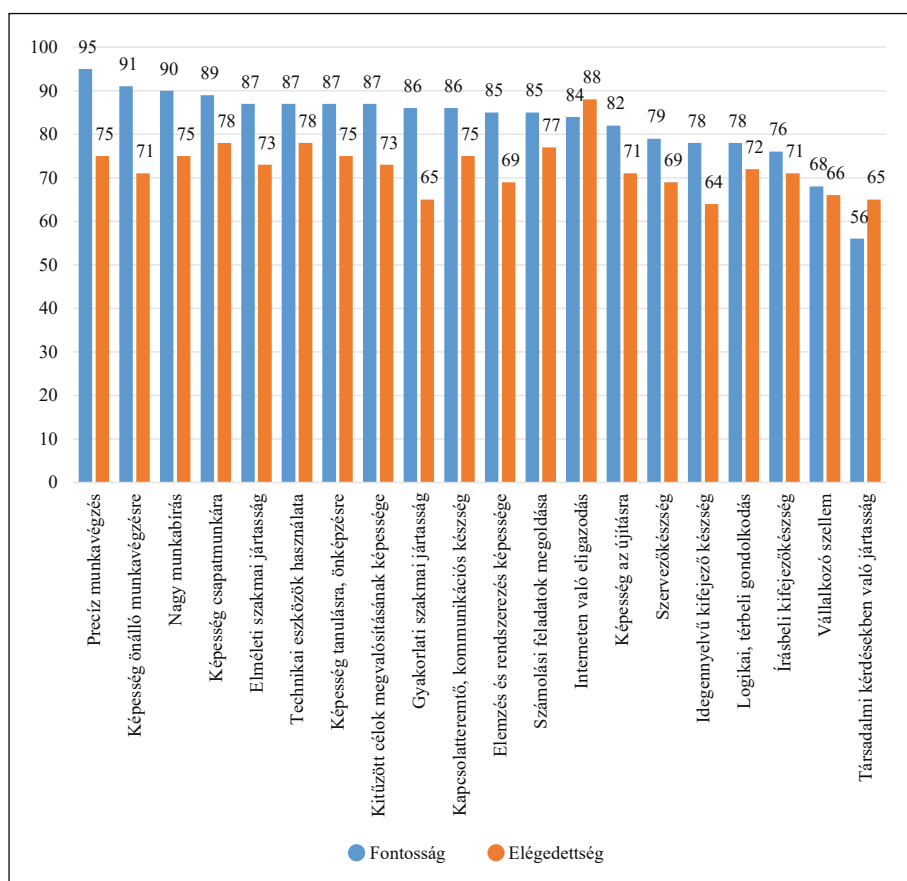
A pályakezdőkkel kapcsolatos kompetenciaelvárások a versenyszektorban

Az elmúlt években több olyan empirikus adatgyűjtést is végeztek, amelyek a diplomás pályakezdőktől elvárt kompetenciák feltérképezését szolgálják. Ezek közül három kutatás eredményeit összegezzük a következőkben.

Az első az MKIK Gazdasági és Vállalkozáskutató Intézet (MKIK GVI) 2011-es évre vonatkozó vizsgálata, amelyben 1313 vállalkozást kérdeztek meg a friss diplomások kompetenciáival kapcsolatos elvárásaikról, illetve a pályakezdők készségeivel, képességeivel való elégedettségükről (Várhalmi & Tóth, 2012). A kutatási eredmények alapján a négy leginkább elvárt kompetencia a precíz munkavégzés, az önálló munkavégzésre való képesség, a nagy munkabírás és

a csapatban dolgozás képessége, a legkevésbé fontosnak pedig az idegennyelvi kifejezőkészséget, az írásbeli kifejezőkészséget, a vállalkozó szellemet és a társadalmi kérdésekben való jártasságot ítélték a válaszadók. Kifejezetten érdekes, hogy az elvárt kompetenciák és a velük való elégedettség aránya hogyan alakult a kutatásban. Az elvárt kompetenciák közül a precíz munkavégzés, a képesség önálló munkavégzésre és a nagy munkabírás esetében a leginkább elégedetlenek a megkérdezettek, míg a kevésbé fontosnak értékelt idegennyelvi kifejezőkészség, vállalkozó szellem és társadalmi kérdésekben való eligazodás kompetenciák vonatkozásában – a válaszadók szerint – „túlteljesítenek” a friss diplomások.

1. számú ábra: Diplomás pályakezdőkkel kapcsolatos kompetenciaelvárások és a megfelelés mértéke – MKIK GVI 2011-es felmérése



Forrás: Várhalmi & Tóth (2012).

A második kutatást, amely jelen tanulmányunk szempontjából releváns, az Óbudai Egyetem Gazdálkodástudományi Karának kutatói végezték (Tóthné Téglás & Hlédik, 2014). A vizsgálat során a nagyvállalatok műszaki és gazdasági végzettséggel rendelkező pályakezdőkkel szemben támasztott kompetenciaelvárásait mérték fel. A kutatásban 30 kompetenciát vizsgáltak, amelyek csak részben fedik a MKIK GVI előzőkben említett vizsgálatában megjelenő kompetenciákat. A megkérdezettek a legfontosabbnak az alábbiakat tartották:

- problémamegoldó képesség,
- önálló, pontos munkavégzés,
- kezdeményező képesség,
- másokkal való együttműködés,
- etikus viselkedés,
- folyamatos tanulás iránti elkötelezettség,
- felelősségvállalás,
- idegennyelv-tudás.

A kutatók ezeket a kompetenciákat a jelenbeli teljesítményt meghatározó kompetenciáknak nevezték el, mivel ezek a legszükségesebbek ahhoz, hogy a pályakezdő munkavállaló már az első munkanaptól kezdve hatékony teljesítményt nyújtson.

A harmadik, általunk ismertetni kívánt kutatás az előbbiekhöz képest új szemléletet hoz abban, hogy nemcsak azt méri fel, hogy a munkáltatók szerint milyen fő kompetenciák befolyásolják a munkavállalók sikerét és versenyképességét a munkaerőpiacon, hanem a végzős hallgatók, leendő munkavállalók véleményét is megkérdezi erről (Varga, Szira, Boda & Hajós, 2017). Összesen 33 kompetenciát vizsgáltak meg 525 magyar munkaadó és 745 hallgató megkérdezésével. A vizsgálat – témánk szempontjából releváns – eredményeként a kutatók azonosították azt a kilenc kompetenciát, amelyeket a munkaadók legalább 50%-ban úgy értékelték, hogy a kiválasztásban betöltött szerepük az utolsó években megnőtt. Az idegennyelvi kommunikáció, illetve az informatikai, számítógépes ismeretek mellett olyan személyes értékek kerültek előtérbe, mint a terhelhetőség, a problémamegoldás, a tanulási képesség, a rugalmasság és az önfejlesztés, de elengedhetetlennek tartják a kommunikációs készség meglétét és a kitartást is. A hallgatói oldal ezzel szemben a terhelhetőséget, az önfejlesztést, a rugalmasságot és a kitartást a rangsor végén helyezte el.

A fenti eredmények alapján összességében arra a következtetésre jutottunk, hogy a versenyszféra munkáltatói olyan pályakezdőket várnak, akik terhelhetőek, önálló munkavégzésre képesek, nem igényelnek szoros irányítást, és igényük van arra, hogy fejlesszék, képezzék magukat. Ahogyan Szakács ezt korábbi

tanulmányában megfogalmazta, „önjáró” szakembereket keresnek (Szakács, 2015). Ezzel szemben azonban a fiatalok ezeket a készségeket, képességeket kevésbé tartják fontosnak, és ennek megfelelően – a munkáltatói vélemények szerint – nem is mindig képesek megfelelni ezeknek a követelményeknek.

Alapkompetenciák a közszolgálatban

Sokáig nem létezett olyan vizsgálat, amely kifejezetten a közszférában elhelyezkedő pályakezdőkkel szemben támasztott kompetenciaigényeket mérte volna fel, ahogyan erre egy, a közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodást vizsgáló kutatás rá is világított (Szakács, 2014). A vizsgálat szerint hiányzik a közszférában az alapvető kompetenciák egységes elvek mentén történő meghatározása, definiálása, valamint nem léteznek kompetenciatérképek, amelyek tartalmazzák mindazon kompetenciák körét, amelyek szükségesek az egyes szervezeteknél rendszeresített munkakörök betöltéséhez.

Részben ennek a problémakörnek a megoldását célozza a KÖFOP 2.1.5-VE-KOP-16-2016-0001. számú, „*A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*” című projekt, amelynek fontos részét képezi – többek között – a kompetenciaalapú kiválasztási és képzési rendszer alapjainak letétele. A projekt az utánpótlás biztosítása érdekében célul tűzte ki a közszolgálati pálya iránt érdeklődők belépési kompetenciáinak egységes meghatározását. Ennek végrehajtása érdekében alakult meg az Alapkompetencia Kutatócsoport (Malét-Szabó et al., 2017).

A kutatócsoport elvégezte az alapkompetenciák feltárását célzó szakirodalmi elemzést és a szervezeti tapasztalatok megismerését. Ezt követően – az egységes közszolgálati alapkompetenciák meghatározása érdekében – a félig strukturált interjú és a kérdőíves adatfelvétel, illetve a fókuszcsoporthoz egyeztetés módszerét alkalmazták. A felmérés kiterjedt mind a közigazgatási szervek, mind a rendvédelmi szervek vezetőinek, illetve irányítói feladatokat ellátó munkatársainak megkérdezésére. A kompetenciarendszerrel kapcsolatos korábbi szervezeti tapasztalatok feltárása, illetve az interjúk tapasztalatai alapozták meg a kérdőíves kutatás konkrét vizsgálati szempontjait. Az interjúk tartalom-elemzését követően egy 19 elemű kompetencialista állt össze, amelyhez a kutatók kompetenciánként 3–6 viselkedési jegyet társítottak. Ez képezte alapját a későbbi online kérdőíves adatgyűjtésnek, amelyre 1443 érvényes válasz érkezett. A kérdőíves adatgyűjtés eredményeként egy tíz kompetenciát és ezek megnyilvánulási formáit tartalmazó kompetencialista-javaslatot készítettek a kutatók. Ez a javaslat került a fókuszcsoporthoz, ahol a cél a kompetenciák

definiálása, a viselkedéses jegyek kiegészítése, módosítása volt. A fókuszcsoportban zajló beszélgetések alapján végül egy 12 kompetenciát és ezek definíciót tartalmazó lista született.

1. számú táblázat: Egységes közszolgálati alapkompenciák

Ssz.	Név	Definíció
1.	Döntési képesség	Felismeri a döntéshelyzeteket, és a rendelkezésre álló információk alapján az adott helyzetben elvárható optimális döntést hozza meg.
2.	Együttműködés	Feladata elvégzése érdekében tevékenységét, magatartását másokkal összehangolja.
3.	Érzelmi intelligencia	Felismeri és megérti saját és a másik személy érzelmi állapotát, valamint az abból eredő viselkedések közötti összefüggéseket, azokat a helyzetnek megfelelően kezeli.
4.	Felelősségvállalás	A feladat végrehajtása során felismeri, szem előtt tartja és vállalja döntéseinek, tetteinek következményeit, és arról számot ad.
5.	Határozottság, magabiztosság	Saját képességeinek, lehetőségeinek ismeretében képes a szervezet céljainak érvényesítése érdekében határozottan fellépni.
6.	Hatékony munkavégzés	Feladatát igényesen, körültekintően látja el. Képes a rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználására.
7.	Kommunikációs készség	Képes a helyzetnek megfelelően érthetően kifejezni magát szóban és írásban, valamint mások kommunikációját megfelelő módon értelmezni.
8.	Konfliktuskezelés	Képes ellentmondásos helyzetben olyan módszer vagy stílus alkalmazására, amely hatására a konfliktus csökkenthető.
9.	Önállóság	Képes ismereteire, tapasztalataira támaszkodva folyamatos útmutatás és irányítás nélkül elvégezni a számára meghatározott feladatokat.
10.	Problémamegoldó készség	Képes a felmerülő problémák beazonosítására és megoldási lehetőségek megfogalmazására. A lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezi.
11.	Pszichés terhelhetőség	Nehéz, megterhelő helyzetekben is képes teljesítőképességének megőrzésére, fenntartására.
12.	Szabálykövetés, fegyelmezetttség	Képes a számára előírt szabályokat és normákat elsajátítani, elfogadni és helyesen alkalmazni.

Forrás: Malét-Szabó et al. (2017).

Pályakezdők kompetenciái a közszolgálatban

A közszolgálat pályakezdőkkel kapcsolatos kompetenciakövetelményeit vizsgáltuk „*A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*” című projekt másik alprojektje, a „*Pályakezdők beillesztését segítő mentori rendszer*” keretében is. Ennek a felmérésnek az alapvető célja a közszolgálatban elhelyezkedő pályakezdők munkahelyi beillesztésének és szervezeti szocializációjának segítése, karrierjük, illetve pályán tartásuk támogatása volt, de a kutatásban kitértünk a szervezetek pályakezdőkkel kapcsolatos elvárásainak felmérésére is.

A kutatási célok elérése érdekében a rendvédelem, az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás ágazataiban vizsgálódtunk, félig strukturált interjúval, valamint kérdőíves adatgyűjtéssel dolgoztunk. Az interjúk részben összesen 41 rendvédelmi és közigazgatási vezetőt kérdeztünk meg arról, hogy vajon a felkészültség, az elkötelezettség és a közszolgálati értékekkel való azonosulás mellett melyek azok az egyéni és szociális kompetenciák, amelyek szükségesek ahhoz, hogy hosszú távon megtarthassuk az érintett célcsoportot a közszférában. Az interjúk válaszadók 12%-a az önkormányzati igazgatás területéről érkezett, kicsivel több mint egyharmada (34%) a rendészeti igazgatás szervezeteitől, míg az interjúalanyok több, mint fele (54%-a) az államigazgatáson belül dolgozik. A kérdőíves felmérés során 1967 választ kaptunk. A kérdőívet kitöltők megoszlása ugyanúgy alakult, mint az interjúk esetében. Mind az interjúk, mind a kérdőíves felmérés során foglalkoztunk a pályakezdőkkel kapcsolatos szervezeti kompetenciaelvárásokkal, valamint az ezeknek való tényleges megfeleléssel.

A felmérés interjúk szakaszában nyitott kérdésként vizsgáltuk a témát, vagyis az interjúalanyok szabadon sorolhatták fel és definiálhatták azokat a kompetenciákat, amelyeket szerintük a szervezetek elvárnak a pályakezdőktől. Az interjúk megerősítették az alapkompentencia-kutatás eredményeit, vagyis a válaszadók többsége ugyanazoknak a kompetenciáknak a jelentőségét emelte ki. Ugyanakkor új kompetenciák is megjelentek az eredményekben. Ilyenek voltak: a közszolgálat iránti elkötelezettség, a rugalmasság, az önfejlesztés, a kreativitás, a nyitottság és a digitális kompetenciák.

Az interjúk során megfogalmazódott válaszok alapján dolgoztuk ki a kérdőív faktorait, amelyek a pályakezdőkkel kapcsolatos szervezeti kompetenciaelvárásokra, valamint az ezeknek való tényleges megfelelésre vonatkoztak. A kérdőíves felmérésben már célirányosan kérdeztünk rá az alapkompentencia-kutatásban meghatározott kompetenciákra, illetve ezeket kiegészítettük az interjúk során említett egyéb kompetenciákkal. Összesen tehát az alábbi tizenhét kompetenciát vizsgáltuk:

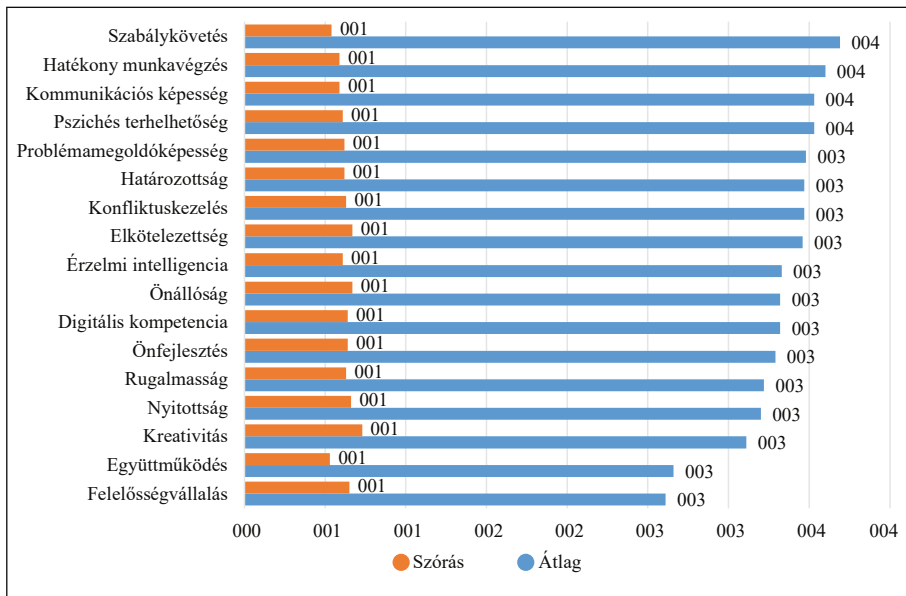
- együttműködés,
- érzelmi intelligencia,
- felelősségvállalás,
- határozottság,
- hatékony munkavégzés,
- kommunikációs képesség,
- konfliktuskezelés,
- önállóság,
- problémamegoldó képesség,
- pszichés terhelhetőség,

- szabálykövetés,
- elkötelezettség,
- rugalmasság,
- önfejlesztés,
- kreativitás,
- nyitottság,
- digitális kompetenciák.

A fentebb ismertetett módszertani leírásnak megfelelően az interjúk kutatási rész eredményeit elsősorban a kérdőíves kutatás során vizsgálandó kompetenciák meghatározására használtuk, ezért a továbbiakban csak a kérdőíves szakasz eredményeinek részletes bemutatására koncentrálnunk.

A kérdőíves vizsgálatunk elején arra voltunk kíváncsiak, hogy a részt vevők szerint a közszolgálati szervezetek mennyire várják el az előző pontban felsorolt tizenhét kompetenciát a pályakezdőktől. Az érintett kompetenciákat egy négy fokozatú Likert-skálán kellett pontozniuk a megkérdezetteknek. A skála legalacsonyabb értéke az 1-es, a legmagasabb értéke pedig 4-es volt. A kapott eredmények átlagát a 2. számú ábra foglalja össze:

2. számú ábra: *A szervezetek által elvárt pályakezdői kompetenciák átlaga a válaszadók megítélése alapján*



Forrás: A szerzők saját szerkesztése.

Az eredmények alapján a kompetenciák közül egyértelműen kiemelkedik a szabálykövetés és fegyelmezettség (átlagérték: 3,69), a hatékony munkavégzés (átlagérték: 3,6), a kommunikációs képesség (átlagérték: 3,53) és a pszichés terhelhetőség (átlagérték: 3,53) szerepe.

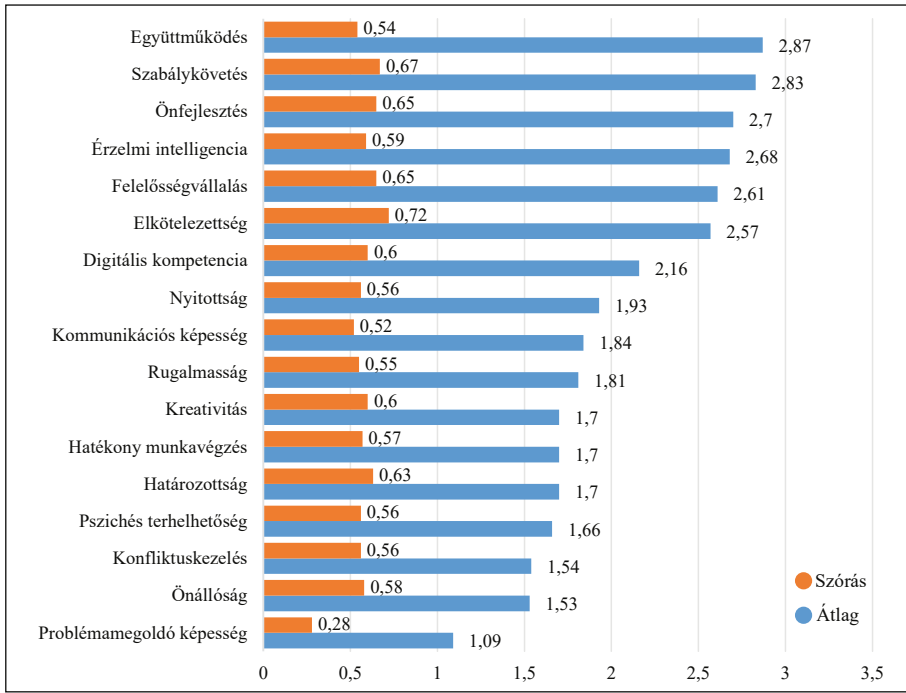
A kitöltők átlagosan fontosnak tartották:

- a problémamegoldó képességet (átlagérték: 3,48),
- konfliktuskezelési képességet (átlagérték: 3,47),
- a határozottságot (átlagérték: 3,47),
- az elkötelezettséget (átlagérték: 3,46),
- az érzelmi intelligenciát (átlagérték: 3,3),
- a digitális kompetenciákat (átlagérték: 3,3),
- az önállóságot (átlagérték: 3,32),
- az önfejlesztést (átlagérték: 3,29),
- a nyitottságot (átlagérték: 3,2),
- a rugalmasságot (átlagérték: 3,2),
- a kreativitást (átlagérték: 3,11).

A legkevésbé elvárt kompetenciák közé a felelősségvállalást (átlagérték: 2,61) és az együttműködési készséget (átlagérték: 2,66) sorolták, de még ezek átlagos megítélése is a „kevésbé fontos”, illetve a „fontos” fokozatok közé esik. A fenti eredmények mindenképp érdekesnek tekinthetők, ugyanis miként Erdős (2011) megfogalmazza, a felelősség a produktív emberi együttműködés egyik alappillére, és egyúttal a közösség igazgatásának is elengedhetetlen része.

A kérdőíves vizsgálat során nemcsak azt szerettük volna megtudni, hogy a szervezetek mely kompetenciákat várják el a pályakezdőktől, hanem azt is, hogy az érintettek mennyire rendelkeznek a szóban forgó kompetenciákkal. Ez utóbbi kérdéssel kapcsolatos válaszok átlagát a 3. számú ábra szemlélteti.

3. számú ábra: A pályakezdők valós kompetenciáinak átlaga a válaszadók megítélése alapján

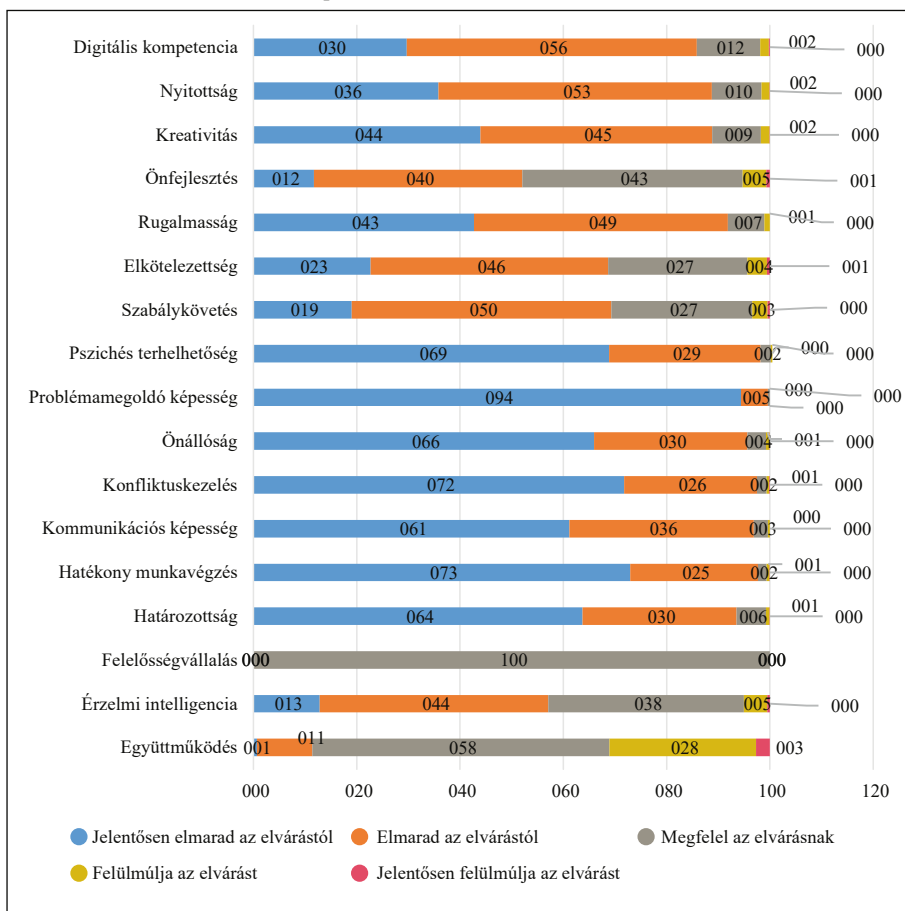


Forrás: A szerzők saját szerkesztése.

A fenti diagram egyértelműen mutatja, hogy a megkérdezettek szerint a kompetenciák többségével a pályakezdők egyáltalán nem vagy kevésbé rendelkeznek. A legpozitívabban értékelt kompetenciák az együttműködés (átlagérték: 2,87), a szabálykövetés (átlagérték: 2,83) és az önfejlesztés (átlagérték: 2,7) voltak, ám még ezek átlaga sem érte el a négyfokozatú Likert-skálán a hármas, azaz a „jellemző” szintet. A felmérésben részt vevők véleménye szerint a közszolgálatban elhelyezkedő pályakezdők a legkevésbé a problémamegoldó képesség (átlagérték: 1,09), az önállóság (átlagérték: 1,53) és a konfliktuskezelő képesség (átlagérték: 1,54) kompetenciájával rendelkeznek.

Annak érdekében, hogy még összetettebb képet kapjunk a pályakezdők kompetenciáiról, az „elvárt” és a „rendelkezik” kérdések eredményeit kivontuk egymásból, így megkaptuk azt is, hogy az egyes kompetenciákkal kapcsolatban mennyire felelnek meg a pályakezdők a velük szemben támasztott elvárásoknak. Ennek az eredményét a 4. számú ábra szemlélteti.

4. számú ábra: A pályakezdőktől elvárt és a pályakezdők valós kompetenciáinak összehasonlítása 1.



Forrás: A szerzők saját szerkesztése.

A diagramon feltüntetett eredmények több érdekes, elgondolkodtató kérdésre is ráirányítják a figyelmünket. Először is egyértelműen látszik, hogy a megkérdezettek véleménye szerint egyedül – az egyébként legkevésbé fontosnak tartott – felelősségvállalás kompetenciájában egyeznek meg a valós és az elvárt értékek. Másrészt a legtöbb kompetencia esetében nem, illetve alig gondolják úgy a részt vevők, hogy a pályakezdők kevéssé vagy jelentősen felülmúlják a szervezeti kompetenciaelvárásokat. E tekintetben az együttműködés, az érzelmi intelligencia és az önfejlesztés bizonyultak a legerősebb kompetenciáknak,

vagyis ezeknél a részt vevők viszonylag magas százaléka ítélte úgy, hogy a pályakezdők kompetenciái megfelelnek vagy felülmúlják az elvárásokat. Végül a diagramok alapján megállapíthatjuk, hogy a legtöbb kompetenciában a kitöltők szerint a pályakezdők elmaradnak vagy jelentősen elmaradnak az elvárásoktól. A legerősebb kompetenciahiány a részt vevők szerint a problémamegoldás, a hatékony munkavégzés, a konfliktuskezelés, a pszichés terhelhetőség, az önállóság, a határozottság és a kommunikációs képesség esetében van. Fontos kiemelnünk, hogy ezek a kompetenciák a legfontosabbnak tartottak között szerepeltek a szervezeti elvárásokra vonatkozó kérdésre adatott válaszok alapján. A legjelentősebbnek tartott „szabálykövetés” esetében azonban kisebb az elmaradás mértéke.

A pályakezdők kompetenciáiról kialakuló képet tovább árnyalhatjuk, ha megnézzük, hogy ágazati összehasonlításban hogyan alakult a kompetenciaelvárásoknak való megfelelés. Ezt szemlélteti a 2. számú táblázat.

2. számú táblázat: *A pályakezdőktől elvárt és a pályakezdők valós kompetenciáinak összehasonlítása a vizsgált közszolgálati ágazatokban a válaszadók megítélése alapján*

		Államigazgatás	Önkormányzati igazgatás	Rendvédelem
Együttműködés	Jelentősen elmarad az elvárástól	0,47%	1,32%	0,63%
	Elmarad az elvárástól	9,59%	10,86%	12,63%
	Megfelel az elvárásnak	57,16%	58,88%	57,47%
	Felülmúlja az elvárást	30,06%	26,64%	26,53%
	Jelentősen felülmúlja az elvárást	2,72%	2,30%	2,74%
Érzelmi intelligencia	Jelentősen elmarad az elvárástól	11,23%	16,67%	13,18%
	Elmarad az elvárástól	43,26%	45,42%	45,40%
	Megfelel az elvárásnak	40,19%	33,99%	36,19%
	Felülmúlja az elvárást	4,96%	3,59%	4,39%
	Jelentősen felülmúlja az elvárást	0,35%	0,33%	0,84%
Felelősségvállalás	Megfelel az elvárásnak	100,00%	100,00%	100,00%
Határozottság	Jelentősen elmarad az elvárástól	59,20%	64,43%	71,75%
	Elmarad az elvárástól	32,97%	28,86%	24,72%
	Megfelel az elvárásnak	7,19%	6,04%	2,65%
	Felülmúlja az elvárást	0,60%	0,67%	0,88%
	Jelentősen felülmúlja az elvárást	0,12%	0,00%	0,00%
Hatékony munkavégzés	Jelentősen elmarad az elvárástól	74,69%	79,47%	65,58%
	Elmarad az elvárástól	22,76%	19,21%	31,81%
	Megfelel az elvárásnak	2,42%	0,33%	1,31%
	Felülmúlja az elvárást	0,12%	0,99%	1,09%
	Jelentősen felülmúlja az elvárást	0,00%	0,00%	0,22%
Kommunikációs képesség	Jelentősen elmarad az elvárástól	59,14%	65,23%	62,12%
	Elmarad az elvárástól	37,65%	32,45%	34,42%
	Megfelel az elvárásnak	2,97%	1,66%	3,03%
	Felülmúlja az elvárást	0,24%	0,66%	0,43%

		Államigazgatás	Önkormányzati igazgatás	Rendvédelem
Konfliktuskezelés	Jelentősen elmarad az elvárástól	69,70%	77,51%	71,74%
	Elmarad az elvárástól	28,48%	19,80%	24,78%
	Megfelel az elvárásnak	1,70%	1,68%	2,17%
	Felülmúlja az elvárást	0,12%	0,67%	1,09%
	Jelentősen felülmúlja az elvárást	0,00%	0,34%	0,22%
Önállóság	Jelentősen elmarad az elvárástól	66,87%	72,01%	60,18%
	Elmarad az elvárástól	29,65%	22,18%	34,78%
	Megfelel az elvárásnak	3,10%	4,78%	3,66%
	Felülmúlja az elvárást	0,37%	1,02%	1,14%
	Jelentősen felülmúlja az elvárást	0,00%	0,00%	0,23%
Problémamegoldó képesség	Jelentősen elmarad az elvárástól	94,18%	96,28%	93,50%
	Elmarad az elvárástól	5,83%	3,11%	5,63%
	Megfelel az elvárásnak	0,00%	0,62%	0,87%
Pszichés terhelhetőség	Jelentősen elmarad az elvárástól	65,57%	68,82%	73,18%
	Elmarad az elvárástól	32,36%	28,81%	24,18%
	Megfelel az elvárásnak	2,08%	1,69%	1,98%
	Felülmúlja az elvárást	0,00%	0,68%	0,66%
Szabálykövetés	Jelentősen elmarad az elvárástól	17,84%	22,55%	18,83%
	Elmarad az elvárástól	51,42%	51,63%	47,49%
	Megfelel az elvárásnak	27,90%	21,90%	29,50%
	Felülmúlja az elvárást	2,84%	3,59%	2,93%
	Jelentősen felülmúlja az elvárást	0,00%	0,33%	1,26%
Elkötelezettség	Jelentősen elmarad az elvárástól	21,51%	30,40%	19,87%
	Elmarad az elvárástól	48,11%	47,06%	41,63%
	Megfelel az elvárásnak	26,71%	18,30%	32,85%
	Felülmúlja az elvárást	3,55%	3,59%	4,39%
	Jelentősen felülmúlja az elvárást	0,12%	0,65%	1,26%
Rugalmasság	Jelentősen elmarad az elvárástól	39,45%	43,84%	47,73%
	Elmarad az elvárástól	51,80%	46,51%	46,20%
	Megfelel az elvárásnak	8,03%	8,97%	4,12%
	Felülmúlja az elvárást	0,72%	0,66%	1,95%
Önfejlesztés	Jelentősen elmarad az elvárástól	10,16%	13,07%	13,60%
	Elmarad az elvárástól	39,24%	42,16%	41,21%
	Megfelel az elvárásnak	44,80%	41,18%	39,75%
	Felülmúlja az elvárást	5,20%	3,27%	4,39%
	Jelentősen felülmúlja az elvárást	0,59%	0,33%	1,05%
Kreativitás	Jelentősen elmarad az elvárástól	41,26%	46,42%	47,20%
	Elmarad az elvárástól	45,72%	42,32%	45,19%
	Megfelel az elvárásnak	11,22%	8,87%	6,49%
	Felülmúlja az elvárást	1,81%	2,39%	0,89%
Nyitottság	Jelentősen elmarad az elvárástól	33,85%	38,20%	37,82%
	Elmarad az elvárástól	54,51%	51,16%	51,28%
	Megfelel az elvárásnak	9,98%	9,30%	9,19%
	Felülmúlja az elvárást	1,66%	1,33%	1,50%

		Államigazgatás	Önkormányzati igazgatás	Rendvédelem
Digitális kompetenciák	Jelentősen elmarad az elvárástól	27,70%	33,12%	30,90%
	Elmarad az elvárástól	57,07%	55,63%	54,94%
	Megfelel az elvárásnak	13,32%	10,60%	11,59%
	Felülmúlja az elvárást	1,78%	0,33%	2,36%
	Jelentősen felülmúlja az elvárást	0,12%	0,33%	0,21%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése.

A kiemelt mezők azt mutatják, hogy hat kompetencia – vagyis az együttműködés, az érzelmi intelligencia, a felelősségvállalás, az önfejlesztés, a nyitottság és a digitális kompetencia – esetében nincs szignifikáns eltérés a három ágazat pályakezdői között. Úgy tűnik azonban, hogy a határozottság, a rugalmasság és a pszichés terhelhetőség esetében a rendvédelemben elhelyezkedő pályakezdők jobban elmaradnak a szervezeti elvárásoktól, mint a másik két terület pályakezdői. Ugyanakkor a hatékony munkavégzés kompetenciájában a rendvédelmi pályakezdők a másik két ágazat pályakezdőihöz képest szignifikánsan kevésbé maradnak el az elvárt szervezeti szinttől. Az eredmények alapján az önkormányzati igazgatásban dolgozó pályakezdők több kompetenciában is szignifikánsan erőteljesebb elmaradást mutatnak a rendvédelmi és a közigazgatási pályakezdőkhöz képest. Ezen kompetenciák a következők: kommunikációs képesség, konfliktuskezelő képesség, önállóság, problémamegoldó képesség, szabálykövetés, elkötelezettség. A közigazgatásban elhelyezkedők a pszichés terhelhetőség kompetenciájában szignifikánsan kevésbé, a kreativitásban viszont szignifikánsan jobban megfelelnek a szervezeti elvárásoknak, mint a másik két ágazat pályakezdői.

Az eredmények megvitatása, konklúziók

Kutatásunk eredményeiből előremutató következtetéseket vonhatunk le mind önmagában a közszolgáltatásra, mind a közszolgálat és a versenyszféra összehasonlítására vonatkozóan. Elsőként nézzük meg, hogy mely konklúziókra érdemes odafigyelni, ha a közszférát önmagában tekintjük!

Meglátásunk szerint a kutatás egyik legfontosabb tapasztalata, hogy a megkérdezettek véleménye szerint a közszolgálatban elhelyezkedő pályakezdők – egy kivétellel (felelősségvállalás) – a vizsgált kompetenciák mindegyikében elmaradnak vagy jelentősen elmaradnak a szervezeti elvárásoktól. Úgy tűnik, ez a jelenség független az ágazatoktól, hiszen a rendvédelem, a központi közigazgatás és az önkormányzati igazgatás esetében is elmaradásról nyilatkoztak

a kutatás részt vevői, igaz, az egyes területeken más kompetenciák voltak erősebben érintettek. Mindebből arra következtethetünk, hogy fontos lenne a jelenleginél célirányosabban foglalkozni nemcsak az újonnan belépő pályakezdők elméleti és gyakorlati szakmai tudásának megalapozásával, hanem a munkahelyi beilleszkedést, valamint a munkavégzést támogató egyéni szociális kompetenciák fejlesztésével is. Ez a fejlesztés beépülhet egyrészt a felső- és középfokú szakmai képzésekbe, másrészt megvalósulhat a szervezeti beilleszkedést támogató ösztöndíjas, illetve mentori programok által. Utóbbi lehetőség jelentőségét fokozza az a tény, hogy a belépő pályakezdők jó része nem részesül célirányos iskolai képzésben, vagyis az „utcáról” kerül be a szervezetekbe. Ennek megfelelően esetükben még fontosabb, hogy a munkavégzésbe épített fejlesztésekkel, támogatásokkal minél hamarabb elérjék a szervezetek által elvárt kompetenciaszinteket.

Összevetve a magánszektor és közszféra munkáltatóinak pályakezdőkkel szemben támasztott elvárásait megállapítható, hogy a leginkább elvárt egyéni és szociális kompetenciák között jelentős átfedések vannak.

Mindkét szektorban fontos a pályakezdők hatékony és precíz munkavégzése, terhelhetősége, teljesítőképességük fenntartása, valamint kommunikációs képességeik. Ugyanakkor a közszférában kiemelkedő jelentőséggel bír a szabálykövetés és a fegyelmezettség kompetenciája, amely a versenyszférában a kevésbé jelentős elvárások között szerepel. Fontos különbség továbbá, hogy a versenyszektorban nagyobb szerepet tulajdonítanak a pályakezdők önállóságának, önfejlesztési képességének, együttműködésének, kreativitásának és rugalmasságnak, mint a közszektorban. Ezek az eltérések valószínűleg a vizsgált szervek feladatrendszeréből, a hatósági munka jellegéből, illetve a hierarchikus struktúrából következnek. Mindazonáltal érdemes elgondolkodni azon is, hogy ha a közszoigálati szervezetek kompetenciaelvárásaiban nem következik be változás, akkor mennyire várható a változásokra nyitott, az új helyzetekhez rugalmasan alkalmazkodni képes, az élethosszig tartó tanulás mellett elkötelezett humán erőforrás kialakulása.

Felhasznált irodalom

- Balassa B. (2009). Rendőrség és társadalom – Egy elhibázott viszony rövid története. *Rendvédelmi Füzetek*, 10(2), 77–89.
- Balassa B. (2016). The Importance of the International Cooperation in the Light of the Experience of the „International Staff Week” by Nups. *Kritische Zeiten*, 7(1), 2–21.
- Erdős Á. (2011). Felelősség a rendvédelemben, múltban és jelenben. *Magyar Közigazgatás*, 61(2), 118–121.
- Malét-Szabó E., Hegyi H., Hegedűs J., Szeles E. & Ivaskevics K. (2017). Rendőri alapkompeticziák az egységes közszolgálati alapkompeticziák tükrében. *Rendőrségi Szemle*, 1(1), 14–73.
- OECD (2017). *Hungary: Public Administration and Public Service Development Strategy, 2014-2020*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/9789264286535-en>
- Szakács É. (2015). Az egyéni és a szociális kompetenciák szerepe a karrierindításban. *Hadtudomány*, 25(elektronikus különszám), 85–91. https://www.mhht.eu/hadtudomany/2015/2015_elektronikus_kulonszam/15_SZAKACS_EDUA.pdf
- Szakács G. (2014). *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban – „Közszolgálati Humán Tükör 2013”*. (Ágazati összefoglaló tanulmány). Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó.
- Széchenyi I. (2002). *Hitel (1828-1829)*. Neumann Kht. <https://mek.oszk.hu/06100/06132/html/index.htm>
- Tóthné Téglás T. & Hlédik E. (2014). Mit várnak el a nagyvállalatok a pályakezdőktől? In Nagy I. Z. (Szerk.), *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: IV. tanulmánykötet* (pp. 387-408). Óbudai Egyetem. http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/22_TothonneTeglasTunde_HledikErika.pdf
- Varga E., Szira Z., Boda H. & Hajós L. (2017). A munkaerőpiacon elvárt kompetenciák relevanciájának összehasonlító elemzése a munkáltatók és a felsőoktatásban végzős fiatal munkavállalók aspektusából. *Studia Mundi Economica*, 4(1), 82–93. <https://doi.org/10.18531/Studia.Mundi.2017.04.01.82-93>
- Várhalmi Z. & Tóth I. J. (2012). Diplomás pályakezdők a versenyszektorban – 2011. Várható kereslet, kompetenciák, toborzási nehézségek és intézményi presztízs. *MKIK GVI Kutatási Füzetek*, 2. 1-39. http://real.mtak.hu/80995/1/kut_fuz_12_2_diploma_2011_120130_.pdf

A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

- Magasvári A. & Szakács E. (2021). Pályakezdőkkel kapcsolatos kompetenciaelvárások a közszolgálatban. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1411-1427. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.8.6>



Olajos Tímea – Fodor Szilvia

Az új rendvédelmi tehetségmenedzsment-rendszer tudományos megalapozása I.¹

Tehetséges személyek a munka világában

Academic establishment of the new law-enforcement talent management system I.
Gifted individuals in the world of work

Absztrakt

A tehetséges munkavállalók speciális csoportot jelentenek a munkahelyi szervezeten belül. Sajátos működés módjuk, személyiségdinamikájuk teszi lehetővé azt az egyéni látásmódot, mely bázisa a tradicionális megoldásoktól való elrugaszkodásnak, s a kiemelkedő területspecifikus eredményeknek egyaránt. E tanulmány célja az új rendvédelmi tehetségmenedzsment-rendszer pszichológiai alapjainak bemutatása. Leírjuk a tehetséges felnőttek sajátos vonásait és jellemző foglalkozási preferenciáit. Áttekintjük a munka világának sajátos kontextusában létező tehetségkonceptiókat. Bemutatjuk a tehetséges dolgozó személyiségének intraperszonális dinamikáját, továbbá a tehetséges ember és a munkakörnyezete közti interakciókból eredő lehetséges problémákat. Végül megvitatjuk, hogyan segíthetjük beilleszkedésüket, illetve a tehetséges munkavállalók hogyan tudnak hozzájárulni a szervezeti innovációhoz.

Kulcsszavak: tehetséges felnőtt, személyiségjellemzők, tehetségkonceptiók, beilleszkedés, innováció

¹ A tanulmány a „*Versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*” című KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú projekt keretében készült.



Abstract

Gifted workers form a special group within the work organizations. Their complex intellectual abilities, special behavior and personality characteristics allow a unique way of seeing things. This is the basis for deviation from the traditional solutions, and an outstanding domain-specific performance, too. The aim of this study is to present the psychological foundations of the new law-enforcement talent management system. We describe the particular traits of the gifted adults, and their specific occupational preferences. We overview the talent concepts existing within the specific context of the world of work. We present the intrapersonal dynamics of the talented worker's personality, furthermore we discuss the possible problems which can derive from the interactions between the talented person and the work environment. Finally, we discuss how can we help their integration, and how can the gifted individuals contribute to the organisational innovation.

Keywords: gifted adult, personality characteristics, talent concepts, integration, innovation

A tehetséges felnőtt jellemzői

Bár a tehetséges egyének – mint minden ember – egyedi és megismételhetetlen mintázatát mutatják a fizikai és pszichológiai sajátosságoknak, a vizsgálatok mégis azt mutatják, hogy vannak olyan karakterisztikumok, melyek speciálisan jellemzők e populációra. A témát vizsgáló nemzetközi kutatások eredményei alapján határozottan állíthatjuk, hogy egymást megerősítő egyezések találhatók a kimutatott jellemzők terén. Nauta és Corten (2002) a következő sajátosságokat emeli ki a felnőttkori tehetséggel kapcsolatban.

A gondolkodás sebessége: a tehetséges személyek az átlaghoz képest sokkal gyorsabban gondolkoznak, több mentális műveletet, asszociációt végeznek el egy adott idő alatt, mint mások. Mentális tempójuk miatt a kívülálló számára úgy tűnhet, hogy egyik témáról a másikra ugranak, csaponganak.

Magas fokú érzékenység: a tapasztalatok azt mutatják, hogy a magas szintű potenciál gyakran együtt jár egyfajta fokozott érzékenységgel, mely a pszichomotoros, intellektuális, érzelmi, képzeleti és egyéb területeken megmutatózó sajátos dinamikát eredményez.

Túlérzékenység: a tehetséges személyek az érzékszerveik által közvetített ingereket igen intenzíven élhetik meg. A különböző hangokat, zajokat, vizuális stimulusokat, de a tapintással szerzett benyomásokat is fokozottan érzékelik. Így könnyen előfordul,

hogy számukra „sok” az, ami egy másik ember számára nem okoz megterhelést. Ezen ingerfeldolgozási sajátosság egyes pályákon, illetve munkakörökben természetesen nehézségeket eredményezhet, illetve fokozott odafigyelést igényel.

Introverzió: az introvertált (befelé forduló attitűddel rendelkező) tehetséges személyek belső világa igen gazdag. Érzékenyek, nehezen oldódnak fel ismeretlen környezetben és társaságban. Gyakran és könnyen megbántódnak, e miatt sokszor igyekeznek más emberekkel távolságot tartani. A magas intelligenciaszintű egyéneknek – különösen, ha introvertáltak – gyakran jelent nehézséget hasonlóan gondolkodó személyeket találni, így az izoláltság érzése könnyen kialakul náluk.

Sajátos érzelmi fejlődés: a tehetséges egyéneknél a kognitív területek dominálnak, így viszonylag gyakran előfordul, hogy az emocionális szféra relatíve fejletlen. Ebben az esetben – többek között – gondot okoz számukra az érzelmek és az „ész”, azaz az értelem összekapcsolása.

Kreativitás: a tehetségesek gondolkodási folyamatai nemcsak azok sebességében térnek el az átlagos intelligenciaövezetbe tartozó személyekétől, de abban is különböznek, hogy jellegüket tekintve sokkal globálisabbak, s nagyfokú képzelőerővel párosulnak. E személyek könnyen felismernek mintázatokat, képesek trendek, irányzatok felismerésére és bejósolására, következtetések intuitív úton történő levonására.

Függetlenség: a függetlenség a kreatív gondolkodás kísérője. A tehetséges felnőtt szeret autonóm módon véleményt formálni és döntést hozni. Gyakran nonkonformisták, így viselkedésüket az intézményes oktatásban, illetve szervezeti keretek között is gyakran minősítik helytelennek.

Perfektionizmus: a tehetségesek egyik jellemző vonása a perfekcionizmus, melynek több megjelenési formája, adaptív és maladaptív (kóros) típusa is van. A perfekcionizmust, azaz a tökéletességre törekvést sokszor kíséri a tehetséges személy iránt támasztott túl magas elvárás. Ezekben az esetekben szégyen, büntudat, illetve a lehetséges meg nem felelés érzéséből kialakuló kisebbségi érzés jelenhet meg, mely jelentős szorongást s esetenként a tehetlenség érzéséből fakadó egyfajta lelki bénultságot eredményez.

Exploratív (felfedező) tanulási stílus: a tehetséges emberek tanulási stílusa, azaz a tanulási folyamatot kísérő információfeldolgozási preferenciái is jellegzetesnek mondhatók. Nem szeretnek hosszú listákat (tényeket/adatokat) mechanikusan bevésni, mivel ezt unalmasnak találják. Azokat a tanulási szituációkat kedvelik, melyekben kutatni, felfedezni, tevékenykedni lehet. Néhány tehetséges felnőttre jellemző, hogy tudásbeli hiányosságai vannak az akadémikus, azaz tantárgyi tudást illetően, miközben igen átfogó ismeretekkel rendelkeznek az őket érdeklő témakörökben.

Az alulteljesítés veszélye: amennyiben a tehetséges személy környezete nem nyújt elegendő ingert, az intellektusnak megfelelő kihívásokat, úgy könnyen alakulnak ki helytelen munkaszokások. Az erőfeszítés nélküli teljesítmény, az unalom már iskoláskorban alulteljesítéshez és a motiváció elvesztéséhez vezethet. Hosszú távon frusztráció és csalódás érheti őket karrierjükben.

Hasonló jellemzőket sorol föl számos szerző, köztük Annamarie Roeper (1991) is. Ezek a következők: komplex intellektuális képességek, gyermeki érzelmek, a másoktól való különbözőség érzése, a tehetség által irányítottág érzése, kreativitás, introverzió, az egyedüllétre való igény, egyéni tanulási módszerek, a fejlődési irányok és trendek mintázatának észlelése, igazságkeresés, perfekcionizmus, kiváló humorérzék, igen erős moralitás, konfliktusok az autoritást képviselő személyekkel, nehézség mások viselkedésének megértésében. Tolan (1994) az érzelmi intenzitást, erkölcsi érzékenységet, az igazságérzetet, és a hasonlóan gondolkodó társakkal való kapcsolat/közös munka szinergikus jellegét emeli ki.

Mary-Elaine Jacobsen a „*Gifted Adult*”, azaz a „*Tehetséges felnőtt*” című, igen sokat idézett könyv szerzője is ezt teszi (Jacobsen, 1999), de figyelemre méltó módon strukturálja az általa összeállított tulajdonságlistát. A számos jellegzetességet végül három fő intraperszonális komponens köré rendezi, melyek a következők: intenzitás, komplexitás és a drive (hajtóerő). Megfogalmazása szerint az intenzitás a tehetségesek „működésmódjában” rejlő mennyiségi különbségeket jelenti, a komplexitás a minőségi eltéréseket, míg a drive a motívációs különbségeket tartalmazza (1. számú ábra).

1. számú ábra. *A tehetség három fő személyiségkomponense Jacobsen alapján*

Intenzitás	Komplexitás	Drive
Ingerlékenység	Tág érdeklődési kör	Kielégíthetetlen kíváncsiság
Verbális ügyesség	Éntudatosság	Magas szintű elvárások
Erős humorérzék	Intuíció	Kivételes mértékű kitarás
Kiemelkedő koncentráció	Transzcendens tapasztalat	Függetlenség
Empátia	Kivételes memória	Önmotiválás
Érzelmi érzékenység	Eredetiség	
Magas energiaszint	Komplex gondolkodás	

Forrás: A szerzők saját szerkesztése.

Ezen sajátosságok azonban csak akkor támogatják a tehetség megnyilvánulását, ha nem túlzó mértékűek. Néhány példával (a teljesség igénye nélkül,

de szemléletesen) illusztrálva: a verbális ügyességhez tartozó meggyőzőkészség optimálisnál nagyobb mértéke erőszakossághoz vezethet a nyelvi kommunikációban; az empátiához tartozó könyörületesség pedig önromboló mártíromkodásba fordulhat. Az érzelmi érzékenység esetén a melegszívű és törődő, mások felé nyitott vonások túltengése túlzott rajongáshoz, túlradó érzelmekhez, túlzott bizalomhoz és érzelmi kiszolgáltatottsághoz vezetnek. A komplex gondolkodásra jellemző kiemelkedő problématalálási és analízis képesség vég- és eredmény nélküli elemzéseként jelenhet meg; ráadásul az illető mindenhol problémákat lát, ott is, ahol azok ténylegesen nincsenek. A kivételes mértékű kitartás is destruktív formát ölthet, amennyiben túlzó mértékben van jelen: ekkor az illető retteg az időpocsékolástól, nincs egyensúlyban nála a munka és a kikapcsolódás, önmaga értékét csak a saját teljesítményén keresztül méri.

A tehetség értelmezése a munka világában

Napjainkban egyre több könyv és tanulmány tárgyalja a szervezeti kiválóság kérdésköréhez kapcsolódóan a tehetségmenedzsment témáját. Az egyre nagyobb figyelmet kapó, és egyre jelentősebbé váló tárgykör mögött azonban igen eltérő munkahelyi tehetségkonceptiókat találhatunk – de úgy is fogalmazhatunk, hogy különböző szervezeti tehetségfogalmak állnak a háttérben. Ezen eltérő megközelítésekből kiindulva a munkahelyi szervezetek – attól függően, hogy miben látják a tehetség lényegét – más és más azonosítási, tehetségfejlesztési módszereket részesítenek előnyben, hiszen az előzőekből kiindulva magát a tehetségmenedzsment célját és célcsoportját is eltérően határozzák meg.

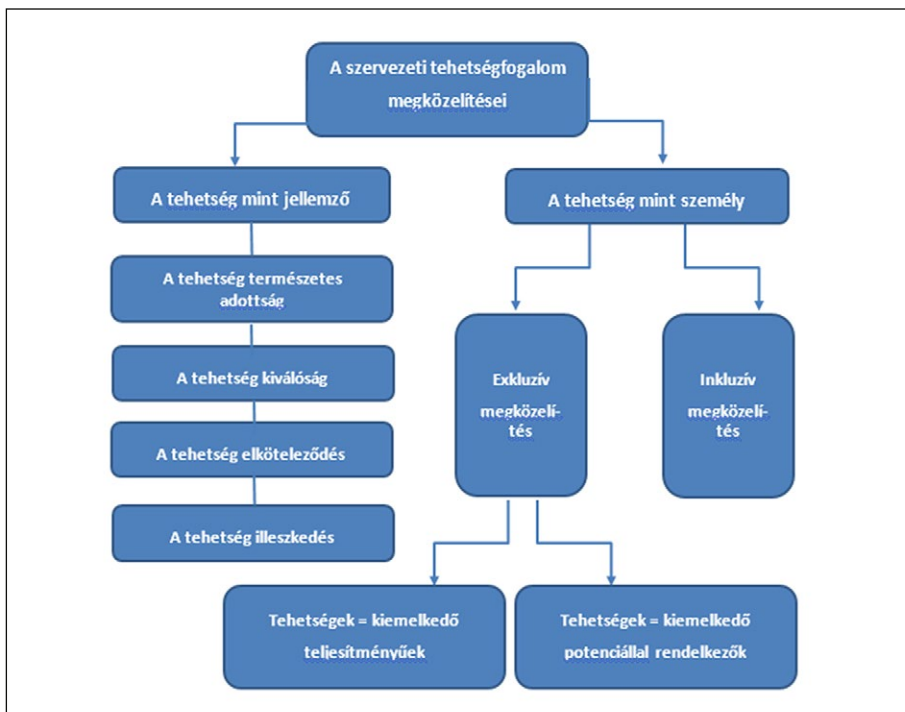
A következőkben Gallardo-Gallardo és munkatársai (2013) összegző tanulmánya alapján röviden bemutatjuk a munka világában napjainkban relevánsnak tartott tehetségmegközelítéseket.

A szakirodalom két nagy szemléletmódot különböztet meg (2. számú ábra). Az első esetében a tehetséget úgy értelmezik, mint személyiségjellemzőt, karakterisztikumot. Ezen belül vannak megközelítések, melyek a tehetségre úgy tekintenek, mint veleszületett kivételes adottságokra, melyek kiemelkedő teljesítményhez vezetnek. E megközelítés következtében a tehetséget úgy határozzák meg, mint akinek nem igazán lehet képességeket tanítani és tudást átadni, és akiket belső természetüknek köszönhetően nem igazán lehet menedzselni. Így a szervezeteknek egyszerűen arra kell figyelniük, hogy hagyják a tehetséget kiteljesedni, megnyilvánulni.

A megközelítések második csoportjában a tehetséget olyan kiválóságnak tekintik, mely szisztematikusan fejlesztett képességek és tudás révén vezet

a kiemelkedő teljesítményhez. Ez a megközelítés nagyon nagy hangsúlyt fektet a bizonyítékra: a tehetséget mérhető, folyamatosan kiemelkedő teljesítménnyel kell demonstrálni. Az ezen elvek mentén működő szervezetekben a kutatások alapján két-három évnyi munkahelyi tapasztalat szükséges mielőtt valakit „tehetségnek” minősítenek, mert előbb megfigyelik a munkavállaló teljesítményét a speciális szervezeti körülmények között.

2. számú ábra. A szervezeti tehetségfogalom eltérő megközelítései



Forrás: A szerzők saját szerkesztése.

A harmadik szemléletmódhoz tartozó szerzők szerint a munka világában a tehetség nem más, mint a pozícióhoz és az őt alkalmazó szervezethez való elköteleződés. Ez nem jelent mást, mint a munkavállaló hajlandóságát arra, hogy a személyes és a szervezeti célok összehangolásával átlagon felüli energiát fektessen munkahelyének sikerességébe. Ebben az esetben a tehetséget leginkább a kitartás határozza meg, azaz a személy olyan projekteket is sikeresen befejez, amit mások feladnak vagy el sem kezdenek. A szakirodalom felhívja a figyelmet arra, hogy ilyenkor nemcsak arról van szó, hogy az egyén önmagából

a legjobbat adja a szervezet számára, de azt is jelenti, hogy ez a működésmód ellene hat az adott szervezet elhagyásának.

Végül, a megközelítések negyedik csoportja szerint a tehetség illeszkedés: a megfelelő munkahelyen lenni a megfelelő időben és a megfelelő pozícióban. Az egyén tehetségének és a munkakörnyezet illeszkedésének szemléletét való a kontextus jelentőségét emelik ki, ez pedig két fontos gondolatot tartalmaz a munkahelyi tehetségprogramok számára: 1) a tehetség inkább relatív mintsem abszolút fogalom; 2) inkább szubjektív, mint objektív jellegű. Ezen megközelítés a döntő fontosságú pozíciók azonosítását támogatja, a legtehetségesebb munkavállalók pozícióhoz juttatása az egyik legnagyobb stratégiai érték. Egy adott szervezeti környezetben a tehetséget az adott szervezeti kultúra, a munkaerő-ágazat és a munka jellege tekintetbe vételével kell meghatározni és azonosítani. A közvetlen környezet, a vezetés és az adott munkacsoport, melyben az egyén tevékenykedik döntően befolyásolja, hogy az adott tehetséges munkavállaló szárnyal vagy nehézségekkel küzd.

A másik nagy értelmezési vonulat szerint a tehetségre, mint emberekre kell tekinteni. Ezen belül az inkluzív szemlélet szerint mindenki tehetséges, mert mindenkinek vannak olyan erősségei, melyekkel hozzáadott értéket tud létrehozni a munkahelyen. Ebből következően ez a típusú tehetségmenedzsment az erősségekre koncentrál, s igyekszik felderíteni, miként tudja a munkavállalók munkakörspecifikus képességeit és tudását fejleszteni, majd pedig teljesítménybe átfordítani azt. E megközelítés előnye, hogy a források egyenlő elosztását biztosítja, s nem csak egy „elit” szűk csoportra koncentrál, továbbá nem csökkenti azon hűséges alkalmazottak moralitását, akik nem minősülnek „szuperstárnak” az adott szervezetben. A problémát ezzel a nézettel kapcsolatban viszont egyrészt az jelenti, hogy az ilyen típusú tehetségmenedzsment nehezen különíthető el az általában vett humán erőforrás gazdálkodástól, másrészt szűkségtelenül nagy szervezeti befektetéseket igényel, ezzel szemben az exkluzív megközelítés gyakran költséghatékonyabb és eredményesebb.

Az exkluzív megközelítés két típusa közül az első a tehetségre, mint kiemelkedő teljesítményre tekint. A munkavállalók válogatott csoportjáról van ekkor szó, olyanokról, akik a képességeiket és teljesítményüket tekintve egy adott szakértelmet igénylő területen, kortársaikhoz mérve a felső tíz százalékba tartoznak. A kiemelkedően teljesítők a szervezeti teljesítmény hajtóerőiként értelmezhetők: *„többel járulnak hozzá, többet újítanak, intelligensebben dolgoznak, több bizalmat érdemelnek ki, több leleményességet mutatnak, nagyobb a kezdeményezőkézségük, jobb üzleti stratégiákat fejlesztenek ki, elképzeléseiket szenvedélyesebben hozzák nyilvánosságra, a változásokat hatékonyabban megvalósítják, magasabb minőségű munkát végeznek, jobb team munkát végeznek,*

és megtalálják a módját annak, hogy kevesebb idő alatt, kevesebb költséggel végezzék el a munkát” (Smart, 2005).

Végül a tehetség mint kiemelkedő potenciál esetén a tehetségre úgy tekintenek, mint azokra a munkavállalókra akiről azt gondolják, hogy rendelkeznek a társaikhoz képest gyorsabb előrejutás potenciáljával, miközben az átlagos munkavállalóhoz képest eltérő szükségletekkel, motivációs és viselkedési jellemzőkkel rendelkeznek. E szemléletmódban az a veszélyes, hogy gyakran múltbeli teljesítményekre alapoz, s könnyen érvénytelen általánosításokra jut-hat egyes megfigyelt karakterisztikumokból.

A tehetségesek pályaválasztási jellemzői

Fejlődéslélektani szempontból elmondható, hogy a tehetséges fiatal serdülőkorának elejétől kezdve a felnőttkorba való átmenetéig olyan foglalkozási preferenciákat alakít ki, melyek meghatározó faktorai az énképével összhangban álló belső, egyéni sajátosságai, úgymint: pályae érdeklődése, a tehetségterülete, valamint a személyes igényeinek, szükségleteinek köre. A témára irányuló kutatások azt igazolták, hogy a tehetségesek nagy énbevonódással viseltetnek munkájukkal kapcsolatban, és az úgynevezett pályaválasztási érettség is általában hamarabb alakul ki náluk, mint másoknál. Az előzőkből pedig az következik, hogy pályaválasztási döntésüket is hamarabb hozzák meg, és biztosabbak benne, mint hasonló korú, de átlagos társaik. E korán meghozott döntésnek és krízis nélküli elköteleződésnek (korai zárásként ismeri a pszichológia) negatív következményei is lehetnek, hiszen korlátozza más területek, pályakörök megismerésének lehetőségét (Green, 2006; Stewart, 1999). A tehetséges fiatal ezekben az esetekben „körbe sem néz”, föl sem merül benne, hogy akár már gyermekkorban kiválasztott foglalkozása helyett bármi más is lehetséges számára.

Ugyanakkor tudni kell azt is, hogy a tehetséges személyekre gyakran jellemző a multipotencialitás is, azaz nem csak egy területen bizonyulnak tehetségesnek (Harmatiné Olajos, 2011; Jung, 2012). E tény bonyolíthatja számukra az életcélok kijelölését, belső konfliktusokat és jelentős frusztrációt eredményezhet. Döntésképtelensége miatt szélsőséges esetben halogató stratégiát alakít ki a tehetséges személy. Tipikus példa, amikor az adott kiváló képességű személy váltogatja az egyetemi szakokat anélkül, hogy egyet is befejezne, vagy különböző foglalkozásokban próbálja ki magát, de egyik mellett sem köteleződik el (Stewart, 1999).

A karrier, az életpálya határozottan központi eleme a tehetséges személyek identitásának. Olyannyira, hogy a tehetséges felnőttek másokhoz képest hajlamosabbak egy életen át egy foglalkozás mellett kitartani, akár szembe menve

azzal a mai trenddel, miszerint egy munkavállaló az aktív évei alatt több pályára és/vagy több foglalkozás között vált. Ahhoz viszont, hogy egy személy az életét egyetlen területre fókuszálásnak szentelje, a szakértelem megszerzésére irányuló igen nagy motivációval és feladatalkötelezettséggel kell rendelkeznie – ez pedig sok tehetséges munkavállalóra jellemző tulajdonság (Green, 2006).

Az intellektuális területeken tehetséges egyéneket gyakran terelik sztereotipikus foglalkozási területek felé, úgymint orvoslás, mérnöki, jogi pályák vagy a felsőoktatás. Az a ki nem mondott feltételezés áll e mögött, hogy, ha valaki tehetséges, akkor olyan területek felé kell irányulnia, melyek magas presztízsűek, jól megfizetettek, és sok tanulást igényelnek. Ezek a területek remek választásnak bizonyulhatnak, de nem akkor, amikor valamilyen külső nyomásra történik ezek választása. A sztereotípiáknak megfelelő pályaválasztás korán ráállíthatja a tehetséges egyént egy szakmai útra, s ez korlátozhatja más területek megismerésének lehetőségét, és olyan pályák választásának a lehetőségét, melyek esetleg jobban illeszkednének a tehetséges egyén értékpreferenciáihoz és/vagy személyiségjellemzőihez (URL1).

Mivel az emberek 30–35 évet töltenek el a munka világában, nem vitatható, hogy a pályaválasztásuk hatással van az életükre, életstílusukra. A fentiekből következően igen nagy jelentőségű a tehetséges személyek hatékony pályaválasztási tanácsadása – és ehhez kapcsolódóan –, a hatékony munkahelyi tehetőségmenedzsment, hiszen ezek segítséget jelenthetnek számukra a különböző életszerepek közti egyensúlyozás megtanulásában, és az étellel való elégedettség elérésében (Hatvani & Taskó 2003; Super, 1980).

A tehetségesekre jellemző morális érzékenység és igazságérzet gyakran vezeti őket olyan pályákra, ahol másokat segíthetnek, másokat szolgálhatnak a munkájukkal: így a jog, az egészségügy, az emberszeretet megnyilvánulására lehetőséget adó egyéb területekre (Tolan, 1994).

Egy Mensa-tagokkal (nemzetközi egyesület, melynek célja, hogy összefogja a Mensa által elfogadott intelligenciateszten kiemelkedő eredményre képes embereket, tekintet nélkül korukra, nemükre, származásukra vagy társadalmi helyzetükre) 2009-ben elvégzett vizsgálat azt mutatta ki, hogy a tehetséges egyének a technikához és a természettudományokhoz kapcsolódó foglalkozást is szívesen választanak, ám a munkával való elégedettségük többnyire átlagosnak mondható. Ennek hátterében gyakran a konzervatív tudományos gondolkodással való konfliktus áll. Azok a tehetséges felnőttek a legelégedettebbek a munkájukkal, akik valamiféle vezető/menedzser szerepet töltenek be, illetve azok, akik kifejlesztették saját vállalkozásukat (Persson, 2009). Sekowski és Siekanska (2008) lengyel mintán végzett vizsgálata azt igazolta, hogy a tehetséges személyek a kontrollcsoporthoz viszonyítva elégedettebbek voltak a munkájukkal.

Ehhez az elégedettséghez a következő tényezők járultak hozzá: a) munkájuk kapcsolódott az érdeklődési körükhöz; b) munkájuk során megmutathatták képességeiket és kreativitásukat; c) tevékenységükben és gondolkodásukban lehetőséget kaptak az önállóságra; d) munkahelyükön jó volt a csoportlétkör.

A tehetséges felnőtt munkahelyi jellemzői

A tehetséges felnőttek nem minden esetben képesek adekvát módon működni, megfelelően beilleszkedni a munkahelyükön. A tanulói szerepből a munkavállalói szerepbe történő átmenet ugyanis sok esetben nem könnyű számukra, így időnként valóságos sokkot élnek meg a fiatal tehetséges munkavállalók (Jacobson, 2000). A munka világába belépve gyakran úgy érzik, valósággal elvesznek a tömegben, és képtelenek lesznek olyanokat találni, akikhez őszintén köthetnek. Ez az élmény izolációhoz vezethet, mivel ilyenkor igyekeznek távolságot tartani másoktól. Ha a tehetséges fiatal munkavállaló egyszemélyes kisebbségnek érzi magát a munkahelyén, akkor a rájuk jellemző intenzivitás miatt fokozott mértékben él át frusztrációt, s ebből akár identitáskrizis is kialakulhat. Ha legalább egy, hozzá hasonlóan érző és gondolkodó személyt sikerül találnia, akkor ez protektív tényezőként hat (Fiedler, 2009).

A tehetséges fiatal felnőtteknek (18-35 év között) munkájukban szükségük van a kihívásokra és az újdonságokra, illetve arra, hogy ötleteiket és elgondolásaikat megoszthassák másokkal. Fontos számukra, hogy munkájukban új utakat hozzanak létre, hogy kialakíthassák maguknak a saját munkakörnyezetüket (Streznewski, 1999). Persson (2009) 287 Mensa-tagot érintő vizsgálatában levont következtetés szerint a szabadságot, változatosságot és az autonómiát értékeli a legmagasabbra a tehetséges munkavállalók. Szükségük van olyan munkahelyi helyzetekre, melyekben kitűnhetnek, s amelyek kihívást jelentve fejlesztik képességeiket.

A tehetségjellemzők munkahelyi megnyilvánulása

Gyakran felmerül a kérdés, vajon a tehetséges személy szükségletei és a munkahelyi célok, értékek, elvárások mennyire illeszkednek, megteremthető-e az összhang köztük. Jacobsen tehetség-tanácsadói tapasztalata alapján az alábbi jellemzőket tartja fontosnak a tehetséges felnőttek munkahelyi jellemzői közül.

- A tehetséges felnőttek rendelkeznek az önmonitorozás és önirányítás képességével, valamint a metakogníció is magas szintű náluk. Mindez túl kemény önvizsgálathoz vezethet náluk.

- A tehetséges felnőttek általában rugalmas gondolkodásukra és szokatlanul fejlett észlelési képességeikre támaszkodnak, így hamar a felszín mögé látnak. Gyorsan felderítik a problémákat, „professzionális probléma találónak” mondhatjuk őket. Nem nehéz belegondolni, hogy ez a sajátosság számos munkahelyi konfliktus forrása lehet.
- Szeretik a nehézségeket, talányokat és a komplexitást. Előszeretettel adnak eredeti válaszokat és nagyon kedvelik az újdonságot.
- Szokatlanul magas energiaszinttel rendelkeznek, lendületvesztés nélkül tudnak váltani érdeklődési területeik között.
- Gyakran mutatják az egyenetlen fejlődés jeleit.
- Általában szenzoros (érzékszervi) és érzelmi érzékenységgel bírnak, nehezen fogadják a kritikát. Kiemelkedő empátiás készségeik vannak.
- Magas, időnként extrém magas elvárásokat támasztanak önmaguk és mások felé.
- A női tehetségek gyakran mutatják az úgynevezett imposztorszindróma jegeit.²
- A tehetséges felnőttek általában átlagon felüli pszichoszociális érettséggel bírnak, karizmatikusak, megbízhatók.
- Sokuk számára a vezetői szerep természetesen adódik, s ezt támogatja önbizalmuk és kiváló humorérzékük.
- Ugyanakkor közülük sokan szeretnek egyedül dolgozni, ez pedig magában hordja a munkahelyi izoláció veszélyét.
- Magas autonómiaigényük miatt a munkahelyi szervezetekben gyakran konfrontálódnak az autoritást képviselő személyekkel.
- Belül gyakran érznek sürgetettséget, egyfajta belső nyomást, hogy valami nehéz feladatot találjanak maguknak, melyben tesztelhetik képességeiket.
- Kiemelkedő intellektuális és kreatív képességeiknek köszönhetően kiemelkedő munkahelyi sikereket érhetnek el.

A tehetséges felnőttek munkahelyi problémái

A tehetség karakterisztikumaiból fakadóan a kiemelkedő képességű felnőttek a munkahelyen – az előnyök és pozitívumok mellett - számos nehézséggel is

2 Önmagukban állandóan kételkedő, egyébként sikeres, tehetséges emberek, akik szoronganak egy-egy fellépés vagy előadás (bármilyen teljesítményhelyzet) előtt. Aggódnak, vajon mikor leplezik le őket, mikor derül fény az alkalmatlanságukra. Mélyen megvannak győződve arról, hogy eredményeik kizárólag a szerencsének tudhatók be, és nem a képességeik, erőfeszítéseik segítették őket azok elérésében.

találkozhatnak. Gyakori kérdésfeltevéseikkel bosszanthatják főnökeiket és kollegáikat. Negatív beállítottságúnak tűnhetnek, pedig legtöbb esetben a kérdésekkel csak azt a kontextust szeretnék feltárni, amiben az adott projekt megvalósul, illetve a miértekre keresik a választ. Vannak köztük olyanok, akik inkább a munkanélküliséget választják, csak hogy érdeklődésüknek és kreatív szenvedélyüknek hódolhassanak. Sok köztük az introvertált személy, ezért előnyben részesítik az önálló, autonóm munkahelyet, ahol relatíve függetlenül dolgozhatnak. Csak azokat a teammunkákat élvezik, ahol a csoporttagok hasonlóan tehetségesek és hasonló tudásszinttel rendelkeznek. A munkahelyükön (különösen értekezleteken, megbeszéléseken, rutin feladatok esetén) gyakran nyugtalanok és unatkoznak. Ilyenkor szellemileg ki- illetve átkapcsolnak valami másra. Firkálgatnak, rajzolgatnak vagy fejben egy másik feladaton dolgoznak. Gyorsan tanulnak, és nagy mennyiségű munkát elvégeznek viszonylag rövid idő alatt, de azt nem szeretik, ha túl gyorsan kell elkészülni az adott feladattal, mert szükségük van a kutatásra és mérlegelésre, a dolgokon való eltűnődésre (URL1).

A tehetséges felnőttek munkahelyi stratégiái

Nauta és Corten 2002-es publikációja a tehetségtanácsadói gyakorlat alapján öt, általában nem tudatos viselkedési stratégiát mutat be, melyeket a tehetséges munkavállalók a különböző munkahelyi környezetekben, szervezeti klímákban tipikusan alkalmaznak. E stratégiák nem örök érvényűek, azaz fejlődés vagy környezeti hatások következtében a tehetséges munkavállaló átválthat egyikről a másikra.

A stratégiák a következők.

- Alig látható: alacsony szintű profilt mutat, mely a személyes fejlődés elakadását eredményezi. Gyakran nincs tudatában magas intelligenciájának, önmagát meglehetősen butának tartja. Egyszerű munkát végez. Ha tudatára ébred tehetségének, más típusokká fejlődhet.
- Elfogadott: hamar sikerül neki a vele azonos szinten lévő személyekkel, számára stimuláló kapcsolatokat kialakítani. Nincs/nem volt jelentősebb adaptációs problémája, normális személyiségfejlődést mutat/mutatott.
- Társas: tapasztalatai alapján felismerte, hogy nem lehet mindent elérni az intelligenciával. Társas készségeit magas szintre fejlesztette. Adaptációs problémáit ezen társas készségek segítségével oldja/oldotta meg. Gyakran sikeresek olyan foglalkozásokban, melyek multidiszciplináris jellegűek, azaz több tudományterületet is ötvöznek.
- Konfrontatív: változatos életpályatörténettel rendelkeznek. Konfliktusról konfliktusra, egyik elbocsátásból a másikba jutnak.

Minőségi munkavégzéssel törekednek a „túlélésre”, de ez sokszor nem elegendő. Ha nem tudja társas készségeit fejleszteni és nem tud „társas” stratégiára váltani, akkor izoláció lesz a végkimenet a munkahelyen.

- Izolált: majdnem teljes izoláltságban dolgozik. Magában hordja a teljes társadalmi izoláció veszélyét.

Munkahelyi konfliktusok

A tehetséges munkavállalók rendszeresen küzdenek munkahelyi problémákkal, melyek közé tartoznak a munkával kapcsolatos szóváltások és viták is. Tanulmányunk korábbi részeiben bemutatott jellemzők alapján nem nehéz levonni a következtetést, miszerint a tehetséges és kevésbé tehetséges személyek gondolkodása, illetve munkavégzése közti különbségek igen könnyen munkahelyi konfliktusokhoz vezethetnek. Két jellemzőt kiemelve: a tehetségesek jellemzően szélesebb perspektívából szemlélik a jelenségeket, és jobban szeretnek önállóan, függetlenül dolgozni mint mások. Munkahelyi konfliktusaik jellemző témája a bizalom (Vos et al., 2016).

További nézeteltéréseket okozhat az a tény, hogy a tehetséges munkavállalók a különböző helyzetekre gyorsabban reagálnak, s ez kommunikációs nehézségeket okozhat, illetve interpretációs (értelmezési) különbségeket eredményezhet. Ha nem találják biztonságosnak a környezetüket, visszahúzódnak, s ha úgy érzik, őket nem értik meg, akkor irracionális módon kezdenek el viselkedni, végül valósággal megközelíthetetlené válnak. Mindezek a jelenségek gátolják a kreativitásukat, innovatív képességeiket (Corten, Nauta & Ronner, 2006).

A konfliktusok a tehetséges felnőtt rendszeres távolmaradását/hiányzását okozhatják, mivel negatív aspektusuk mind a szakmai mind a magánéletükre kihat. Szintén a tehetségkarakterisztikumokból adódóan a tehetséges személyek gyorsabban észlelik és intenzívebben élik meg a konfliktusokat. Tipikus forgatókönyv is létezik: a tehetséges munkavállaló a munkájával vagy az adott munkahelyi szervezettel kapcsolatban felismer valamit, amit megoszt a felettesével. Úgy véli, hogy az információ a szervezet javát szolgálja, s erről teljesen meg van győződve – más vélemény egyenesen lehetetlen. Mindez könnyedén munkahelyi ellentétbe torkollik, s nem egy esetben hosszútávú érzelmi konfliktussá mélyül.

Számos munkahelyi konfliktus pedig abból fakad, hogy a munkakörnyezet nem illeszkedik a tehetséges munkavállaló szükségleteihez. Mindez a személyes síkon túlmenően is komoly gondot jelent, hiszen a tehetséges munkavállalók a legtöbb esetben becses, értékes tagjai a munkahelyeknek (Vos et al., 2016).

Mobbing a munkahelyen

A mobbing egy nagyon súlyossá eszkalálódott munkahelyi konfliktus, melyről mindenképpen szólni kell a tehetséges munkavállalók kapcsán (Kotleras, 2007). Ha a fogalmat tisztázni szeretnénk, akkor azt mondhatjuk, hogy a mobbing nem más, mint gyakran ismétlődő pszichológiai terror. Legalább egyszer egy héten, és legalább fél éven keresztül negatív cselekedetek sorozata egy egyén vagy egy közösség részéről. Általában nincs racionális oka, inkább érzelmi jellegű: irigység, féltékenység, ellenszenv következményeként alakul ki, s gyakran jelentős mértékben nem is tudatos folyamat. Kulturális különbségek tapasztalhatók, azaz a jelenség máként nyilvánul meg a különböző kultúrkörökben. Típusai:

- a kommunikációs lehetőségek csökkentése (például a vezetés nem ad lehetőséget a kommunikációra oly módon, hogy értekezleten elveszik vagy meg sem adják a szót; figyelmen kívül hagyják a munkavállaló által elmondottakat);
- szociális kapcsolatok fenntartásának lehetetlenné tétele (a kollégák nem állnak szóba a személlyel – ezt esetleg a menedzsment is megtiltja –, a többi dolgozótól távoli szobába helyezik át az illetőt);
- a jó hírnévre irányuló támadások (pletykák terjesztése, gúnyolódás, tréfák gyártása etnikai hovatartozásból, tájszólásból, beszédstílusból, járásból adódóan stb.);
- munkával kapcsolatos hatások (munkamegbízások elmaradása, lényegtelen feladatok kiadása);
- testi egészséggel kapcsolatos támadások (veszélyes megbízások, fenyegetés, támadás, szexuális zaklatás stb.) (Lyman és Gustaffson 1996).

A tehetségesek sajátos személyiségdinamikája (érzékenység, megnövekedett intenzitás) és jellemzői (magnövekedett tudatosság, belső vezérlőelv, igazságérzet, beilleszkedési nehézségek, perfekcionizmus stb.) veszélyeztetetté teszi őket a munkahelyi mobbing áldozatává válásra. Érdekes módon a felnőttek ilyen szempontból hamarabb válnak a munkahelyen áldozattá, mint a gyerekek például játszótéri/kortársi zaklatás elszenvedőivé. Ennek három oka van.

- 1.) A felnőttektől a környezet elvárja, hogy önállóak legyenek, így az őket támogató pszicho-szociális ellátórendszer nem olyan kiépült, mint a gyermekeké.
- 2.) A karriert és a megélhetést eleve gyakran sorolják a stresszorok körébe, így a környezet kevésbé érzékeny.
- 3.) A fentebb említett tehetségvonások kevésbé teszik a tehetséges felnőttet alkalmassá arra, hogy a munkahelyi támadásokat kivédje (Kotleras, 2007).

Nem nehéz belegondolni, hogy a tehetséges munkavállalók az érzékenység és az intenzitás miatt fokozottan szenvedhetnek, és hatványozottabban élük meg a lelki terrort, a feléjük irányuló bántást. Ráadásul az is gyakori jelenség, hogy gyermek- és serdülőkorukban szerencsésükre támogató oktatási környezet vette körül őket, így egyszerűen nincsenek felkészülve a másfajta, akár nyíltan el-lenséges munkahelyi fogadtatásra, büntetű jellegű viszonyulásokra. Érthetetlen számukra, miért nem értékeli a különleges tulajdonságaikat és kiemelkedő tel-jesítményüket. A meritokráciát (elvrendszer, melyben az egyén pozíciója nem a társadalmi származásától, hanem tehetségétől, tudásától, szorgalmától és tel-jesítményétől, egyszóval „érdemeitől” függ) csak színlelő intézményi környezet szakmai versengésében való részvétel tapasztalatai is nagyon kiábrándítólag hathatnak rájuk (Kotleras, 2007).

Tehetség és innováció

Az innováció egy kreatív ötletből születő folyamatot jelöl, amely megvalósít-ja az ötletet. Az innováció a szervezet számára a megszokott úttól való eltérést jelenti, így akár konfliktusforrás is lehet. A bürokratikus szervezeti struktúra, erősen szerepalapú szervezeti kultúrával párosítva megnehezíti az innovációs eredmények megszületését, hiszen sok rutinfeladat, ismétlődő tevékenységek, a formális procedúrák, szabályok és a feladatok egyértelmű kiosztása jellemzi az ilyen szervezetet.

A tehetségesek kreatív megnyilvánulásai számára azok a legkedvezőbb szer-vezetek, melyekben jelen van a rugalmasság, alacsony szintű a hierarchizáltság, ahol fontos a munkavállalók fejlődése, és figyelemmel vannak a munkavállal-ói igényekre valamint szükségletekre, ahol a hatalmat/pozíciót a szakértelem és kiemelkedő teljesítmény által lehet elérni (Nauta és Ronner, 2013). Az in-novációt és a kreativitást segíti továbbá az a szervezeti klíma, amely a munka-társak közötti kölcsönös bizalommal jellemezhető, ahol van az egyén számára elegendő kihívás és motiváció, biztosított az automómia, valamint a tudás és tapasztalat sokszínűsége, emellett pedig a szervezet nyitott a változásra és kel-lően rugalmas (Fodor, 2020).

Corten, Nauta és Ronner (2006) összegezte azokat a speciális jellemzőket, amelyekkel a tehetséges munkavállaló hozzá tud járulni a szervezeten belüli innovációs folyamathoz. A tehetséges munkavállaló először is a különböző cé-lok, küldetések és feladatok között könnyen felismeri a kapcsolódási pontokat. Ezen összefüggéseket adott esetben más nem is észleli. Ezen túlmenően na-gyon erősen képes koncentrálni egy adott témára, igen erősen, szenvedélyesen

elköteleződhet mellette. A szokások, tradíciók, társas nyomás kevésbé érdekli, mint másokat, így az autoritást képviselő személy/ek véleménye sem nyom számára többet a latban, mint másoké. A meglévő protokollokat, struktúrákat csak akkor követi, ha hatékonyak és megalapozottnak tűnnek számára. Képes túllátni az adott helyzeten, így másokhoz képest tágabb kontextusban és/vagy perspektívában is látja a dolgokat. Könnyedén vált akár különböző tudományterületek között is.

Vezetői stratégiák kiemelkedően tehetséges munkavállalók esetén

Az alábbiakban néhány olyan vezetői stratégiát összegzünk, melyek az üzleti életben beváltak (Goffee és Jones 2009), s melyek megszívlelendők lehetnek más típusú szervezetekben is. Természetesen a munka jellegétől nagyban függ, mennyire lehet alkalmazni a következőket.

- Olyan ösztönzők kialakítása, melyek elfogadják a hibázás lehetőségét is, és maximalizálják a tanulást. Sok szervezet, mely innovatív szeretne lenni, néhány hiba elkövetése után gyorsan feladja a próbálkozásokat, mások viszont nem.
- Nyílt, egyenes vezetői kommunikáció.
- Valódi kihívások elé állítsuk őket, ne építsünk elefántcsonttoronyt.
- Ne csak egy tehetséget, hanem a tehetséges munkavállalók csapatát alkalmazza a szervezet. Ennek stimuláló hatása van, s a valahová tartozás érzését is megadhatja a tehetséges felnőtt személyek számára.
- A vezető a szakértelmét, semmint a hatalmát használja a tehetséges munkavállalóval szemben.
- Legyenek világos határok, és minél kevesebb bürokrácia.
- A vezető indokoljon, magyarázzon el dolgokat, de ne mondja meg konkrétan mit tegyen a tehetséges munkavállaló. (Bízzon abban, hogy a feladatot megértve saját kreatív megoldások, ötletek fognak születni.)

Összegzés

A fenti áttekintés alapján látható, hogy a tehetséges munkavállalók speciális csoportot jelentenek egy adott szervezeten belül. A tehetség nem tulajdonságot jelent, hanem sajátos észlelést, attitűdöt, viszonyulást és reakciót. Sajátos működésmódjuk, személyiségdinamikájuk teszi lehetővé azt az egyéni látásmódot, mely bázisát jelenti a tradicionális megoldásoktól való elrugaszkodásnak, s megalapozza a kiemelkedő területspecifikus eredményeket.

Ugyanakkor azzal is tisztában kell lennie minden tehetséges munkavállalókat alkalmazó munkahelynek, hogy a tehetséges személyek potenciáljainak kiaknázása csak akkor lehetséges, ha sikerül a tehetséges felnőttek szükségleteit és a munkahelyi elvárásokat, munkahelyi (társas és fizikai) környezetet harmonizálni. Máskülönből beilleszkedési nehézségek, alulteljesítés, érzelmi problémák és konfliktusok adódhatnak, melyek gátjává válnak a felnőttkori tehetségfejlődésnek.

Ezek azok a vezérgondolatok, melyek kiindulásul szolgálták a KÖ-FOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 számú „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” elnevezésű projekt keretében jelenleg kidolgozás alatt álló új Rendészeti Tehetségmenedzsment-Program megalapozásához. A kidolgozásra került rendészeti tehetségkoncepció központi eleme a tehetség mint potenciál, melyhez szervesen kapcsolódik a szervezet részéről az esélybiztosító, nyitott szemlélet. Ezen két jellemző csak együttesen képes támogatni a rendvédelmi szervek céljainak és feladatainak teljesítését, valamint a munkaerő vonzására és megtartására irányuló célkitűzések megvalósulását. Megjegyzendő, hogy mindez szerves összhangban van a rendvédelmi hivatásos állomány új Kétlépcsős Integrált Alkalmasságvizsgálati Rendszerének az egyéni és szervezeti egészséget és hatékonyságot egyszerre szolgálni hivatott alapkoncepciójával (Malét-Szabó & Takács-Fehér, 2021).

Felhasznált irodalom

- Corten, F., Nauta, N. & Ronner, S. (2006). *Highly intelligent and gifted employees-key to innovation?* Academic paper International HRD-conference. https://www.academia.edu/28369376/Highly_intelligent_and_gifted_employees_key_to_innovation
- Fiedler, E. D. (2009). Advantages and Challenges of Lifespan Intensity. In Danels, S. & Piechowski, M. M. (Eds.), *Living with Intensity* (pp. 167-184). Great Potential Press.
- Fodor Sz. (2020). A kreativitást és innovációt támogató szervezeti légkör pszichológiai vonatkozásai. In Klein S. (Szerk.), *Intelligencia, kreativitás, kompetencia* (pp. 369-388). Edge2000.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23, 290-300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Goffee, R. & Jones, G. (2009). *Clever: Leading Your Smartest, Most Creative People*. Harvard Business Review Press.
- Green, M. J. (2006). Helping Build Lives: Career and Life Development of Gifted and Talented Students. *ASCA Professional School Counseling*, 10(1), 34-42. <https://doi.org/10.1177/2156759X0601001S05>
- Harmatiné Olajos T. (2011). *Tehetség és szocio-emocionális fejlődés*. Didakt Kiadó.

- Hatvani A. & Taskó T. (2003). Személyiségfejlődés és pályafejlődés. In V. Dávid M. (Szerk.), *Pedagógiai tanácsadási módszerek a pályaválasztás segítésében* (pp. 5-16). B.A.Z. Megyei Munkaügyi Központ.
- Jacobsen, M. E. (1999). *The Gifted Adult*. Ballantine Books.
- Jacobsen, M. E. (2000). Giftedness in the Workplace: Can the Bright Mind Thrive in Organizations? *The MENSA Research Journal*, 39(2), 15-20. <http://talentdevelop.com/articles/GITW.html>
- Jung, J. Y. (2012). Giftedness as a Developmental Construct That Leads to Eminence as Adults: Ideas and Implications From an Occupational/Career Decision-Making Perspective. *Gifted Child Quarterly*, 56(4), 189-193. <https://doi.org/10.1177/0016986212456072>
- Kotleras, R. (2007). The Workplace Mobbing of Highly Gifted Adults: An Unremarked Barabism. *Advanced Development Journal*, 1(1), 130-149.
- Lyman, H. & Gustaffson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post traumatic stress disorder. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 5(2), 251-275. <https://doi.org/10.1080/13594329608414858>
- Malét-Szabó E. & Takács-Fehér M. (2021). A Kétlépcsős Integrált Alkalmasságvizsgálati Rendszer – a tudomány válasza a rendvédelmi hivatásos állomány alkalmasságvizsgálatának kihívásaira. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1385-1403.
- Nauta, N. & Corten, F. (2002). Gifted Adults in Work. *Journal for Occupational and Insurance Physicians*. 10(11) 332-335. <https://doi.org/10.1007/BF03073802>
- Nauta, N. & Ronner, S. (2013). *Gifted workers: Hitting the target*. Shaker Media.
- Persson, R. S. (2009). Intellectually gifted individuals' career choices and work satisfaction: a descriptive study. *Gifted and Talented International*, 24(1), 11-23. <https://doi.org/10.1080/15332276.2009.11674857>
- Roeper, A. (1991). Gifted Adults: Their Characteristics and Emotions. *Advanced Development*, 3, 85-98.
- Sekowski, A. & Siekanska, M. (2008). National academic award winners over time: their family situation, education and interpersonal relations. *High Ability Studies*, 19(2), 155–171. <https://doi.org/10.1080/13598130802504270>
- Smart, B. D. (2005). *Topgrading: How leading companies win by hiring, coaching, and keeping the best people*. Portfolio (Penguin Group).
- Stewart, J. B. (1999). Career Counselling for the Academically Gifted Students. *Canadian Journal of Counselling*, 33(1), 3-12.
- Streznewski, M. L. (1999). *Gifted Grownups: The mixed blessings of extraordinary potential*. Oxford University Press.
- Super, D. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282-298. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1)
- Tolan, S. (1994). Discovering the gifted ex-child. *Roeper Review*, 17(2) 134-138. <https://doi.org/10.1080/02783199409553642>
- Vos, D., Dalstra, L., Post, Z., Nixdorf, N., Tuinstra, J. & Vervoort, J. (2016). *Highlighting the bright side: Research report providing more insight into the positive aspects of work conflicts in the workplace of gifted adults*. Science Shop, University of Groningen.

A cikkben található online hivatkozások

URL1: Brooks, K. (2015). *How Does Your Giftedness Affect Your Career?* <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/career-transitions/201508/how-does-your-giftedness-affect-your-career>

A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

Fodor Sz. & Olajos T. (2021). Az új rendvédelmi tehetségmenedzsment-rendszer tudományos megalapozása I. Tehetséges személyek a munka világában. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1429-1447. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.8.7>



Fodor Szilvia – Olajos Tímea

Az új rendvédelmi tehetségmenedzsment-rendszer tudományos megalapozása II.¹

A munkahelyi tehetségmenedzsment pszichológiai alapjai

Academic establishment of the new law-enforcement talent management system II.
Psychological basis of organizational talent management

Absztrakt

A tanulmány célja, hogy elméleti áttekintést nyújtson a tehetségmenedzsment fogalmáról, bemutassa a terület aktuális kérdésköreit, ez alapján pedig egy általános érvényű munkahelyi tehetségmenedzsment-modellt állítson fel. Néhány definíció és tehetségmenedzsment-modell ismertetése után a kompetenciamodellek keretrendszerébe helyezük a témát, majd bemutatunk néhány kutatási eredményt, melyek rávilágítanak a tehetséggel kapcsolatos munkahelyi kutatások kihívásaira, valamint jó gyakorlatokon keresztül a téma fontosságára. A tanulmány végén ismertetjük az elméleti áttekintés alapján felállított Komplex Munkahelyi Tehetségmenedzsment-Modellünket, valamint az ennek kialakítása során felmerülő kritikus kérdéseket, melyek megválaszolása és átgondolása egy stabil és konszenzuson alapuló munkahelyi tehetségtámogató rendszer létrehozását segíti elő.

Kulcsszavak: tehetségmenedzsment, modellek, kompetencia, Komplex Munkahelyi Tehetségmenedzsment-Modell

¹ A tanulmány a „*Versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*” című KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú projekt keretében készült.



Abstract

The goal of this study is to give an overview of the concept of talent management and its recent topics, on the basis of which a general organizational talent management system could be set up. Presenting the definitions and some models of talent management is followed by the introduction of competency models, which can serve as useful framework for talent support at work. The findings of empirical researches and good practices in the field shed light on the challenges and the importance of the topic, and mark the principles of talent support. At the end of the study a Complex Organizational Talent Management Model and the first practical steps towards it are introduced, which promote the development of a consensual and stable talent management system in organizations.

Keywords: talent management, models, competency, Complex Organizational Talent Management Model

Bevezetés

A PricewaterhouseCoopers tanácsadó cég vállalati vezetőket megkérdező nemzetközi vizsgálataiban (PricewaterhouseCoopers, 2016; 2019) hangsúlyosan megjelennek a humán erőforráshoz kapcsolódó témák, ezen belül is a megfelelő szakember, illetve a kiemelkedő teljesítményre képes munkavállalók jelenlétének hiánya, megtalálásuk és megtartásuk nehézségei. A 2016-os felmérésük szerint a 21. századi munkaerőpiaci jellemzők és fogyasztói elvárások miatt a vállalatvezetők három fő területen tartják szükségesnek a változást: a technológia használata, az innovációk elősegítése és a tehetség támogatása terén. Az adatok szerint a jó képességű és jól képzett munkaerő jelenléte az üzleti és a kormányzati szférában is a legfontosabb prioritás, és a legnagyobb kihívás a vállalatok számára. A 2019-ben végzett felmérés a vállalatvezetőket leginkább aggasztó problémák feltársa során arra jutott, hogy Magyarországon a vezetők 95%-a tartja a szakemberhiány kérdését jelentőskihívásnak, így ez a téma az első helyen áll a kritikus területek sorában. Hasonlóan látja McDonnell (2011), aki szerint a korábbi pénzügyi válság következtében a költségek csökkentése érdekében sok vállalat a háttérbe szorította a tehetségmenedzsment kérdését, pedig épp a gazdasági helyzet miatt kritikus és kardinális kérdés lenne a tehetségek felismerése és támogatása, ezzel pedig a vállalatok versenyképessége is javulna.

Ezek alapján a tehetségmenedzsment alapvető fontosságú feladatnak tűnik, ami a versenyképesség és a hatékonyság szempontjából már nem megkerülhető. De mit is jelent pontosan ez a fogalom, és milyen gyakorlati vonatkozásai

vannak? A tanulmány ezekre a kérdésekre kíván választ adni. Először körbejárjuk a tehetségmenedzsment fogalmát, beillesztjük azt a HR területen igen népszerű kompetenciamodellbe, majd bemutatunk néhány jó gyakorlatot és empirikus eredményt. A tanulmány végén az elméleti áttekintésben megfogalmazottak alapján bemutatjuk saját komplex tehetségmenedzsment-modellünket, melyben a gyakorlati kivitelezés szempontjából lényeges elemeket építjük a kompetenciamodell köré, illetve megfogalmazzuk azokat a kérdéseket, melyeket érdemes átgondolni egy átfogó munkahelyi tehetségtámogató rendszer kiépítése előtt.

A tehetségmenedzsment fogalmának meghatározása

A tehetségmenedzsment definiálása nem egyszerű, a szakirodalom számos formában, és meglehetősen különböző hangsúlyokkal magyarázza a fogalmat. Lewis és Heckman (2006) a tehetségmenedzsment fogalmának meghatározásában három fő vonulatot mutat be. Az egyik tipikus nézőpont a tehetségmenedzsment fogalmát lényegében a korábbi humánerőforrás-menedzsment feladatkörével azonosítja, így a toborzás, a vezetés, az utódlás tervezése, és egyéb, klasszikusan a HR feladataihoz tartozó tevékenységi körökkel jellemzi, csak egy új, vonzóbb és modernebb köntösben. A második vonulat a tehetségmező létrehozására koncentrál, és a munkaerőáramlás és az utódlás tervezését tekinti fő feladatának. Ez ugyan egy viszonylag szűk feladatkör, de ad valami újszerű és speciális tartalmat a HR általános feladataihoz. A harmadik megközelítés a tehetséges munkavállalók menedzselésére és támogatására koncentrál. Fő feladata a kiváló emberek bevonása, azonosítása, és kiemelt helyzetbe hozása a jutalmazás és az előrelépés támogatásán keresztül. Mellahi és Collings (2009) ehhez még hozzáadnak egy negyedik vonulatot is, mégpedig a meghatározások azon csoportját, amelyek nem az egyén, hanem a kulcspozíciók, a kritikus munkakörök azonosítását hangsúlyozza, és ebből kiindulva emelik a tehetségmenedzsment kérdését stratégiai fontosságúvá.

A tehetségmenedzsment-definíciók jelentős része a területhez kapcsolódó különböző részfeladatok és tevékenységek meghatározásán keresztül értelmezi ezt a fogalmat. Konczosné Szombathelyi Márta (2013) szerint a tehetségmenedzsment számos részfeladata közül a legfontosabbak:

- a kvalifikált jelöltek felfedezése, vonzása, toborzása és alkalmazása;
- versenyképes fizetések biztosítása;
- tréningek szervezése és fejlődési lehetőségek megmutatása;
- a teljesítménymenedzsment folyamat koordinálása;

- megtartó programok bevezetése és működtetése;
- előléptetés és áthelyezés kezdeményezése;
- a munkaerő szegmentációja és megfelelő kezelése.

Collings és Scullion (2007) hasonló megközelítésben a kiemelkedő képességű és kiemelkedő teljesítményű munkatársak azonosítását, fejlesztését, jutalmazását és megtartását tartják a tehetségmenedzsment kulcsfontosságú elemeinek, Mangusho, Murei és Nelima (2015) pedig a szervezet számára kiemelkedő értéket jelentő munkavállalók szempontjából tartják lényegesnek – az előző felsoroláshoz hasonlóan – a toborzás, az azonosítás, a fejlesztés, a motiválás és a megtartás feladatát. Érdekes megközelítést nyújt még Héder (2017), aki a tehetségmenedzsment funkcionális, hálózati modelljén keresztül amellet érvel, hogy az emberierőforrás-menedzsment új generációja a tehetséggondozást kell, hogy a középpontba helyezze, amely az egyéb HR funkciók közötti szervező erőként tud működni.

Ennél átfogóbbak, ám ebből kifolyólag kevésbé gyakorlatorientáltak azok a meghatározások, melyek túlmutatnak a tevékenységterületek felsorolásán, és általánosabban fogalmazzák meg a tehetségmenedzsment stratégiai szerepét. Ilyen például Poór Adrienn és Konczosné Szombathelyi Márta (2015) a *The Talent Management Handbook* (Berger & Berger, 2004) alapján idézett definíciója, mely úgy határozza meg a tehetségmenedzsment fogalmát, mint amely „*azoknak az eljárásoknak és folyamatoknak az összessége, amelyek egy szervezet tehetséggel kapcsolatos hitvallását és stratégiáját lefordítják diagnosztikai és végrehajtási programmá, annak érdekében, hogy elérjék a szervezeti kiválóságot*”. Egy másik, lényegretörő megfogalmazásban a tehetségmenedzsment fő feladata, hogy a nagyobb potenciállal bíró, és a szervezet számára kiemelkedő értéket nyújtó munkatársakat olyan pozíciókba helyezze, amelyek a legnagyobb hatást gyakorolják a vállalat egészének működésére (Becker, Huselid & Beatty, 2009), azaz, hogy a legnagyobb hatású munkavállalókat a legnagyobb hatású pozíciókba delegálja. Cappelli (2009) a tehetségmenedzsment folyamatát szintén stratégiai szintre emeli és úgy definiálja, mint a vállalat emberi erőforrásra irányuló igényeinek előrejelzését és betöltését, illetve a megfelelő képességekkel rendelkező, megfelelő embereknek a nekik megfelelő munkakörökbe való elhelyezését („right people, with right skills into the right jobs”).

A tevékenységek szintjén történő definíálás és a stratégiai szintű megközelítések előnyeit is tartalmazza azok a komplexebb modellek, melyek rendszer szinten foglalják össze a tehetségmenedzsment funkcióit, szereplőit és a hozzá tartozó konkrét feladatokat. Lewis és Heckman (2006) a tehetségmenedzsment összetevői és a hozzájuk tartozó kérdéskörök átgondolásával egészen tág

kontextusba, a fenntartható versenyképesség keretrendszerébe helyezik a témát, illetve a döntési és vezetési hierarchia különböző szintjein megjelenő feladatköröket és kérdéseket írják le (1. számú táblázat). Nézetük szerint az átfogó vállalati stratégia mellett lennie kell egy ez alá rendelt tehetségstratégiának, amely megfogalmazza, hogy a tehetségek hogyan segíthetik az általános vállalati célok elérését. Ez alapján válik lehetővé a tehetségbankkal (Talent Pool) kapcsolatos irányvonalak definiálása, mely során választ kell adni azokra a kérdésekre, hogy kiket keresünk, hogyan akarjuk őket jutalmazni, illetve, hogy ezt a rendszert hogyan kapcsoljuk a munkakörökhöz és a karriermenedzsment folyamatához. Az így felállított stratégiát bontja további, gyakorlatias lépésekre maga a tehetségmenedzsment-rendszer, ami létrehozza és működteti a fenti feladatokhoz kapcsolódó adatbázist, és irányítja a legalsó szinten megjelenő, a tehetségekkel kapcsolatos gyakorlati tevékenységek és feladatok kivitelezését, például a toborzás, a kiválasztás, a teljesítményértékelés vagy a kompenzálás folyamatát.

1. számú táblázat: *A tehetségmenedzsment szintjei és hierarchikus feladatrendszere*

A tehetségmenedzsment összetevői	A területhez kapcsolódó fő kérdéskörök
A fenntartható versenyelőnyvel kapcsolatos stratégia	Milyen a vállalat piaci helyzete, és ott milyen lehetőségei vannak? Milyen szervezeti erőforrásokkal rendelkezik, amely előnyt jelenthet számára?
A tehetséggel kapcsolatos stratégia	A tehetséggel kapcsolatos minőségi változtatások és fejlesztések hogyan segíthetnek a szervezet stratégiai céljainak elérésében?
A tehetségmező kialakításával kapcsolatos stratégia	Hogyan állítsuk fel a tehetségmezőt? <ul style="list-style-type: none"> • Milyen típusú teljesítményre van szükség? • Milyen javadalmazási rendszert alakítsunk ki? • Hogyan kapcsoljuk a tehetségmezőt a munkahelyi pozíciókhoz és a karriermenedzsment folyamatához?
Tehetségmenedzsment-rendszer	Hogyan alkalmazzuk a fentieket a szervezet egészében? <ul style="list-style-type: none"> • Kompetenciamodellek és rendszerek áttekintése • A teljes szervezetre kiterjedő adatbázis felállítása
Tehetségtámogatási gyakorlat	Milyen hatékony gyakorlati tevékenységeket tudunk biztosítani a fenti célok érdekében a következő területeken? <ul style="list-style-type: none"> • toborzás • kiválasztás • teljesítményértékelés • kompenzáció, jutalmazás

Forrás: Lewis és Heckman, 2006.

King (2015) a tehetségmenedzsment szereplői felől közelíti meg a témát, és az átfogó vállalati és HR stratégia mint kiindulási pont, és az eredmények mint kimeneti célok közé négy kulcsszereplőt rendel, illetve leírja a hozzájuk

kapcsolódó feladatokat. A felsővezetők feladataként határozza meg a tehetségstratégia kialakítását, a középvezetők feladataként jelöli meg a kialakított stratégia kivitelezését, a tehetségek támogatását, fejlesztését. Harmadik szereplő a rendszerben maga a tehetséges munkavállaló, aki a „Talent Deal” megtapasztalójaként részt vesz az azonosításban, él a felé nyújtott lehetőségekkel, és magas színvonalú munkát végez. A három szereplő közti folyamatos kapcsolattartást a negyedik szereplő, a humán erőforrás vezető vagy a kifejezetten erre a feladatra specializálódott „tehetségmenedzser” biztosítja, aki a felek közti kommunikáció támogatása mellett monitorozza a programokat, ellenőrzi a hatékonyságot, és segíti a döntéshozókat.

A tehetségmenedzsment fogalmának meghatározásai tehát egyrészt a részfeladatokat definiálják, másrészt a vállalati stratégiai célok átfogó rendszerébe illesztik a tehetségtámogatással kapcsolatos tevékenységeket, illetve egy komplex modellben és rendszerszemléleti megközelítésben foglalják össze a teljes tehetséggondozási folyamatot és annak összetevőit.

Kompetenciák és tehetségmenedzsment

A stratégiai humánmenedzsment hatékony eszközeit jelentik azok a rendszerek, melyek a kompetenciákra alapozva integrálják és koordinálják a humánpolitika elemeit. Az ilyen rendszerek középpontjába állított kompetenciamodellek alkalmasak arra, hogy az emberi teljesítmények értékelésének és menedzselésének részfolyamatait, a kiválasztás, a fejlesztés, a teljesítménymenedzsment, az előléptetések, a bérezési rendszer és a karrier- és utódlástervezés folyamatát összehangolják (Klein & Klein, 2012), így jó kiindulási alapot jelenthetnek a tehetségmenedzsment számára is.

A kompetencia *„a jó, kiváló teljesítményhez szükséges magatartást befolyásoló személyes jellemzők összefoglaló elnevezése”* (Koncz, 2004), illetve *„olyan viselkedéses jellemzőkkel leírható tulajdonságokra vonatkozik, amelyek meghatározzák a teljesítményt”* (Klein & Klein, 2012). Ez azt jelenti, hogy a kompetenciákat viselkedésformákkal érdemes definiálni és mérni annak érdekében, hogy azokat a gyakorlatban is használni lehessen. A kompetenciamodellek a jó teljesítmény eléréséhez szükséges kompetenciákat összesítik, ebből pedig az következik, hogy mivel a jó teljesítményhez a különböző munkakörökben más és más kompetenciák szükségesek, a modellek, illetve a kompetenciaalapú munkaköri leírások is nagymértékben különbözhetnek a különböző vállalatok és munkakörök esetében. Bizonyos területeken ugyanakkor, például a vezetői feladatkörök esetében, találhatunk olyan generikus kompetenciamodelleket,

melyek alapos kidolgozottságuk következtében nem kötődnek speciális szakterülethez, hanem általános érvényűek, és jól használhatók különböző vállalati környezetekben.

Spencer és Spencer (1993) több száz vizsgálat során feltárták a különböző munkákhoz szükséges kompetenciákat, és azokat 18 generikus kompetenciává sűrítették össze, melyeket azonban speciális helyzetekben továbbiakkal is ki lehet egészíteni. Ezek a kompetenciák a teljesítményorientáció, elemző gondolkodás, fogalmi gondolkodás, ügyfélorientáció, emberek fejlesztése, felelős vezetés, flexibilitás, befolyásolás, információszerzés, kezdeményezőkétség, integritás, megértés, szervezeti tudatosság, szervezeti elkötelezettség, kapcsolatépítés, önbizalom, csapatvezetés, és az együttműködés elősegítése. A kompetenciák felsorolásán túlmutat Kurz és Bartram (2002) modellje, amelyben hierarchikusan, három szintre rendeződve sorolják a kompetenciákat. A legalsó szinten van az a 110 „kompetenciaatom”, melyek a munkakompetenciák definiálásához szükségesek. Efölött, a középső szinten van az a húsz kompetencia, amely számos vállalat kompetenciamodelljének összesítéséből született, ezek a döntés és kezdeményezés, vezetés és ellenőrzés, csapatmunka és támogatás, ügyfélszolgálat, kapcsolat- és hálózatépítés, meggyőzés és befolyásolás, kommunikáció és prezentáció, írás, szakértelem, problémamegoldás, tanulás és kutatás, alkotás és innováció, stratégia- és elméleti kutatás, tervezés és szervezés, minőségre ügyelés, kitartás, alkalmazkodás, ellenállóképesség, eredmény- és karrierorientáció, és üzleti gondolkodás (Klein & Klein, 2012). A hierarchiában legfelül van az a nyolc kompetenciafaktor, melyek összefoglalják és kategorizálják a középső szinten lévő kompetenciákat.

E modellek alapján látható, hogy a legtöbb munkakör leírható a generikus kompetenciamodellek összetevőinek egy optimális kombinációjával, ugyanakkor bizonyos helyzetekben, speciális szakterületeken vagy munkakörökben ez valószínűleg nem elegendő, hanem szükséges a konkrét munkakör előzetes, kompetenciaalapú feltérképezése. Ezért tehát egy kompetenciamodellel alapuló tehetségmentedzsment-rendszer felállításának egyik első lépése az adott munkakörökben, szakterületeken nyújtott kiváló teljesítményhez szükséges kompetenciák alapos áttekintése, ez alapján lehet megfogalmazni, hogy kit, milyen tehetséget keresünk, és hogy milyen támogatást vagy fejlesztést tudunk számára nyújtani. A kompetenciák vizsgálata lehetővé teszi a tehetségprogramba való bekerülést, jelentheti a teljesítmény értékelése mellett a visszajelzések alapját, melyekre támaszkodva döntéseket lehet hozni a képzésekkel, fejlesztésekkel és jutalmazással kapcsolatban, illetve a kompetenciák vizsgálatának segítségével tervezhetővé válik a karrier, és mérhető lesz a támogató programok hatékonysága is.

Nézőpontváltás a tehetségekkel való foglalkozás szemléletében és gyakorlatában

Az utóbbi bő egy évtizedben tanúi lehettünk a tehetségkép markáns változásának a pedagógiai-pszichológiai szakirodalomban, mely során a tehetség fogalma egyre inkább egy fejlődési folyamatként került értelmezésre, melyben kiemelt szerepet kapnak a környezeti tényezők, az intra- és interperszonális összetevők interakciói, a területspecifikus jelleg, az alakíthatóság és rugalmasság, a tevékenységek, pszichoszociális tényezők, és az értékesség kérdése (Subotnik, Olszewski-Kubilius & Worrell 2011). Ugyanez a tendencia a vállalati szférában is megjelent.

A McKinsey cég egy tanulmányában már ebben a szellemben fogalmazza meg a tehetségmenedzsmentre vonatkozó javaslatait (Guthridge, Komm & Lawson, 2008): a tehetségek megtalálását, illetve annak nehézségét jelentősnek látják, a beavatkozási pontok megfogalmazásakor követik a tehetség fejlődés- és környezetorientált megközelítését és a következő stratégiát javasolják.

- 1.) Többszintű tehetséggondozás: nem csak a topteljesítményű munkavállalókra és a vezetőkre kell koncentrálni, hanem mindenkire, ugyanis a hátterben keményen dolgozó, illetve a munka jelentős részét vállalán vivő többség is ugyanolyan fontos a jó minőségű munka érdekében. Az inkluzivitás hangsúlyosan megjelenik, mivel a legkiemelkedőbbek is csak akkor tudnak folyamatosan kiemelkedően teljesíteni, ha gazdag és változatos munkakapcsolatokkal rendelkeznek. Emellett az is kimutatható, hogy a „legjobbakra” való kizárólagos koncentráció rontja a többiek munkamorálját, akiknek így elköteleződésük, teljesítményük csökkenhet. Érdemes tehát a különböző munkacsoportokat, területeket más-más típusú tehetségként értelmezni, melyek különböző területeken tudnak eredményeket elérni, teljesítményeket felmutatni.
- 2.) Vállalati értékrend és jutalmazás: a vonzó vállalati értékrend kialakítása és láthatóvá tétele a toborzás szempontjából igen jelentős. A generációs különbségek miatt érdemes a különböző típusú, életkorú munkavállalóknak más-más típusú „vonzerőt” nyújtani, illetve érdemes a munkavállalókat különböző csoportokra osztva különbözőképpen megszólítani és elérni.
- 3.) A humán erőforrás-gazdálkodás stratégiai szerepe: a humán erőforrás-részlegeket erőteljesebben be kell vonni a stratégiai döntésekbe, mert a tehetségmenedzsment egy olyan hosszú távú tervezési folyamat, ami a kulcspozíciók betöltésére való felkészüléssel és a tehetség-tudatos szemléletmóddal a vállalat versenyképességét biztosítja. A kulcspozíciók nemcsak vezetői,

hanem szakmai téren is fontosak, és a vállalati hatékonyság alapját képezik, így azok bevonása is indokolt a tehetségmenedzsment folyamatába.

- 4.) A 21. századi tehetségmenedzsment-rendszerek kialakítása kapcsán Bechler és Woodward (2009) több száz kutatás/tanulmány analízise alapján hasonló megállapításokat tesznek, és azt hangsúlyozzák, hogy a korábbi, 20. századi tehetségmenedzsment gyakorlata három igen megkérdőjelezhető és téves alapfeltevésen nyugszik, melyek: 1) az egyéni képességek stabilak és megváltoztathatatlanok, így vannak „jobb” és „rosszabb” emberek; 2) az embereket a képességeik és kompetenciáik alapján megbízhatóan be lehet sorolni különböző kategóriákba; 3) a szervezeti teljesítmény az egyéni teljesítmények összeadódása, az egyéni tevékenység számít elsősorban, nem pedig a környezeti vagy a rendszerszintű elemek. Számos szerzőre, köztük Carol Dweck (2006) mindset-elméletére hivatkozva rámutatnak a képességek megváltoztathatatlanságába vetett hit önbeteljesítő jóslattá alakulására, a „tehetség” címkéjének problematikájára, a kitartás és erőfeszítés nem kellő hangsúlyozására, a rendszerek, a kapcsolatok, az infrastruktúra, azaz a környezeti tényezők befolyásoló erejére. A szemléletváltást jól fémjelzi az a modelljük, amelyben a globális társadalmi-gazdasági változásokból kiindulva két lehetséges választ fogalmaznak meg a tehetségek vonzása, fejlesztése, motiválása és megtartása céljából. Az egyik a „tehetségháború” (Talent War), ami a tehetség mint ritkaság fogalma köré építi a tevékenységeket, gyakorlatában pedig az agresszív keresést, a kiválóságok alkalmazását, versengésen és individualista megközelítésen alapuló munkavégzést és jutalmazást érvényesíti. A másik lehetséges, a szerzők által preferált reakció olyan „tehetségmegoldások” (Talent Solutions) kialakítása, amely kreatív válaszokat fogalmaz meg a tanulási képesség, a sokféleség, az innováció, az összehangolt üzleti és HR stratégiák, a széles körű és a mély tehetségtámogatás, és az együttműködés elősegítésére.

Cappelli (2008) is megerősíti ezt az újszerű nézőpontot, ezen belül is a tehetségmenedzsment fontosságát és annak átalakuló gyakorlatát, ennek folyamányaként pedig a hagyományosabb, a 20. században elterjedt, a tervezhető, a belső utódlást előtérbe helyező folyamatok helyett egy rugalmas, külső és belső erőforrásokra egyaránt támaszkodó rendszert (talent-on-demand) állít fel. Hangsúlyozza a rendszer változó feltételekhez való alkalmazkodását, illetve a munkaerő mobilitásából fakadóan a kiválasztás után a megtartás fontosságát. A tehetségmenedzsment-rendszerek szerinte ma már komplex módon működnek: a munkavégzéshez szükséges kompetenciák mérése, az ezen alapuló kiválasztás és fejlesztés mellett hangsúlyossá válik a kiválasztás lépését

megelőző stratégiai tervezés, valamint az ezt követő támogatási, jutalmazási, továbblépési lehetőségek is.

Tehetségmenedzsment a gyakorlatban

A tehetségmenedzsment témájában született kutatások fő célja, hogy a humán erőforrás tevékenységek tehetséggel kapcsolatos aspektusait összefüggésbe állítsák a vállalati teljesítmény egyes mutatóival. Ezek az eredmények jó támpontot nyújthatnak egy komplex tehetségmenedzsment rendszer kidolgozásához.

A Tower Watson tanácsadó cég 2012-es „*Talent Management and Rewards Study, North America*” című felmérése (Tower Watson, 2012) átfogó képet ad amerikai és kanadai cégek jutalmazási és tehetségmenedzsment gyakorlatáról. A vizsgálatban résztvevő 316 szervezet megkérdezése alapján a szerzők megfogalmazznak egy olyan szemléleti keretet, mely a gyakorlati tevékenységekből kiindulva állít föl egy általánosan használható rendszert, mely az integráció, a szegmentálás és az agilitás jelenlétén keresztül biztosítja a hatékony jutalmazási és tehetségmenedzsment folyamatokat.

Az integráció azt jelenti, hogy a tehetségmenedzsment-programokat össze kell hangolni egymással, a tágabb értelemben vett üzleti stratégiával és célokkal, illetve a munkaerő vonzására és megtartására irányuló tervekkel (például HR, branding, IT fejlesztések). A szegmentálás célja, hogy azonosítsák a szervezet szempontjából meghatározó képességű dolgozókat, definiálják a különböző dolgozói csoportok jellegzetességeit, és differenciált, az egyedi igényekhez illeszkedő munkahelyi tapasztalatokat nyújtsanak számukra. A tanulmányban vizsgált cégek többsége három tehetségcsoportot azonosít: a legjobban teljesítők („top-performers”), a magas (szakértői vagy vezetői) potenciállal rendelkezők („high-potentials”), és az üzleti eredményesség szempontjából kritikus kompetenciákkal rendelkezők („employees with critical skills”) csoportját. Ez a rendszerezés arra hívja fel a figyelmet, hogy a tehetségmezőbe érdemes egyrészt a kiemelkedő teljesítmény vagy a kiemelkedő potenciál alapján keresni a munkavállalókat, ugyanakkor az üzleti szempontból kritikus munkakörök, illetve az annak betöltéséhez szükséges kompetenciákkal rendelkező munkavállalók is külön figyelmet kaphatnak a tehetségprogram során. Harmadik elvként fekteti le a tanulmány az agilitás szükségességét, mely a változó üzleti és gazdasági körülményekhez való gyors és rugalmas alkalmazkodást jelenti, ezáltal a vállalatok jobban tudják kezelni a kockázatokat és növelhetik a teljesítményüket. Ennek elérése érdekében a szerzők javasolják egy rugalmas javadalmazási rendszer kialakítását, a változásmenedzsment, ezen belül is a kommunikáció

szakszerűségére való törekvést, illetve a különböző programok hatékonyságának adatokon alapuló elemzését.

Hartmann és munkatársai (Hartmann, Feisel, & Schober, 2010) Kínában működő multinacionális vállalatok tehetségmenedzsment gyakorlatát tekintették át, és arra keresték a választ, hogy egyrészt a vállalatok hogyan azonosítják, fejlesztik és tartják meg a tehetséges munkavállalókat, illetve hogy mennyire kötődik a tehetségmenedzsment gyakorlata a vállalati kultúrához. Vizsgálatuk fontos tanulsága, hogy a nagy munkaerőmobilitás ellenére a vállalatok többnyire csak a munkavállalók teljesítményét és/vagy potenciálját térképezik föl, a munkakörök betölthetőségének nehézsége nem jelenik meg a tervezésben, a kritikus munkakörök azonosítása a legtöbb esetben hiányzik.

Hazai vizsgálatként említhetjük azt a kutatást, amely a „legjobb munkahely” felmérésekben kiemelkedően szereplő öt vállalat vezetőjével készített interjúk alapján tárja fel a tehetségmenedzsment jellegzetességeit az adott cégeknél (Poór & Konczosné Szombathelyi, 2015). A szerzők megállapítják, hogy a vizsgált vállalatok a) a tehetségmenedzsmentet stratégia feladatként kezelik; b) a tehetségmenedzsment kialakítása során a munkavállalói és szervezeti szükségleteket egyaránt figyelembe veszik; c) a tehetségmenedzsment folyamatának a kérdezők által definiált egyes szakaszait (vonzás, toborzás, kiválasztás, fejlesztés, ösztönzés, megtartás) egyaránt kiemelt fontossággal kezelik, illetve d) a tehetségmenedzsment lehetőségeit különböző módon használják ki a munkavállalók, melyet demográfiai, kulturális és egyéni tényezők is befolyásolnak.

Horváth Anett (2007) a Magyar Posta Zrt. tehetségmenedzsment programját ismerteti részletesen, illetve néhány más, kisebb méretű vállalat témával kapcsolatos törekvéseit, gyakorlatát tekinti át, és ez alapján vonja le az általánosítható következtetéseket. A tanulmány különösen érdekes része, ahol a szerző összegyűjti azokat a buktatókat, melyek nehézséget jelenthetnek a tehetségmenedzsment végrehajtásának során a vállalatok életében. Az alapvető nehézség az, hogy meg kell küzdeni a munkatársak azonosítása, többiek közül való kiemelése, és a rájuk fordított extra figyelem következményeivel, ezen belül pedig problémát jelenthet, ha a munkavállaló karrierterve nem egyezik a munkáltatóéval, ha irreális elképzelései vannak a feleknek a program eredményeivel kapcsolatban, ha tisztázatlan a szereplők közti feladatmegosztás, ha nincs elég erőforrás, ha hatalmi harcok, konfliktusok vannak a szervezetben, amelyek a tehetségmenedzsment kérdése kapcsán felszínre kerülhetnek, ha a vezetők konkurenciát látnak a különleges bánásmódot kiérdemlő munkavállalókban, illetve a programba be nem kerültek esetében csökkenhet a teljesítmény és az elkötelezettség. E nehézségek és veszélyek miatt különösen oda kell figyelni a program kommunikációjára, ezen belül a következetes, átlátható és nyílt

információáramlásra, ez pedig különösen érzékeny terület a sikertelen pályázókkal való kommunikáció esetében.

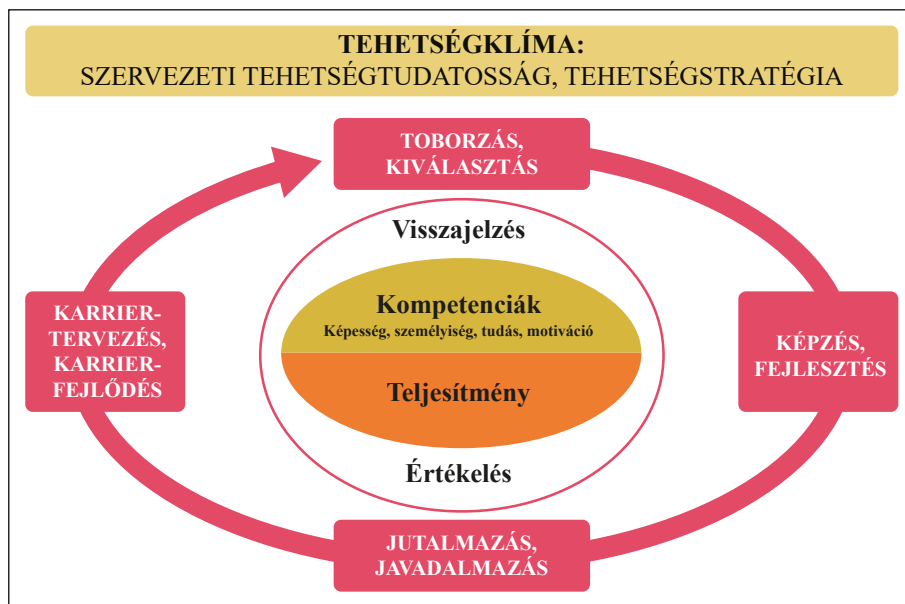
A kutatások alapján azt látjuk, hogy a tehetségmenedzsment általában fontos ügy a munkahelyeken, de a szervezetben betöltött helye és gyakorlata igen változó, a vállalati stratégiáknak nagymértékben alárendelt, így nehéz egy mindenhol alkalmazható, egységes, ugyanakkor hatékony és jól működő rendszert felállítani. Ezért a következő, utolsó részben egy olyan komplex munkahelyi tehetségmenedzsment-modellt ismertetünk, amely elsősorban a gyakorlati feladatok szempontjából ismerteti a tehetségmenedzsment-rendszer elemeit, illetve felteszi azokat a kérdéseket, melyet a szervezetek szintjén meg kell válaszolni és meg kell határozni egy komplex rendszer kialakítása előtt.

Komplex Munkahelyi Tehetségmenedzsment-Modell

A Komplex Munkahelyi Tehetségmenedzsment-Modell (KMTM) kialakítása során figyelembe vettük a tehetségmenedzsment kérdését stratégiai szintre emelő modellek alapelveit, a kompetenciamodellek elgondolásait, a részfeladatok felsorolását tartalmazó definíciókat, valamint néhány olyan működő, munkahelyi tehetségmenedzsment-gyakorlatot, melyek egyes elemei jól illeszkednek az elméleti megfontolások által felállított kereteinkhez.

Az ezek alapján felállított KMTM fő jellemzője, hogy 1) a tehetségmenedzsment folyamatát stratégiai kérdésnek tekinti; 2) az egymásra épülő és egymással folyamatosan interakcióban lévő gyakorlati tevékenységekre koncentrál; 3) a kompetenciamodellhez illeszkedik; 4) hangsúlyozza a visszajelzés és az értékelés folyamatát, illetve 5) a tehetségmenedzsment elemeit a „tehetségklíma” általános környezetében értelmezi (1. számú ábra).

1. számú ábra: Komplex Munkahelyi Tehetségmenedzsment-Modell



Forrás: A szerzők saját szerkesztése.

A modell összetevői.

- Szervezeti tehetségtudatosság, tehetségstratégia: a szervezet tehetségkoncepcióval és tehetségstratégiával kapcsolatos nézete, álláspontja. Ez alapján tisztán megfogalmazható a munkahelyi tehetséggondozás célja, elvárt eredménye, valamint a tehetségmenedzsment helye az átfogó szervezeti stratégiában. E két összetevőből álló „tehetségklíma” hatással van az összes többi elem működésére, meghatározása felsővezetői szintű feladat.
- Toborzás, kiválasztás: az adott munkakör kiváló szintű betöltéséhez megfelelő kompetenciákkal rendelkező jelöltek megtalálása, azonosítása és beillesztése. Célja, hogy a munkavállalók a képességeiknek, érdeklődésüknek és személyes aspirációiknak leginkább megfelelő munkakörbe kerüljenek. Érdeemes a kritikus és kulcsfontosságú munkaköröket is azonosítani, hogy célzottan lehessen keresni az azokat betölteni képes embereket. A munkavállalók azonosítása szempontjából a kompetenciamodellek jó támpontot jelentenek. A toborzás első lépése a munkaerőtervezés (üresedések, üzleti tervek, előre látható munkamennyiség, utánpótlás tervezés), a vonzó vállalati brand, értékrend kialakítása, illetve már a toborzás során érdemes hangsúlyozni a továbblépési, karrierépítési lehetőségeket. Fontos továbbá, hogy átlátható

legyen a munkakörök leírása, a feladatok célja, legyen tudatos a csapatba való beilleszkedés korai segítése, a legmegfelelőbb feladatok megtalálása. Az azonosítás során figyelni kell arra, hogy törekedjünk a sokféleségre, minél több területet vizsgáljunk, illetve, hogy az egyéni kompetenciákat és teljesítményt a környezeti tényezők (például lehetőségek, feladatok, munkatársak) figyelembevételével értékeljük.

- **Képzés, fejlesztés:** egyéni vagy csoportos, az adott munkakör magas szintű betöltéséhez szükséges képesség- vagy tudásfejlesztési lehetőség nyújtása. Ez nemcsak a különböző tréningeket és képzéseket jelenti, hanem más tehetőségtámogatási és -fejlesztési formákat. Ilyen például a komplex mentorálási rendszer, a képzések biztosítása gyakorlati úton, coaching, munkakörrotáció, nemzetközi tapasztalatszerzés, projekt munkák, felelősségteljes feladatok, „empowerment”, az adminisztráció minimálisra csökkentése. Ezeknek a tevékenységeknek a kialakításához, megtervezéséhez a szervezeti célok mellett az egyéni karrierfejlődési célokat is figyelembe kell venni, így sokkal inkább biztosítható a munkatársi elköteleződés és a kitartás.
- **Jutalmazás, javalmazás:** anyagi vagy egyéb természetű juttatások következetes nyújtása adott teljesítményekhez kötve. Az átlátható, teljesítményen alapuló juttatások, akár anyagi vagy egyéb típusúak, akkor erősítik a munkavállaló elköteleződését, ha azok igazodnak az igényeihez. Ezért érdemes a szegmentálás alapján kialakított munkavállalói csoportok, illetve lehetőség szerint a személyek egyedi igényeihez igazodva kialakítani a javalmazási rendszert, adott esetben a hagyományos juttatásokon túli lehetőségeket, például a munka-magánélet összehangolása érdekében rugalmas munkaidőt biztosítani.
- **Karriertervezés és -fejlődés:** egy adott területen kiváló képességekkel rendelkező munkavállaló lehetőségei arra, hogy megfelelő teljesítményt követően, belátható időn belül nagyobb komplexitású, felelősségteljesebb vagy kreatívabb munkakört töltsön be. Ez a folyamat a vezetővé válás vagy a szakmai előrelépés lehetőségeit jelenti. A szervezet szempontjából fontos látni, hogy hol milyen típusú utánpótlásra lesz/van szükség, oda milyen szakértelem és kompetenciák szükségesek, kifejezett figyelmet fordítva a kritikus munkakörökre és feladatokra.
- **Visszajelzés, értékelés:** egy adott munkafolyamat végén vagy meghatározott időközönként adott rendszeres, közvetlen és objektív visszajelzés a munkavégzés minőségéről, illetve hosszabb távon a kompetenciákról, ami a kiválasztás, a képzés, a jutalmazás és a karrierfejlődés alapját jelenti. A visszajelzés tartalmazza a formális, szummatív típusú és pszichológiai értékeléseket, de az informális, folyamatra vonatkozó, rövidebb távú vezetői

vagy munkatársi visszajelzés is a részét kell, hogy képezze. A visszajelzés konkrét és direkt segítséget tud nyújtani a hibák kijavításában, illetve az erősségek további támogatásában, továbbá érzékelteti az odafigyelést, a személy felé való nyitottságot.

- **Kompetenciák:** olyan viselkedéses jellemzőkkel leírható tulajdonságok, melyek a kiváló munkavégzéshez szükségesek.

A kompetenciák vizsgálata többnyire pszichológiai mérőeszközökkel történik. Ez az elem köti össze a tehetségmenedzsment-rendszer egyes elemeit és szereplőit, ezért ennek megfelelő kidolgozása és a kompetenciák szakszerű mérése kulcsfontosságú.

- **Teljesítmény:** adott feladat, munka végzésének az eredménye, minősége. A teljesítmény értékelése a kompetenciák mellett képet ad az egyén valódi feladathelyzetben nyújtott eredményességéről, így stabil alapot jelent a későbbi viselkedés előrejelzésére. Kritikus terület az objektivitás biztosítása, ennek érdekében a teljesítmény és a kompetenciák értékelésénél is érdemes több szereplőt megkérdezni a munkavállalóval kapcsolatban, és úgynevezett 360°-os értékeléseket alkalmazni.

A modell középpontjában tehát a kompetenciák, illetve a munkahelyi teljesítmény állnak. Ez a két összetevő a tehetséges munkatársra vonatkozik, aki ezen jellemzők alapján kerülhet be a tehetségprogram rendszerébe. Ekörül látható a visszajelzés és az értékelés, mely alapvetően a munkavállaló teljesítményét jól ismerő közvetlen felettesétől származó információt, illetve kompetenciák esetén a pszichológiai mérések eredményét jelenti. Fontos megjegyezni, hogy a visszajelzés nemcsak értékelő jellegű lehet, hanem formatív célú, azaz a végzett tevékenység minőségét, hatékonyságát növelő, az erősségeket, gyengeségeket bemutató visszacsatolás. Ezeknek az adatoknak az ismeretében lehet elkezdni azokat a tevékenységeket, melyek a tehetségmenedzsment klasszikus elemei: a toborzás, kiválasztás, a képzés, fejlesztés, a jutalmazás, javadalmazás, és a karriertervezés folyamatát. Mindezeket a tevékenységeket nem öncélúan, hanem a szervezet egészének a céljaihoz és stratégiájához igazítva lehet hatékonyan végezni, illetve érdemes a tehetségkonceptiót tudatosan is a munkahelyi kultúra és klíma részévé tenni. A körben belülről kifelé haladva helyezhetjük el a tehetségmenedzsment-rendszer szereplőit az egyéntől a szervezeti hierarchiában egyre feljebb álló felettesek, menedzserek és felsővezetők szintjéig, akikhez a különböző feladatok és tevékenységek rendelhetők.

A modellben megjelennek azok az elemek, melyek a tehetségmenedzsment-rendszerek általános gyakorlatának részei. Azt viszont a kutatási eredmények és az esettanulmányok alapján láthatjuk, hogy érdemes és szükséges

az adott szervezet sajátos jellegzetességeihez igazítani a tehetségmenedzsment-rendszert is, így a konkrét lépések megtétele előtt mindenképp végig kell gondolni néhány, az adott szervezet elképzeléseire vonatkozó kulcskérdést. Egy komplex tehetségmenedzsment-rendszer felállítása előtt a következő területeken felmerülő kérdések megválaszolása szükséges.

1.) Stratégia

- Milyen oka van a program bevezetésének? Szükséges-e, megéri-e bevezetni egy komplex, új rendszert? Milyen eredményeket várunk tőle és mikorra?
- Hogyan illeszkedik az átfogó szervezeti stratégiához és célokhoz a tehetséggel kapcsolatos stratégia?
- Hogyan kommunikáljuk ezt a munkavállalók felé, és hogyan biztosítsuk az információk átláthatóságát és hozzáférhetőségét? Hogyan tudjuk a szervezet egészét megnyerni az ügynek?
- Milyen elméleti keretet használunk? A szervezet hogyan definiálja a tehetség fogalmát, és ezt mennyire ismerik az érintettek?
- Mi a mérés célja? Mire keressük a „tehetségeket”?

2.) A tehetségmező kialakítása, azonosítás

- Milyen tehetségterületeket akarunk keresni, feltárni? A mérőeszközök akkor a leghatékonyabbak, ha a lehető legpontosabban meghatározzuk, hogy milyen jellemzőt, képességet keresünk, ehhez sokat segít a kompetencia-modellek használata.
- Mire és hogyan használjuk fel az eredményeket?
- Hány főt keresünk? Hogyan határozzuk meg a tehetségmezőt, és mi határozza meg az értékelési kritériumokat?
- Melyek az értékelés súlypontjai, alapelvei, mi a fő algoritmus?
- Be tudjuk-e vonni a folyamatba az információtechnikai eszközöket? Hogyan?
- Megfelelő lesz-e a rendszer a sokféle és heterogén populáció mérésére, lefedi-e a különböző munkakörökhöz szükséges tehetségkompetenciákat?
- Hogyan fogják az „azonosított” munkavállalókat nevezni a tehetségprogram során?
- Hogyan történik a visszajelzés? Ki, mennyit tudjon az egyéni mérési eredményekről? Mi a felettesek és a munkavállalók betekintési jogosultsága?
- Mennyire rugalmas a rendszer ahhoz, hogy alternatív „bejutási” útvonalak is legyenek, hogy többféleképpen is be lehessen kerülni az egyes tehetségprogramokba?
- Azonosítjuk-e a kritikus munkaköröket?

3.) Támogató program

- Meddig tart a támogató program? A beválogatott munkavállaló meddig tartozik a „tehetség” csoportba? Ki lehet-e kerülni onnan, és hogyan történik ennek felülvizsgálata?
- Milyen konkrét tevékenységeket tud a szervezet nyújtani a tehetségmezőbe bekerült munkavállalóknak? Milyen képzéseket, támogatást tud biztosítani? Ezek mennyire épülnek belső, és mennyire külső erőforrásokra?
- Mennyire lehet figyelembe venni a tehetségprogram kínálatának kialakítása során az egyéni igényeket, szükségleteket és a személyes karriertervet?
- Mit kezdenek a jelentkezett, de végül be nem válogatott munkavállalókkal? Mennyire valószínű a konfliktusok kialakulása a program következtében?

4.) Források, fenntarthatóság

- Milyen emberi, materiális és információtechnológiai forrásokat igényel a tehetségmenedzsment-rendszer kialakítása?
- Mennyire lesz a rendszer gazdaságos és fenntartható a személyi és materiális feltételeket, valamint az egyéni és a csoportos teszteléseket is figyelembe véve?
- Mennyire rugalmas a rendszer ahhoz, hogy alkalmazkodjon a személyi, gazdasági változásokhoz?
- Mennyire illeszkedik a rendszer a jelenlegi törvényekhez, rendeletekhez, előírásokhoz?

Ezeknek a kérdéseknek az átgondolásával, felsővezetői szintű megválaszolásával és kommunikációjával stabil és konszenzuson alapuló keretet lehet teremteni a tehetségmenedzsment számára, mely a későbbi döntéseket segíti és a feladatok, tevékenységek kivitelezésére irányt mutat.

Összefoglalás

A tehetségmenedzsment területével kapcsolatban az áttekintett szakirodalmak alapján a következőket állapíthatjuk meg.

A fogalom definíciója nem egységes, ám az újabb megközelítések egyre inkább kiemelik a tehetségmenedzsment stratégiai fontosságát és a szervezet egészébe való beágyazottságát. Ennek gyakorlati megvalósításában sokat segíthetnek a kompetenciamodellek, melyek a kompetencia fogalma köré építve összekötik a HR folyamat különálló elemeit. Érdemes szem előtt tartani a tehetség fogalmában bekövetkezett 21. századi nézőpontváltásokat, mely

a tehetségmenedzsment gyakorlatában is előtérbe helyezi a rugalmasság, az interakciók, az együttműködés, a fejlődésorientált szemléletmód, valamint a környezeti és kapcsolati tényezők fontosságát. A kutatásokat áttekintve a vizsgálati eredmények összességében nagyon változatos képet mutatnak, érdekes kulturális és helyi sajátosságokra hívják fel a figyelmet, de többnyire egységesek abban, hogy megfogalmazzák a tehetségmenedzsment fontosságát és szükségességét, illetve a további fejlődés irányvonalát is kijelölik. Az utolsó részben ismertetett Komplex Munkahelyi Tehetségmenedzsment-Modell a tehetségmenedzsment-rendszerek felállításának és működtetésének gyakorlati elemeire koncentrálna járja körül a szervezet lehetséges feladatait, és azokat a kritikus kérdéseket, melyeket minden szervezetnek érdemes átgondolnia egy komplex tehetségmenedzsment-rendszer felállítására.

A KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001. számú „*A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*” című projekt keretében a Belügyminisztérium és a Debreceni Egyetem együttműködésében elvégzett tudományos kutatás, az annak eredményeként készült tanulmány, valamint a tanulmányunkban ismertetett Komplex Munkahelyi Tehetségmenedzsment-Modell szolgált elméleti alappal az új Rendészeti Tehetségmenedzsment-Program (röviden: RTMP) kidolgozásához. A program célja hosszú távon kiszolgálni a rendészeti szervek vezetői és szakmai igényeit úgy, hogy közben képes marad rugalmasan reagálni a szervezeti és társadalmi változások indukálta munkaerőpiaci igényekre.

Követve a kompetenciarendszereknek a tehetségmenedzsmentben betöltött fontos szerepét is taglaló fenti elveket az RTMP kialakításának első lépéseként tudományos kutatás keretében meghatározásra kerültek a rendészeti tehetségek felismerését lehetővé tevő rendészeti tehetségkompetenciák, valamint az azok komplex mérésére alkalmas vizsgálati módszertan, követve a rendvédelmi hivatásos állomány új Kétféle Integrált Alkalmasságvizsgálati Rendszerének részét képező komplex kompetenciarendszer kidolgozási módszertanát (Málét-Szabó et al., 2021). Ezen bemeneti követelményekre épülve jelenleg folyik az RTMP első pilot programja, melynek eredményei alapján kerül majd véglegesítésre a Komplex Munkahelyi Tehetségmenedzsment-Modellben is szereplő kiválasztás-fejlesztés-értékelés-visszamérés ciklikusan visszatérő folyamatát szervező integráló program.

Felhasznált irodalom

- Becker, B. E., Huselid, M. A. & Beatty, R. W. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>
- Beechler, S. & Woodward, I. C. (2009). The global „war for talent”. *Journal of International Management*, 15, 273-285.
- Berger, L. A. & Berger, D. R. (Eds.) (2004). *The Talent Management Handbook*. McGraw-Hill.
- Cappelli, P. (2009). A Supply Chain Model for Talent Management. *People & Strategy*, 32(3), 4-7.
- Collings, D. G. & Scullion, H. (2007). Resourcing international assignees. In Brewster, C., Sparrow, P. & Dickman, M. (Eds.), *International human resource management: Contemporary issues in Europe* (pp. 87-106). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.4324/9780203891391.pt2>
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- Guthridge, M., Komm, A. B. & Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *The McKinsey Quarterly*, 1, 49-59.
- Hartmann, E., Feisel, E. & Schober, H. (2010). Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness. *Journal of World Business*, 45(2), 169-178. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.013>
- Héder M. (2017). A tehetségmenedzsment kapcsolata más HR-funkciókkal. *Köztes-Európa*, 9(1-2), 177-184.
- Horváth A. (2007). *Tehetségmenedzsment a hazai vállalatok gyakorlatában*. Szakdolgozat. Budapesti Gazdasági Főiskola.
- King, K. A. (2015). Global talent management: introducing a strategic framework and multiple-actors model. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 3(3), 273-288. <https://doi.org/10.1108/JGM-02-2015-0002>
- Klein, B. & Klein, S. (2012). *A szervezet lelke*. EDGE 2000 Kiadó.
- Koncz K. (2004). *Karriermenedzsment*. Aula Kiadó.
- Konczosné Szombathelyi, M. (2013). Tehetségmenedzsment, avagy a HR felelőssége. In Róbert P. (Szerk.), *Gazdaság és morál: tiszta társadalom, tiszta gazdaság. A 2012. június 12-i Kautz Gyula Emlékkonferencia válogatott tanulmányai* (pp. 1-11). Széchenyi István Egyetem.
- Kurz, R. & Bartram, D. (2002). Competency and individual performance: Modelling the world of work. In Robertson, I. T., Callinan, M. & Bartram, D. (Eds.), *Organizational Effectiveness* (pp. 226-255). John Wiley and Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9780470696736.ch10>
- Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Malét-Szabó E., Kurucz Gy., Balázs K. & Münnich Á. (2021). Kompetenciarendszerek kialakítási és mérési módszertana a belügyi alkalmasságvizsgálati rendszerben. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1361-1383.
- Mangusho, Y. S., Murei, R. K. & Nelima, E. (2015). Evaluation of talent management on employees performance in beverage industry: A case of Del Monte Kenya Limited. *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(8), 191-199.

- Mellahi, K. & Collings, D. G. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Poór A. & Konczosné Szombathelyi, M. (2015). Tehetségmenedzsment a “legjobb munkahely” felmérések alapján 2014-ben. *Tér-Gazdaság-Ember*, 3(2), 91-106.
- PricewaterhouseCoopers. (2016). *Redefining business success in a changing world. CEO Survey. 19th Annual Global CEO Survey.* <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2016/landing-page/pwc-19th-annual-global-ceo-survey.pdf>
- PricewaterhouseCoopers, H. (2019). *Time for action. Subdued growth, focus on internal initiatives. PwC's 8th Hungarian CEO Survey.* https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/magyarorszagi_vezerigazgato_felmeres/2019/PwC_CEO_survey_publication_2019_EN.pdf
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work*. Wiley.
- Subotnik, R. F. Olszewski-Kubilius, P. & Worrell, F. C. (2011). Rethinking Giftedness and Gifted Education: A Proposed Direction Forward Based on Psychological Science. *Psychological Science in the Public Interest*, 12(1), 3-54. <https://doi.org/10.1177/1529100611418056>
- Towers Watson, W. (2012). *The Talent Management and Rewards Imperative for 2012. Leading Through Uncertain Times.* <https://entalent.files.wordpress.com/2012/10/towerswatson-globaltmr-survey-na-20121.pdf>

A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

- Fodor Sz. & Olajos T. (2021). Az új rendvédelmi tehetségmenedzsment-rendszer tudományos megalapozása II. A munkahelyi tehetségmenedzsment pszichológiai alapjai. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1449-1468. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.8.8>



Hegedűs Judit – Fibiné Babos Barbara – Szatmári Adrienn

A kompetenciafejlesztés lehetőségei a rendészetben

Possibilities for competence development in law enforcement

Absztrakt

Tanulmányunkban arra vállalkoztunk, hogy a magyar rendészetben zajló kompetenciafejlesztés irányait, lehetőségeit, jó gyakorlatait megvizsgáljuk. Az utóbbi évtizedekben a rendészetben és ezzel párhuzamosan a rendészeti képzésben egyértelműen megjelent a kompetenciaalapú gondolkodás. Tudományos kutatásra alapulva meghatározásra kerültek a rendészeti vezetői kompetenciák (Malét-Szabó, 2013), és erre épülve kidolgozásra került az új rendészeti vezető kiválasztási eljárás, valamint ehhez kapcsolódóan megújult a rendészeti vezetőképzés. A kompetenciafejlesztés másik fő állomása, melyet tanulmányunkban ki szeretnénk emelni, az egységes közszolgálati alapkompentenciák meghatározása (Malét-Szabó et al., 2018), illetve ehhez kapcsolódóan a rendészeti irányítói- és tehetségkompetencia-profilok megalkotása volt. Jól látható, hogy egy komplex kompetenciaalapú kiválasztási és képzési rendszer került kidolgozásra a rendvédelem vonatkozásában, mely alapul szolgált a Kétfélepcsős Integrált Alkalmasságvizsgáló Rendszernek (továbbiakban: KLIR). A bevezetésre került új alkalmassági rendszerben¹ fontos elem lett egyrészt a KOMP rendszer által támogatott kompetenciavizsgálat, másrészt pedig az egyéni kompetenciafejlesztési terv. Mindezek pedig óhatatlanul szükségessé teszik a képzési, továbbképzési rendszerünk kompetenciaalapúságának további erősítését.

Kulcsszavak: rendészeti képzés, rendészeti alapkompentencia, kompetenciafejlesztés, innováció, tréning

1 45/2020. BM rendelet a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes rendvédelmi feladatokat ellátó szervezetnél foglalkoztatott hivatásos állomány és rendvédelmi igazgatási alkalmazotti állomány alkalmasságvizsgálatáról.



Abstract

This paper endeavours to examine the trends, possibilities and good practices in competence development in Hungarian law enforcement. In the past decades, competence-based approaches have appeared in law enforcement and, parallel with it, in law enforcement training. Leadership competences in law enforcement have been identified (Malét-Szabó, 2013), and, based on these, a new procedure for leader selection in law enforcement has been created along with the renewal of leader-training. The other major area of competence development, this paper aims to highlight, is the identification of basic competences (Malét-Szabó et al., 2018) as well as the formation of leadership competency profiles and talent competency profiles. A complex competency system has been developed, serving as a basis for the Two-Level Integrated Aptitude Testing System (KLIR). Two important elements of the recently introduced new aptitude system (see Ministry of Interior Decree No. 45/2020 BM) are a competency test supported by the KOMP system, and an individual competence development plan. These inevitably require the continued improvement of the competence-based nature of our training and training system.

Keywords: law enforcement training, law enforcement basic competences, competence development, innovation, training

Az innováció értelmezése az oktatásban

A rendészeti képzésben nem ismeretlen fogalom a kompetenciaalapúság, a gyakorlatiasság, a tréningyszerű oktatás (Molnár & Amberg, 2004; Molnár & Krémer, 2010; Fekete, 2019a; Fekete, 2019b; Hegedűs & Fekete, 2018; Csaba et al., 2020; Borszéki, 2021). 2002 óta a rendészeti vezetővé képző tanfolyamok kompetenciaalapú, moduláris képzések, míg a rendészeti szakközépiskolákban (a jelenlegi rendvédelmi technikumok jogelőd intézményeiben) a 2008/2009-es tanévtől kezdve szintén az alap-, személyes, társas és szakmai kompetenciákra alapozó moduláris képzés zajlik, ahol az egyéni fejlesztés egyre hangsúlyosabban jelenik meg. Ennek alapján elmondható, hogy nem érte váratlanul a rendészeti képzést a kompetenciafejlesztés iránti igény erősödése – az eddigi jó gyakorlatokra alapozva egy újabb innovációra, az együttműködés megerősítésére lesz lehetőség.

A kompetenciaalapú képzés egy más típusú pedagógiai paradigmában való gondolkodást vár el: a tanítás- és tartalomközpontúság helyett tanulás- és tanuló (hallgatói/résztvevői) központúság kerül előtérbe, ez pedig magával hozza az oktatói szerep átalakulását is (Vass, 2010), valamint ezzel együtt az oktatási

innovációkat is. Pedagógiai szempontból innováció alatt egy célirányos, szak-szerű, intenzív fejlesztési tevékenységet érthetünk (Gáspár, 2002), melynek eredményeképpen – ideális esetben – a tanulási eredmények és az oktatási ellátás minősége növekedik. Azt azonban mindannyian tudjuk, hogy ez egy hosszú folyamat, melynek jól látható szakaszai vannak.

Fullan (2001) szerint az innováció első szakasza a bevezetés, majd ezt követi az implementáció, végül a harmadik szakasz nem egyéb, mint a megújított gyakorlat fenntartása, folytatása, mindennapi alkalmazása, és ezzel párhuzamosan a továbbfejlesztése. Ahhoz, hogy egy innovációs folyamat jól működjön alapvető feltétel a partnerség kialakítása, fenntartása, azaz olyan részt vevőkre van szükség, akik kipróbálják, fejlesztik, alkalmazzák azokat, és folyamatosan kapcsolatban vannak egymással, azaz hálózatként képesek működni. Az innováció nem egyéb, mint „*a használhatóság, hasznosság, vagyis a változtatás, átalakítás elfogadása, terjedése, beépülése*” (Rádi, 2017).

Az oktatás területét tekintve az innovációs tevékenység egyben egyfajta kockázatvállalás is, hiszen megtöri a megszokott gyakorlatot, ezáltal sérülékennyé teszi az addigi folyamatot, az addig jól/vagy rosszul bevált szemléletmódot felváltja akár egy új gondolkodási keret, egy új paradigma, és ahhoz kapcsolódóan a módszertani kultúránkra is hatást gyakorol. Azonban az természetesen nem mindegy, hogy az oktatási feladatokat végzők ezt a megújulást kényszerként, elbizonytalanodásként, vagy inkább szakmai felfrissülésként, kihívásként élik meg. Ahhoz, hogy az innovációk, módszertani megújulások hosszantartók legyenek, alapvetően fontos az oktatói, tréneri, kiképzői feladatot ellátók folyamatos támogatása.

Joggal merülhet fel a kérdés, hogy egyáltalán mi tekinthető oktatási innovációnak? Az OECD (2014) által alkalmazott indikátorok szerint az oktatási ágazaton belül a számunkra fontos szempontokat emeljük ki az alábbiakban (Hálás & Horváth, 2020):

- innováció a tanítás stílusában,
- innováció a tanítási gyakorlatban,
- tanulászervezési innováció,
- innováció a tankönyvek alkalmazásában,
- innováció az alkalmazott értékelési módszerekben,
- innováció az IKT eszközök használatában,
- innováció az oktatók közötti együttműködésben.

E fenti indikátorokat érdemes átgondolni akkor, amikor innovációkról, jó gyakorlatokról beszélünk, illetve egy fejlesztési folyamatban ezekre a tényezőkre érdemes reflektálni.

Horváth László (2017) innovációs esettanulmányokat elemezve kiemelte, hogy az innováció nem feltétlenül tudatos, egymástól függetlenül is feltűnhetnek, valamint magának az innovációknak a jellegére, terjedésére hatást gyakorolnak az egyéni, csoportos és szervezeti szintű, valamint környezeti változók. Mindez természetesen a rendészeti képzésben zajló innovációk esetében is megfigyelhető.

Képzési innovációk a rendészetben

A rendészeti képzés módszertani megújulása folyamatos: jól látható, hogy a rendvédelmi szerveknél megerősödtek a kompetenciákra reflektáló, új módszertani elemeket is magában foglaló képzési rendszert támogató törekvések. Nagyon fontosnak tartjuk, hogy a rendészeti képzésben zajló innovációkat szisztematikusan elemezzük, rámutassunk a makro-, mezo- és mikroszinten zajló folyamatokra. Jelen írásunkban három olyan törekvést szeretnénk bemutatni, melyek esetében úgy gondoljuk jól láthatók az oktatási innovációk jellemzői. Mindhárom képzési megújítás háttérében nagyon erőteljesen megjelenik a progresszív tanulási modellhez való kapcsolódás, melynek jellemzőit az 1. számú táblázatban foglalta össze Komenzi Bertalan (Papp-Danka, 2013):

1. számú táblázat: *A hagyományos és a progresszív tanulás összehasonlítása*

Tradicionális tanulás	Progresszív tanulás
Tények, szabályok, kész megoldások megtanulása	Készségek, kompetenciák, jártasságok, attitűdök elsajátítása
A tananyag, a tanár és az iskola a tudásforrás	Változatos, különböző forrásokból szerzett tudáselemek
Tanári instrukciók által vezérelt tanulás	Önálló, önszabályozó tanulási forma
Osztályteremben történik a tanulás	Változatos tanulási színterek: könyvtár, virtuális terek, online közösségi felületek stb.
Zárt, egycsatornás tanulási környezet	Nyitott, többcsatornás, multi- és hipermédiás tanulási környezet

Forrás: Papp-Danka, 2013.

A progresszív tanulás legideálisabb szinterei a tréningek, a tréningyszerű foglalkozások, melyek tartása nem egyszerű feladat, hiszen mélyebb pszichológiai, pedagógiai ismereteket és jártasságot, speciális módszertani kiképzettséget igényelnek a csoportok vezetőjétől, akivel szemben kiemelten fontos igényként fogalmazódnak meg olyan elvárások, mint a magas színvonalú kommunikációs képesség, az önismeret, a gyors felismerési és reagálási képesség, valamint a problémafelismerő és -megoldó képesség. A tréningeken, tréningyszerű foglalkozásokon rendszerint különböző tanulási utakkal találkozhatunk,

ezek segítségével igen nagy segítséget nyújthatnak az egyéni kompetenciaprofilok, amennyiben rendelkezésre állnak ilyenek.

Mi az, ami miatt mi képzési innovációként tekintünk az alábbiakban bemutatott rendészeti tréningekre? Egyrészt mindegyik képzés egy kutatási eredmények alapján kidolgozott kompetenciarendszeren alapul, másrészt a képzés tanulásszervezési és oktatásmódszertani alapja a tréning módszertanát alkalmazza, harmadrészt pedig mindegyik egy tapasztalt trénerből álló munkacsoport közös munkájának eredményeként került kidolgozásra.

A KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 számú „*A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*” elnevezésű projekt (továbbiakban: Projekt) kiválasztási munkacsoportjának legfontosabb feladata egy, a közszolgálat egésze vonatkozásában egységes alapokon nyugvó, kompetenciaalapú kiválasztási és képzési rendszer alapjainak a lételete volt. Ennek érdekében e Projekt keretében a Debreceni Egyetem Pszichológiai Intézetével együttműködésben megvalósított tudományos kutatás eredményeként 2018-ban sor került a közszolgálatba belépő állománnyal szembeni elvárásként megfogalmazható egységes közszolgálati alapkompenciák kidolgozására, majd 2019–2020 között a rendvédelmi szervek szakmai és vezetői tehetségeit azonosítani képes, valamint az irányítói beosztás betöltésének feltételeként szereplő kompetenciák meghatározására, továbbá a kompetenciák mérésére alkalmas vizsgálati módszertanok kialakítására is (Malét-Szabó et al., 2021).

Kompetenciafejlesztő tréningek a rendvédelmi szervek irányítói beosztást betöltő kollégái számára

A rendvédelmi szervek irányítói beosztást betöltő kollégái a rendszeten belül olyan feladatokat látnak el, amelyek a beosztotti, illetve a vezetői beosztási kategóriák között helyezkednek el (például csoportvezető, szolgálatirányító parancsnok, alosztályvezető-helyettes), saját, beosztotti feladataik mellett napi szinten más emberek munkáját irányítják, felügyelik, de nem töltenek be vezetői besorolású szolgálati beosztást. A vezetői életpályamodell első lépcsőfokaként értelmezhető ez a beosztási kategória, amely esetében az irányítói-vezetői tehetségek kiválasztásra kerülhetnek, és továbbléphetnek az egyéni vezetői karrierúton a rendészeti továbbképzési rendszerben. A 2/2013. (I. 30.) BM rendelet – a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról – határozza meg azt a továbbképzési rendszert, illetve annak menetét, mellyel összhangban kidolgozásra kerültek az irányítói tréningek.

Az irányítói továbbképzési program a szükséges irányítói kompetenciák fejlesztését célozza, mely esetében egy 3x3 napos, tematikailag egymásra épülő tréningorozatot követően specifikus irányítói továbbképzéseket is tartalmaz. A Projekt keretében tudományos kutatás eredményeként meghatározott irányítói kompetenciákat a 2. számú táblázatban foglaltuk össze, a 45/2020. (XII. 16.) BM rendelet alapján.

2. számú táblázat: Az irányító kompetenciák rendszere

Egyéni irányítói kompetenciák	
Kompetencia	Viselkedéses jegyek
I. Szabálykövetés, fegyelmezetttség	<ul style="list-style-type: none"> • Ismeri és elsajátítja a tevékenységéhez kapcsolódó szabályzókat. • Követi és határidőre elvégzi a kapott utasításokat.
II. Helyzetfelismerés	<ul style="list-style-type: none"> • A helyzetek lényeges aspektusait gyorsan felismeri. • A változó körülményekhez alkalmazkodik, viselkedését a helyzet lényeges aspektusaihoz igazítja. • Képes a rendelkezésre álló erőforrásokat áttekinteni, számba venni.
III. Problémamegoldás, kreativitás	<ul style="list-style-type: none"> • A felmerülő problémákat helyesen azonosítja. • Problémák felmerülése esetén a lehetséges megoldási alternatívákból képes kiválasztani az optimálisat. • Összetetten, egyszerre több szempontot is érvényesítve gondolkodik. • Kiválóan emlékszik szóbeli és írásbeli információkra. • Felismeri és elválasztja a lényegest a lényegtelenről. • Felismeri az összefüggéseket, logikai kapcsolatokat. • Problémamegoldás esetén eredeti ötletei vannak. • Képes az ismert adatokat újszerűen összekapcsolni a megoldás érdekében. • Észreveszi az adott helyzetben rejlő továbblépési lehetőségeket.
IV. Rendszerszemlélet (csak a tiszti besorolási osztályba tartozó szolgálati beosztások esetén)	<ul style="list-style-type: none"> • Előrelátó. • Képes a stratégiai gondolkodásra. • Képes a rendszerben való gondolkodásra. • Projektszemlélet jellemzi.
V. Döntés, felelősségvállalás	<ul style="list-style-type: none"> • A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörébe tartozó döntéseket időben és optimálisan meghozza. • A döntéshez szükséges információkat összegyűjti. • Képes a döntési helyzetben felmérni a lehetséges alternatívákat. • A hatáskörét meghaladó döntéseket azonosítja, azokat a megfelelő helyre továbbítja. • Felismeri és felvállalja az adott helyzet vagy döntés által meghatározott és megkövetelt felelősséget. • Vállalja a felelősséget saját munkahelyi csoportja tevékenységéért.
VI. Pszichés terhelhetőség	<ul style="list-style-type: none"> • Váratlan és/vagy nehéz helyzetben is megőrzi teljesítőképességét. • A stresszt hatékonyan kezeli. • Uralkodik az indulatain.
Társas irányítói kompetenciák	
VII. Érzelmi intelligencia	<ul style="list-style-type: none"> • A másik személy érzelmi állapotát felismeri, beazonosítja. • Munkatársaival empatikus és toleráns. • Jó kapcsolatteremtő képességgel rendelkezik.
VIII. Kommunikációs készség	<ul style="list-style-type: none"> • Érthetően, helyesen fejezi ki magát szóban. • Érthetően, helyesen fejezi ki magát írásban. • Képes a mások által elmondottakat/leírtakat elemezni és értékelni. • Extrovertált, kommunikatív, proaktív: ötleteit kommunikálja.

IX. Konfliktuskezelés, együttműködés	<ul style="list-style-type: none"> • Felismeri, ha konfliktushelyzetbe kerül. • Hatékonyan kezeli a konfliktusokat. • Alapvetően kerül a konfliktust, de ha a helyzet megkívánja, felvállalja azt. • Motivált az együttműködésre, szereti a csapatmunkát. • Törekszik rá, hogy együttműködve olyan megoldást találjon, amely az érintett felek számára elfogadható.
Specifikus irányítói kompetenciák	
X. Irányítás, motiválás	<ul style="list-style-type: none"> • Általában irányítja azt a tevékenységet, amiben részt vesz. • Véleményét mások számára meggyőző módon teszi közzé. • Nehéz helyzetekben képes önmagát és társait is motiválni. • Összetett helyzetekben, feladatokban ki tud alakítani fontossági sortrendet. • Képes a rendelkezésre álló erőforrásokat áttekinteni, számba venni. • Képes az elvégzendő folyamatokat átlátni, a feladatokat megtervezni. • Fellépése határozott és magabiztos.
XI. Szervezőkészség	<ul style="list-style-type: none"> • Összegyűjti a megfelelő információkat és adatokat, és szükség esetén a megfelelő helyre továbbítja. • Megtervezi és megszervezi a munkát, kijelöli a feladatok, részfeladatok végrehajtóit. • Felügyeli a végrehajtás folyamatát. • Visszajelzést ad a feladatvégzésről. • Több feladat egyidejű végrehajtása során képes figyelmét megosztani köztük. • Összetett helyzetekben, feladatokban ki tud alakítani fontossági sortrendet. • Képes az elvégzendő folyamatokat átlátni, a feladatokat megtervezni.
XII. Példamutatás, következetesség	<ul style="list-style-type: none"> • Szakmai tevékenységében, általános emberi értékek terén példát mutat. • Következetes. • Elkötelezett, elhivatott, szervezetéhez lojális.

Forrás: 45/2020. (XII. 16.) BM rendelet.

A fentebb felsorolt irányítói kompetenciákat figyelembe véve az irányítói tréningek témáit az alábbiakban határozza meg a 2/2013. (I. 30.) BM rendelet.

- I. tréning: reális önismeret, pszichés terhelhetőség és hatékony stresszkezelés (a hivatásos állomány irányítói szolgálati beosztást betöltő tagja az irányítói szolgálati beosztásba történő kinevezést követő egy éven belül köteles elvégezni).
- II. tréning: hatékony problémamegoldás, konfliktuskezelés és döntési képesség (a hivatásos állomány irányítói szolgálati beosztást betöltő tagja az irányítói szolgálati beosztásba történő kinevezést követő három éven belül köteles elvégezni).
- III. tréning: a teljesítmény hatékony menedzselése, mások motiválása, értékelése, hatékony feladatelosztás (a hivatásos állomány irányítói szolgálati beosztást betöltő tagja az irányítói szolgálati beosztásba történő kinevezést követő négy éven belül köteles elvégezni).

Az irányítói tréningek módszertani kidolgozására is a KÖFOP-2.1.5. Projekt keretében, pályázat útján kiválasztott rendvédelmi trénerek együttes

munkájának eredményeként került sor. Az irányítóknak szóló tréningmódszertanok, forgatókönyvek, dokumentációk kidolgozása mellett, azok alkalmazhatóságának a vizsgálatára is sor került, úgynevezett pilot tréningek keretében. A pilot tréningek során az egyes tréningmodulok kidolgozói egyenként 12 fős csoportoknak tartottak modulonként háromnapos tréningeket. Ezáltal lehetőség volt a kompetenciafejlesztő tréningmódszertanoknak a pilot tréningek tapasztalataira épülő pontosítására, valamint a szükséges módosítások elvégzésére.

Az innovatív képzési szemlélet a rendvédelmi trénerek állományának bővítését, képzését is érintette. Az irányítóknak szóló tréningmódszertan jövőbeni gyakorlati alkalmazására 2020-ban összesen 50 rendvédelmi tréner is felkészítésre került egy kétnapos képzés keretében.

A módszertani anyagok a későbbi képzésben részt vevő rendvédelmi trénerek, szakemberek számára íródtak segédletként és minőségbiztosítási szabályzóként, melyek a program levezetéséhez és megvalósításához, a hagyományos tanítási-tanulási tevékenységektől eltérő „jó gyakorlatokat”, és a belügyi állomány irányítói kompetenciáinak fejlesztési lehetőségeit tartalmazzák. Magukba foglalnak előadás-jellegű blokkokat, csoportos megbeszéléseket, szituációs gyakorlatokat, tesztek, oktatófilmeket, illetve esettanulmányokat is, építve az action-learning, kvíz-learning, játékelmélet vagy a kerettörténet (Storyline) módszerére. A módszertani anyagok kidolgozása kapcsán lényeges kritérium volt egy olyan feladatbázis összeállítása, amelynek elemeivel valószínűsíthetően az állománytagok nem találkoznak életpályájuk során (például a rendészeti vezetővé, illetve mestervezetővé képző tanfolyamok során), továbbá a gyakorlatias fókusz, igazodva a tényleges munkavégzés tartalmához. Mind a heterogén csoportok (különböző belügyi szervektől érkező csoporttagok vegyesen), mind a homogén csoportok (azonos belügyi szervtől érkező csoporttagok) igényeit kielégítik az összeállított módszertani anyagok. A kézikönyvek tartalmazzák az adott gyakorlati feladatok pontos instrukciói és lépései mellett azok célját, a fejleszteni kívánt kompetenciákat, idő- és eszközigényt, illetve a trénereknek szóló információk mellett a megbeszélés szempontjait, javasolt kérdéseket, valamint a tréningblokkhoz tartozó mellékleteket és elméleti anyagokat, forrásokat is.

A rendészeti irányítói tréningek gyakorlati alkalmazása kapcsán innovatív aspektusként jelent meg a pilot tréningek során a tréningen részt vevők irányítói kompetenciaprofiljának közvetlen felhasználása az egyéni, illetve a csoportos fejlesztési tervek kidolgozásához, melyre az Irányítói Kompetencia Vizsgálat, vagyis az IKV teszt komplex módszertanának alkalmazása adott lehetőséget (Malét, Balázs, Kurucz & Münnich, 2021). Ezek az egyéni kompetenciaprofilok a pilot tréningek során mindenkivel egyénileg, négy szemközti helyzetben kerültek megbeszélésre és értelmezésre.

Tehetségmenedzsment a rendészetben

A rendvédelemben folyó kompetenciafejlesztési törekvéseken belül fontos kiemelni az újonnan kidolgozandó rendészeti tehetségmenedzsment-rendszerhez kapcsolódó tehetségtréningeket is. Az új Rendészeti Tehetségmenedzsment-Program (továbbiakban: RTMP) célja hatékonyan hozzájárulni a rendvédelmi szerveknél a fiatal, tehetséges, jellemzően új generációs munkavállalók megtartásához azáltal, hogy fejlődési lehetőséget biztosít a gyors előmenetelre vágyó Y és Z generáció számára. Így – reményeink szerint – a program a jövőben a rendvédelmi szervek állománymegtartó erejének egyik lehetséges pilléréként is megjelenik majd.

Az RTMP célcsoportjába azok a rendvédelmi hivatásos állománytagok tartoznak, akik hosszú távon elköteleződtek a rendészeti szervezetek felé, a szakmai és/vagy a vezetői tehetségkompetenciákban tehetségesek és valószínűsíthető – bár nem kizárólagosan –, hogy szakmai vagy vezetői karrierút áll előttük a szervezetben. Az RTMP kiemelt célja, hogy a résztvevők olyan kompetenciákat sajátítsanak el és tudatosítsanak a képzés során, amelyek elengedhetetlenek a tehetségük érvényesüléséhez. A program a kiválasztott tehetségek kompetenciáinak a belügyi szerveknél történő hasznosításához, saját karrierjük tudatos irányításához kíván hozzájárulni.

Az RTMP program részeként három háromnapos tréningműszertani anyag került kidolgozásra, s pályázati úton kiválasztott, tapasztalt, többek között az irányítói kompetenciafejlesztő tréningek kidolgozását is végző rendvédelmi trénerek által történt. A képzési program középpontjában az érzelmi intelligencia fejlesztése áll, melynek a közszolgálatban alkalmazott kompetenciakövetelményéhez Oláh (2005) értelmezése közelít leginkább, mely szerint *„az érzelmi életünk feletti uralmat és a társas kapcsolatokban jelentkező érzelmi történések és folyamatok kezelését, irányítását biztosító képességeink együttese”*.

A program alapja az önismeret, mely önmagunk és mások ismeretét, valamint az ezekre épülő személyes kompetenciákat jelenti: éntudatosság, önszabályozás, motiváció, önmenedzselési készségek. Mindezt a másokkal való interakciók során alkalmazott működési mechanizmusok azonosítása követi: a résztvevők gyakorlatot szereznek a különböző társas készségek – kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés, problémamegoldás, együttműködés – terén. Elérendő cél, hogy a képzés végére képesek legyenek egyéni céljaik meghatározására, életvezetési készségeik feltérképezésére, és továbbfejlesztésére.

A képzés befejezésével a fenti kompetenciák fejlesztése természetesen nem zárulhat le. A résztvevők egy olyan alapozó programot kapnak, melyet követően elindulnak a mélyebb önismerethez vezető útjukon, és a megszerzett

kompetenciák birtokában képessé válnak a programban tervezett módon saját fejlesztési tervük kidolgozásához.

Bár a részt vevők már a program kezdetén a tehetségkompetenciák (lásd 3. számú táblázat) magas szintjével rendelkeznek, fejlődésük ütemét jellemzően az egyéni motivációjuk és igény szintjük határozza meg. Mindebben támogató segítséget nyújt az egymásra épülő modulokból álló módszertan, és a kiscsoportos – 8-12 fős létszámú – tréningek formájában megvalósuló, élményszintű, gyakorlatorientált képzés.

3. számú táblázat: *A rendészeti területen azonosított szakmai és vezetői tehetség kompetenciák*

	Szakmai tehetségkompetenciák	Vezetői tehetségkompetenciák
1.	Döntési képesség	Döntési képesség
2.	Együtműködés	Irányítói és befolyásoló képesség
3.	Érzelmi intelligencia	Érzelmi intelligencia
4.	Felelősségvállalás	Felelősségvállalás
5.	Határozottság, magabiztosság	Határozottság, magabiztosság
6.	Hatékony munkavégzés	Hatékony munkavégzés
7.	Kommunikációs képesség	Kommunikációs képesség
8.	Konfliktuskezelés	Konfliktuskezelés
9.	Önállóság	Önállóság
10.	Problémamegoldó készség	Problémamegoldó készség
11.	Pszichés terhelhetőség	Pszichés terhelhetőség
12.	Szabálykövetés, fegyelmezetttség	Szabálykövetés, fegyelmezetttség
13.	Rugalmasság, alkalmazkodóképesség	Rugalmasság, alkalmazkodóképesség
14.	Szervezőkészség, lényeglátás	Szervezőkészség, lényeglátás
15.	Kreativitás	Kreativitás
16.	Intellektuális képességek	Intellektuális képességek
17.		Vezetői jellemzők

Forrás: Münnich, Olajos & Péter-Szarka, 2018.

A Belügyminisztérium Személyügyi Helyettes Államtitkársága által, a Projekt keretében 2020-ban meghirdetésre került pilot Rendészeti Tehetségmenedzsment-Programba 69 fő nyújtotta be jelentkezési anyagát, és vett részt pilot rendészeti tehetség kiválasztási eljáráson. Az RTMP pilot programra jelentkezők kiválasztása kétlépcsős folyamaton keresztül történt, melynek első lépéseként komplex kompetenciafelmérésen vettek részt a kollégák. Ezt követően egy három tagú bizottság előtt tartottak egy 15 perces prezentációt a jelöltek a saját szakmai fejlődésükről és céljaikról. A bizottság tagjai többek között a szakmai

tudatosságot, az elkötelezettséget, a rendszerszemléletet, a komplexitásra való törekvést figyelték meg és értékelték a jelöltekénél. A kompetenciaprofil, valamint a szóbeli meghallgatás eredményeinek komplex kiértékelése alapján kerültek kiválasztásra a kollégák a rendészet különböző szakterületeiről, összesen 38 fő.

A tehetségkiválasztási eljárást követően 2020 szeptemberében indult el a pilot program. Ekkor még jelenléti képzésben került megtartásra az első képzési modul, melynek fókuszában az önismeret fejlesztése állt. Fontos feladat volt ennek során, hogy megválaszolásra kerüljenek az RTMP programmal kapcsolatosan felmerülő kérdések, hogy közvetlen visszajelzést kapjanak a tehetséges kollégák a kompetenciamérési eredményeikről, valamint hogy támogassuk őket az egyéni tehetségfejlesztési tervük elkészítésében. A háromnapos képzés során kiemelt figyelmet kaptak az önismereti gyakorlatok mellett az együttműködést fejlesztő feladatok. A trénerek számára kihívást jelentett a differenciálás, hiszen a részt vevők között voltak olyan kollégák, akik tapasztalt, gyakorlott „tréningre járók” voltak, míg többen ez alkalommal vettek részt először ilyen típusú foglalkozáson. Ez a sokszínűség a beosztások, a rendészeti szerveknél eltöltött idő alapján is megfigyelhető volt, így ebből adódóan az egymástól való tanulás, tapasztalatszerzés kiemelt szerepet kapott a tréning során. Tapasztalataink szerint a tréning egyik legfőbb hozadéka a részt vevők számára a személyes visszajelzés volt. A trénerek minden részt vevőnek 30 perces időtartamban egyénre szabott visszacsatolást adtak a kompetenciaprofiljukról, valamint közösen meghatározták az egyéni fejlesztési terveik főbb területeit. Az első tréninget követően lehetőséget adtunk a tehetségeknek arra, hogy igény szerint további konzultáción vegyenek részt a trénerükkel az egyéni fejlesztési terveik pontosítása érdekében. A kollégák visszajelzése szerint ez a folyamatos támogatás nagy segítséget jelentett számukra, hiszen így valóban folyamatként tudták értelmezni a tehetségmenedzsment-programban való részvételüket. Emellett érdemes megemlíteni, hogy a csoporttagok a közösségi felületek segítségével folyamatosan tartották a kapcsolatot, ezzel is továbbsegítve egymás fejlődését.

2021. január-február hónapban került sor a rendészeti tehetségmenedzsment-program második körös pilot tréningjeinek a megtartására. Kiemelendő, hogy az eredetileg tervezett módszertan jelenléti tréning vezetésére készült, így további felkészülést és átdolgozást igényelt a második körös tréningek esetében mindennek – a COVID-19 pandémia okozta – online térbe történő átültetése. Komoly szakmai dilemmaként jelent meg, hogy az első modulban kialakult csoportok a második képzési modulban együtt maradjanak vagy inkább új csoportokat hozzunk létre. Végül az online térbe történő áthelyezés oldotta meg ezt a kérdést azzal, hogy a kollégákra bíztuk a döntést: egy online alkalmazásban meghirdetett, különböző időpontokra jelentkezve alakultak ki az újabb csoportok.

Mindezt figyelembe véve a második körös online tehetségtréningek az önmenedzselés, valamint a kreativitás és innováció modulok web-es körülményekhez és lehetőségekhez adaptálható elemeire épültek. Az online program összeállítása során a fő gyakorlattípusok megjelenítésére és kipróbálására helyeződött a hangsúly a teljesség – a teljes feladatrepertoár megjelenítésének – igénye nélkül. Az alábbi fő programelemek szerepeltek a megtartott második körös pilot tréningek programjában.

- Ismerkedés, tájékozódás, korábbi tapasztalatok feltérképezése.
- Kérdések és válaszok az RTMP és a jelenlegi képzés vonatkozásában.
- Önfelkészítés és önmenedzselés.
- Érzelmi intelligencia, rugalmas gondolkodás.
- A kreativitás faktorai.
- A kreativitás gátjai.
- A kreatív személyiség jellemzői.
- A kreativitás és az intelligencia szerepe a problémamegoldásban.
- Személyes jövőkép, célkitűzések.
- Asszertivitás.
- Belső erőforrások.
- Személyes értékek.
- Belső szabadság.
- A tanultak integrálása.
- Zárás és visszajelzés.

A kidolgozott módszertant szem előtt tartva a képzést vezető trénerrel kapcsolatban alapvető követelmény, hogy tapasztalt rendvédelmi tréner legyen – kettős vezetés esetén legalább egyikük –, mivel a szervezeti kultúra átfogó ismerete elengedhetetlen a képzés hatékonyságának és a célok elérésének szempontjából.

Megjegyzendő, hogy az RTMP program egyik alapvető eleme az egyéni fejlesztési terv elkészítése, valamint az annak megvalósítását támogató egyéni mentorálási tevékenység. Az egyéni fejlesztési tervben – a gyakorlati tapasztalatok színesítése mellett – kiemelten hangsúlyos elemként szerepelnek a három kötelező tehetségtréning elvégzését követő különféle további képzések, továbbképzések is, mely egyértelműen jelzi, hogy az RTMP a lifelong learning alapelvét képviseli, ezzel is támogatva a rendvédelmi szervek kompetenciafejlesztési törekvéseinek innovatív szemléletét.

Zárszó

A tréningek pozitív pszichológiai szemléletű fejlesztő hatása az oktatás terén is érvényesül. Reinhardt vizsgálódásában (Reinhardt, 2009) is egyértelműen igazolást nyert, hogy az öröm, az érdeklődés, az elégedettség és a szeretet mind pozitív légkör kialakítására képes jelenségek, melyek az oktatásban részt vevők hatékonyságát és fejlődését szolgálja.

A pozitív légkör felnőttoktatásban való relevanciájához nem fér kétség. A kompetenciák fejlesztése során a pozitív pszichológiai ajánlások egyértelműen támogatóan járulnak hozzá a képzési célok eléréséhez. A pozitív pszichológia és a tehetséggondozás kapcsolatát elemezve szintén megállapítható, hogy a szemlélet keretrendszere nagymértékben segíti a képességek kibontakozását (Péter-Szarka, 2015).

A kompetenciák egymással való kölcsönös kapcsolata biztosítja, hogy egy-egy kompetencia fejlődése más területen is pozitív változást eredményezhet. A kompetenciák pozitív pszichológiai szemléletben megvalósuló fejlesztése olyan attitűdöt jelent, mely támogatja a rugalmas változások elősegítéséhez, és a személyes erősségek mobilizálásához szükséges pszichés erőforrások felszínre kerülését. Ez a szemléletmód a rendészeti állomány képzésével kapcsolatos tréneri és módszertani eszköztár bővítésére is kiválóan alkalmas.

Tanulmányunkban arra vállalkoztunk, hogy néhány jó gyakorlatra felhívjuk a figyelmet. Vizsgálódásunk során egyértelművé vált számunkra, hogy a rendészetben belül számos képzési innovációval találkozhatunk, ezek összegyűjtése, elemzése kutatócsoportunk további feladatai közé fog tartozni.

Felhasznált irodalom

- Borszéki, J. (2021). Képzési és kimeneti követelmények (KKK), tanulási eredmény alapú tantervfejlesztés, 21. századi kompetenciák a rendészeti felsőoktatásban. *Belügyi Szemle*, 69(5), 751-780. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.5.3>
- Csaba Z., Dézsi Z., & Szabó A. (2020). Kompetenciaalapú vámügyi felsőoktatás az EU tagállamokban. In Csaba Z., & Szabó A. (Szerk.), *Közös kihívások – egykor és most* (pp. 35-52). Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozat. <https://doi.org/10.37372/mrtvpt.2020.1.2>
- Gáspár L. (2002). *Általános innovációelmélet*. Magyar Innovációs Szövetség.
- Fekete M. (2019a). A magatartástudomány helye és szerepe a nemzetközi rendészeti képzésben. In Hegedűs J. (Szerk.), *A magatartástudomány helye és szerepe a rendészeti képzésben* (pp. 19-31). Nemzeti Közszolgálati Egyetem.

- Fekete M. (2019b). A magatartástudomány helye és szerepe a hazai rendészeti képzésben. In Hegedűs J. (Szerk.), *A magatartástudomány helye és szerepe a rendészeti képzésben* (pp. 19-32). Nemzeti Közszerzői Társaság.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Halász G. & Horváth L. (2020). Innováció az oktatásban. In Halász G., Fazekas Á. & Lukács T. (Szerk.), *Az innovációs folyamatok dinamikája az oktatási ágazatban*. Akadémia Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634545613>
- Hegedűs J. & Fekete M. (2018). A rendészeti felsőoktatás pedagógiai megújulásának lehetőségei. In Dobák I. & Hautzinger Z. (Szerk.), *Szakmaiság, szerénység, szorgalom : Ünnepi kötet a 65 éves Boda József tiszteletére* (pp. 289-298). Dialóg Campus Kiadó.
- Horváth L. (2017). *Az oktatási innovációk születését és terjedését meghatározó feltételek bemutatása*. Kézirat.
- Malét-Szabó E. (2013). A belügyi vezető-kiválasztási rendszer tudományos megalapozása, avagy egy belügyi kutatás első eredményei. In Gaál Gy. & Hautzinger Z. (Szerk.), *Tanulmányok „A változó rendészet aktuális kihívásai” című tudományos konferenciáról* (pp. 141-149). Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoport. <http://www.pecshor.hu/periodika/XIV/malet.pdf>
- Malét-Szabó E., Hegyi H., Hegedűs J., Szeles E. & Ivaskovics K. (2018). Rendőri alapkompentenciák az egységes közszolgálati alapkompentenciák tükrében, *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1), 15-74. http://www.bm-tt.hu/rtt/assets/letolt/rt/201801/04_Szeles_Erika_Rendori_alapkompetenciak.pdf
- Malét-Szabó E., Kurucz Gy., Balázs K. & Münnich Á. (2021) Kompetenciarendszerek kialakítási és mérési módszertana a belügyi alkalmasságvizsgálati rendszerben. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1361-1383.
- Molnár K. & Amberg E. (2004). Személyiségfejlesztő módszerek felhasználása a kommunikációban. *Magyar Rendészet*, 4(4), 133-147. <https://doi.org/10.32577/mr.2020.4.8>
- Molnár K., & Krémer F. (2010). A szociális kompetenciák szerepe a mester szintű rendészeti képzésben. *Rendvédelmi Füzetek*, 11(2), 21-32.
- Molnár K., & Krémer F. (2011). A szociális kompetenciák szerepe a rendészeti szakmai gondolkodás formálásában. In Gaál G. & Hautzinger Z. (Szerk.), *Tanulmányok a „Rendészeti kutatások – a rendvédelem fejlesztése” című tudományos konferenciáról* (pp. 229-241). Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoport.
- Münnich Á., Olajos T., & Péter-Szarka S. (2018). *A rendészeti tehetség kompetencia alapú kritériumrendszerének, valamint a vonatkozó kompetenciaprofil-összefüggésrendszerek tudományos kutatáson alapuló meghatározása*. Belügyminisztérium.
- Oláh A. (2005). *Érzelmek, megküzdés és optimális élmény. Belső világunk mérésének módszerei*. Trezor Kiadó.
- Papp-Danka A. (2013). Tanulás és tanulásmódszertan az információs társadalomban. In Ollé J., Papp-Danka A., Lévai D., Tóth-Mózer S. & Virányi A. (Szerk.), *Oktatásinformatikai módszerek : Tanítás és tanulás az információs társadalomban* (pp. 57-76). ELTE Eötvös Kiadó.

- Péter-Szarka S. (2015). Pozitív pszichológia a tehetséggondozásban. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 70(3), 633-647. <https://doi.org/10.1556/0016.2015.70.3.8>
- Rádi O. (2017). *A hatékony tanítás-tanulás értelmezése a kompetencia alapú oktatás (fejlesztés) elméletében és gyakorlatában. PhD disszertáció.* ELTE PPK.
- Reinhardt M. (2009). Miért hasznosak a pozitív érzelmek iskolai környezetben? *Iskolakultúra*, 19(9), 24-45.
- Vass V. (2010). Kompetencia alapú felsőoktatás: mentsvár vagy börtön? In Dobó I., Perjés I. & Temesi J. (Szerk.), *Korszerű felsőoktatási pedagógiai módszerek, törekvések : konferencia előadások.* (pp. 9-21). Budapesti Corvinus Egyetem.

Alkalmazott jogszabályok

- 45/2020. (XII. 16.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes rendvédelmi feladatokat ellátó szerveknél foglalkoztatott hivatásos állomány és rendvédelmi igazgatási alkalmazotti állomány alkalmasságvizsgálatáról
- 2/2013. (I. 30.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról

A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

- Hegedűs J., Fíbiné Babos B. & Szatmári A. (2021). A kompetenciafejlesztés lehetőségei a rendészetben. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1469-1483. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.8.9>



K Ö N Y V I S M E R T E T É S

Hertelendi Lajos

Rendszerváltozás és modernizáció a belügyi közigazgatásban (1989–1994)

Regime change and modernization in the home affairs administration
(1989–1994)

Absztrakt

A kötet előszavát Felkai László, a Belügyminisztérium közigazgatási államtitkára, „*Tisztelet az olvasónak és a közigazgatásnak!*” felszólítással kezdi. A szerzők szándékával megegyező módon megalapozottnak értékeli a hiánypótló kifejezés használatát, mert „*ilyen típusú hiteles szakkönyv még nem készült a Belügyminisztérium 1989–1994 közötti rendszerváltoztató és modernizációs korszakáról*”. Írásában kitér arra, hogy a könyv szerzői kettős szerepet vállalva egyrészt a belügyi közigazgatásra ható társadalmi-állami folyamatokat, másrészt a belügyi igazgatás egyes részterületeinek gyökeres átalakulását mutatják be, megélt tapasztalataikon keresztül. Többes szerzői könyvről beszélünk, amely Verebélyi Imre zseniális szerkesztői munkájának összeállításaként látott napvilágot.

Kulcsszavak: rendszerváltozás, modernizáció, közigazgatás, belügyi közigazgatás

Abstract

The book's foreword by László Felkai, State Secretary for Administration of the Ministry of the Interior, begins with „*Respect to the reader and the administration!*” Consonant with the intention of the authors, he considers the use of the term filling the gap to be justified because, “this type of authen-



tic textbook has not yet been prepared on the period of system change and modernization of the Ministry of the Interior between 1989-1994.” In his writing he covers that the authors of the book take on a dual role of the socio-state processes affecting the home affairs administration and the radical transformation of certain sub-areas of the home affairs administration through their experiences. We are talking about a multiple author’s book, which was published as a compilation of Imre Verebélyi’s ingenious editorial work.

Keywords: regime change, modernization, public administration, home affairs administration

Könyvajánlásom kezdeteként engedjék meg, hogy röviden méltassam a szakkönyv szerkesztőjét, Verebélyi Imrét, aki 1944. július 21-én született, 1967-ben az Eötvös Loránd Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Karán „summa cum laude” minősítéssel diplomázott. Szakterületén, a helyi és központi igazgatás szervezéstan és közigazgatási jogi témakörökben egyetemi oktatóként, tudományos kutatóként, majd kormányzati szintű közigazgatási vezetőként, hazai és nemzetközi körökben is elismert tevékenységet végzett. A rendszerváltoztatás történelmi átalakulási folyamatában, 1989 májusa és 1994 augusztusa közti időben, új típusú, jelentős szakmai feladatokat kapott. Önkormányzati és más belügyi igazgatási feladatkörökben vezető köztisztviselői állást vállalt a Belügyminisztériumban. Előbb közigazgatási ügyekért felelős miniszterhelyettesnek, majd 1990 áprilisától közigazgatási államtitkárnak kérték fel. Szakmai vezetőként részt vett a rendszerváltoztatás, valamint ezen belül a közigazgatás modellváltás előkészítésének és megvalósításának kormányzati folyamataiban.

1989 második felétől munkatársaival a bevezetendő demokratikus jogállamisággal ütköző, nem gazdasági tárgyú hatályos joganyag átfogó deregulálására tett javaslatot. Közigazgatási államtitkárként – egyebek mellett – szakmailag irányította, illetve összehangolta az önkormányzatokra vonatkozó kétharmados törvények, más törvények, kormány- és miniszteri rendeletek előkészítését. A kormányzat Közigazgatási Államtitkári Értekezletének résztvevőjeként bekapcsolódott a többi minisztérium által kidolgozott rendszerváltó jogszabálytömeg tervezeteinek véleményezésébe. A Belügyminisztériumot képviselte a szabadon választott Országgyűlés állandó bizottságainak ülésein, a bizottságok kormánypárti és ellenzéki képviselői számára – kérésükre – szakmai segítséget nyújtott, felkarolta a kompromisszumot kereső felvetéseiket. Minisztere, illetve a miniszterelnök egyetértése esetén beillesztette azokat a kormányzati

tervezetek fő vonalainak keretébe, szakmai oldalról segítette a politikai döntéshozók akkor lehetséges közmegegyezését. Közigazgatáskorszerűsítési kormánybiztosként átfogó koncepciót és intézkedési tervet dolgozott ki az egész közigazgatási rendszer továbbfejlesztési feladataira.

Egyes témarészek bemutatása néhány gondolattal

Első gondolatként engedjék meg hadd kezdjem azzal, hogy a Belügyi Szemle XXVII. évfolyamának 5. számában, 1989 májusában dr. Verebélyi Imre mint belügyminiszter-helyettes „*A Belügyi igazgatás reformja*” címmel megjelent publikációjában a következőket írta: „*A magyar Belügyminisztérium az elmúlt egy évben – lassan és vontatottan – elindult azon a fejlődési úton, amely egy szűk profilú rendőrmisztériumtól a valódi értelemben vett belügyminisztériummá való átalakulás irányába mutat.*”

A belügyi igazgatás a történelmi és a nemzetközi tapasztalatok szerint jóval több annál, mint amit a belső rendvédelmi szolgálatok (rendőrség, állambiztonság, tűzoltóság, határőrség, kormányőrség) központi igazgatása jelent. A rendvédelmi igazgatás központi feladatai mellett más országokban még megjelenik az önkormányzatok központi felügyelete, valamint az általános közigazgatási és közjogi feladatok gondozása is. A komplex feladatú belügyminisztériumok rendszerint mind a két fő funkciójukban külső közigazgatási tevékenységet végeznek. Az első funkcióban hierarchikus közigazgatási irányító tevékenységet látnak el a rendvédelmi szolgálatok országos parancsnokai felett. A második feladatkörben szervezeti alárendelés nélkül, hierarchián kívüli felügyeleti és központi irányító tevékenységet fejtenek ki.” Csak ezt a néhány gondolatot felvillantva is láthatjuk, hogy milyen tényszerűen és pontosan megvalósult mindaz, amit a jelenkori viszonyok között a Belügyminisztérium és a belügyi igazgatás képvisel.

A szakkönyv első része „*A minisztériumi igazgatás általános jellemzői*” címet kapta. A több mint 30 évvel ezelőtti Magyarországon az elgyengülő, majd széteső államszocialista rendszer helyébe a modern polgári államtípus hazai változatát lehetett bevezetni, írja Verebélyi Imre. A feldolgozott ötéves ciklusban három egymást követő szakaszban épült ki a független demokratikus jogállamiság hatékony rendszere. Ennek a fejlődésnek a szakaszait kellő alapos-sággal dolgozza fel, és jól összefoglaltn mutatja be a történelmi eseményeket. Érdekességként ezen témarészben olvashatunk még a taxisblokád, a szigorúan titkos tiszti állomány, a Carlos-ügy vagy II. János Pál pápa látogatásával kapcsolatosan az akkori kabinetiroda felmerülő feladatairól, és néhány eseményt a tévhitiek tisztázó megismerésén keresztül is bemutat.

A könyv második részében „*A rendészeti ágazat központi igazgatása*” cím kapott helyet, és a rendészet ágazatán belül a rendőrség, a határőrség, a tűzoltóság és katasztrófaelhárítás igazgatása, valamint a menekültekkel és a migránsokkal összefüggő igazgatás fejezetek kerültek feldolgozásra. A fejezetek megírásával keletkezett mű részei olyan neves szerzők, mint Finszter Géza, Szikinger István, Nagy Károly, Sallai János, Szabó Zoltán, Bukovics István, Valu Ferenc és Haraszti Margit Katalin tollából származnak, akik maguk is részesei voltak az adott igazgatási területek alakításának, s náluk autentikusabb forrást nem is kívánhatunk. Több olyan történelmi eseményt dolgoznak fel az adott igazgatási területet érintve, amelyek akár ma is aktuális kérdésként kerülnek elénk, és mindennapjaink hírei között szerepelnek. Ugyanakkor olyan történelmi eseményeket villantanak fel előttünk, amelyek megnyugtató rendezése nélkül mai közigazgatásunk magas fokú és modern formálódó képe nem tárulhatna elénk.

A demokratikus, többpárti országos választások alapján megalakult új Országgyűlés 1990. augusztus 3-án az Alkotmány módosításával, a helyi önkormányzatokról szóló törvény (Ötv.) és a helyi önkormányzati választásokról szóló törvény elfogadásával bevezette a nyugat-európai típusú, modern önkormányzatiság magyar változatát. Az e tárgykörben papírra vetett gondolatok igazán jelentős szereppel bírtak, hiszen a demokrácia egyik fundamentumát, a helyi demokrácia megteremtését szolgálták a helyesen megfogalmazott törvények diktátumai alapján, és erősítették a helyi önkormányzatok önállósága mellett azok hatékonyságát, a helyi akarat kibontakoztatását. Ez a harmadik rész igazi sava-borsa a magyar demokrácia, a helyi akarat kialakulásához vezető utat bemutató és meghatározó javaslati rendszerek, valamint a nemzetközi szinten folytatott és elért eredmények bemutatásának, amelyek az alapos előkészítő munkálatoknak köszönhetően jó mélyre beágyazódtak demokratikus jogrendünkbe.

Örömmel mondhatom, élmény az olvasott szövegben, és annak bővületében elmélyedni, a demokratikus magyar választási rendszer kialakulásáról, az abban részt vevő személyek köréről és szerepéről, és magáról a témáról olvasni. Maga a közigazgatás mint téma, és azon belül a belügyi közigazgatás modernizációja a rendszerváltozás tükrében igazi történelmi csemege. Azt pedig, hogy mind emellé kapunk egy átfogó, szakmailag is kifogástalan áttekintést, olyan információkat, amelyek több mint 30 év távlatában is akár új, még ismeretlen folyamatokat, szervezeti felépítéseket tárnak elénk, köszönjük meg a kötet szerkesztőjének, szerzőinek, lektorainak és konzulenseinek egyaránt, hiszen ez egy közös munka eredménye, amely a jövő nemzedéke számára is útmutató, ismeretbővítő, a kutatók számára pedig igazán jó alap.

A szerzők és a szerkesztő munkáját dicséri, hogy olyan szakkönyv jelent meg a Dialóg Campus gondozása alatt, amelynek témája jól kiegészíti korábbi

politikusaink által megírt monográfiákat, és a közigazgatás területét érintően korábban keletkezett más szempontú szakirodalmi munkákat egyaránt, amelyek eredményeként egy igazi komplex korszak tárulhat az olvasó vagy a kutató elé az adott korszakról. Ezen befejező gondolatok zárszavaként szeretném felvillantani az „*Interjú a rendszerváltásról a Belügyminisztériumban*” címmel készült anyagot, amely dr. Korinek Lászlóval készült még 1990 szeptemberében, és a Belügyi Szemle hasábjain jelent meg (Nyerges, 1990). Az akkor regnáló szerkesztőség az alábbi szöveggel vezette be az interjú leírt anyagát: „*A belügyi struktúra – úgy tűnik – alapos változáson megy keresztül. Folytatódik a közigazgatási funkció teljes különválása, a polgári Belügyminisztérium megerősítése és egy új típusú rendőri szolgálat létrehozása. Az új szervezeti struktúrában a BM Országos Rendőr-főkapitányság, a határőrség, a tűzoltóság és a polgári védelem irányítását egy helyettes államtitkár, dr. Korinek Lászlóra, az állam- és jogtudomány kandidátusára bízták.*”

Azt biztosan állíthatom, hogy aki e könyvet kézhez veszi, olyan információk birtokába juthat, amelyek a rendszerváltozás tükrén keresztül a modern belügyi igazgatás kialakulásának eseményeit hűen tárja elénk, és akár további információkkal is szolgál a téma kutatói felé.

Felhasznált irodalom

- Verebélyi I. (2020). *Rendszerváltozás és modernizáció a belügyi közigazgatásban (1989–1994)*. Dialóg Campus.
- Verebélyi I. (1989). A belügyi igazgatás reformja. *Belügyi Szemle*, 27(5), 3-17.
- Nyerges L. (1990). Interjú a rendszerváltásról a Belügyminisztériumban. *Belügyi Szemle*, 28(9), 36-40.

A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

- Hertelendi L. (2021). Rendszerváltozás és modernizáció a belügyi közigazgatásban (1989–1994). *Belügyi Szemle*, 69(8), 1485-1489. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.8.10>

I N T E R J Ú

Dános Valér

Egymással a biztonságért
Interjú dr. Takács Tibor rendőr vezérőrnaggyal
a Terrorelhárítási Információs és Bűnügyi Elemző
Központ főigazgatójával

Together for the Security

Interview with Dr. Tibor Takács, pol. major general,
director general of the Counter-terrorism Information
and Criminal Analyses Centre



Absztrakt

A Terrorelhárítási Információs és Bűnügyi Elemző Központ (TIBEK) 2016. évi létrehozásának alapvető indoka az volt, hogy a terrorizmus és a bűnözés, elsősorban a szervezett bűnözés és a szélsőséges szerveződések területén olyan változások következtek be, amelyek megkövetelték egy, a kormány döntéseit összbiztonsági szemléletű taktikai és stratégiai elemzésekkel, javaslatokkal segítő szervezet létrehozását. Az új típusú feladatrendszer, így az információfúziós és információmegosztó feladatok az új szervezet munkatársaitól lényegesen információtudatosabb, a vezetők részéről tudásmenedzsment-szemléleten alapuló együttműködést, kommunikációt követel meg. Az új szervezet e feladatainak ellátáshoz széles körű felhatalmazást kapott, az adatokat akár közvetlen elektronikus adatkapcsolat útján is beszerezheti. Ezért különös kompetenciakövetelményként jelentkezik a TIBEK munkatársai tekintetében – az általános elvárások mellett – a megbízhatóság, a szilárd erkölcsiség, valamint a szervezeti lojalitás kiemelkedően maga szintje. Mindezeket a szempontokat nem csupán indokolt, hanem szükséges is volt figyelembe venni a TIBEK mint új intézményi szervezetmenedzsment rendszerének kialakításánál. Az új szervezet fenntartható versenyképessége megkövetelte, hogy egy sajátos, önfejlesztő szervezeti kultúra alapjait minél korábban letegyék. Ehhez elengedhetetlen volt az is, hogy a TIBEK-nél a folyamatosan meg-megjelenő új értékek – különösen a szervezeti értékek – egyértelműen kifejezésre jussanak a napi gyakorlatban, mi több, szilárd értékrenddé alakuljanak. Ez az értékalapú megközelítés eredményezhette a mára már egyértelműen meglévő integrációs közösség kialakulását. Ezen túlmenően kiemelt feladatként jelentkezett a társszervekkel, hangsúlyozottan a rendészeti szervekkel, a nemzetbiztonsági szolgálatokkal és a közigazgatási szervekkel történő hatékony és eredményes együttműködés kialakítása. Ugyanakkor az együttműködés csak akkor érheti el az említett magas színvonalat, ha annak tartalma és formai keretei mindenki számára egyértelműen megfogalmazást nyernek és elfogadottá válnak.

A TIBEK idén ünnepli megalakulásának ötödik évfordulóját. A szervezet az ötéves jubileumhoz az Egymással a biztonságért szlogent választotta mottójának. Ennek kapcsán kérdezte dr. Takács Tibor r. vezérőrnagyot, a TIBEK főigazgatóját dr. Dános Valér, a Belügyi Szemle főszerkesztője.

Kulcsszavak: interjú, biztonság, terrorelhárítás

Abstract

The basic reason for foundation of the Counter-terrorism Information and Criminal Analyses Centre (further CICAC) in 2016 were the changes in the

field of terrorism and criminality, first of all of organised criminality and extremist organisations, which required to set up an organisation that can support the decisions of the government by tactical and strategic analysis and proposals in overall security approach. This new type of task system, like information fusion and information sharing tasks, demands from colleagues of the new organisation a significantly more information conscious, and from their leaders a knowledge-management based cooperation and communication. This new organisation received a wide-ranging authorisation for fulfilment of tasks, it can gather data even by direct electronic data connection. Therefore, there are special competence requirements for colleagues of CICAC – beside the general requirements – an outstanding level of reliability, solid morality and loyalty to the organisation. All these aspects were not only reasonable but even necessary to take into consideration in formation of the new organisation management system of CICAC. The sustainable competitiveness of the new organisation demanded to lay down basics for a special, self-developing organisational culture at the earliest opportunity. For that was unavoidable that the continuously appearing new values at CICAC – especially organisational values – find expression in the daily practice, even that they become a solid value system. This value-based approach could result in development of – by now already clearly existing -integration community. Beyond that appeared as a prominent duty the formation of an effective and fruitful cooperation with partner organisations, emphasised with law enforcement organisations, with organisations of national security and of public service. Simultaneously the cooperation can only reach a high-level if its content and formal frames are clearly defined for and accepted by everybody.

CICAC will celebrate its fifth anniversary this year. The organisation has chosen the slogan „Together for Security” for the five years jubilee. In this context, Dr. Tibor Takács, pol. major general, director general of CICAC was interviewed by Dr. Valér Dános, editor-in-chief of *Belügyi Szemle*.

Keywords: interview, security, counter-terrorism

Öt évvel ezelőtt, a Szervezett Bűnözés Elleni Koordinációs Központ helyébe, nemzetbiztonsági szolgálatként alakult meg a Terrorelhárítási Információs és Bűnügyi Elemző Központ. Az öt év nem különösebben hosszú idő egy szervezet életében. Tábornok úr, mégis, miként értékeli, hogyan érzi, van oka ünnepelni a TIBEK-nek?

Valóban, az elmúlt öt év nagyon gyorsan eltelt. És az is igaz, hogy ünnepelni általában hosszabb időszakokat áttekintve szoktunk. Idén példának okáért 50 éves a rendészeti felsőoktatás, 25 éves a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat. Nem olyan

régen ünnepeltük a demokratikus jogállami formáknak megfelelően létrehozott hazai nemzetbiztonsági szolgálatok 30 éves működését, és ne felejtsük el, hogy 2019-ben Millenniumi Emlékkönyv kiadásával ünnepelt a büntetés-végrehajtás.

Valamennyi esetben fontosnak tartottam a közös emlékezet fenntartását, és ezért támogattuk perszonáliákkal az ünnepi kiadványok létrehozását. A hagyományokat azonban nem elég ápolni. A TIBEK esetében a megemlékezés célja egy új hagyomány megteremtése. Visszatérve tehát kérdésére, van okunk emlékezni és felidézni a múltat, én személy szerint pedig kötelességemnek is érzem azt.

Önök az „Egymással a biztonságért” szlogent választották jubileumi évfordulójuk mottójaként. Mi az igazi üzenete ennek a jelmondatnak a külvilág felé? Hogyan értékeli a szervezete és más hazai nemzetbiztonsági szolgálatok közötti együttműködés színvonalát?

Ami az együttműködés színvonalát érintő kérdését illeti, tevékenységünk egyik leglényegesebb pontjára tapintott rá. Bár a törvény pontosan és világosan rendelkezik az együttműködés formái és feladatai tekintetében, ennek gyakorlati megvalósítása hosszabb folyamat eredménye volt – és még napjainkban sem zárult le. Mivel kezdettől fogva természetes nehézségnek tekintettem az eltérő felhatalmazású és feladatrendszerű szervezetek tevékenységének, valamint a TIBEK munkájának összehangolását, ezért mindig hangsúlyoztuk, hogy akár csak céljaink, munkánk gyümölcse, eredményeink is közösek lesznek a többi, Magyarország biztonságának megteremtésében közreműködő szervezettel. Történelmi tanulságaink ismeretében kis túlzással azt is mondhatnánk, hogy vagy együtt teremtjük meg a biztonságot vagy sehogy. És ez a mindennapi üzenete választott jelmondatunknak.

A TIBEK-re vonatkozó jogállási jogszabály szerint külső engedélyhez kötött vagy a nélkül is végezhető titkos információgyűjtést nem végez a TIBEK. Ennek ellenére a jogszabály a Terrorelhárítási Információs és Bűnügyi Elemző Központot a nemzetbiztonsági szolgálatok között említi. Mi ennek a magyarázata?

A kérdés logikus, hiszen a TIBEK az egyetlen olyan nemzetbiztonsági szolgálat, amely nem jogosult titkos információgyűjtő tevékenység végzésére. A válasz kézenfekvő, és a létrehozó törvény általános indokolása is kitér rá. Lényegében arról van szó, hogy az új szervezetnek információfúziós feladatai elvégzéséhez „teljes informáltságra” van szüksége, hozzáférésre az állami szervek adatállományaihoz, és tevékenységi körében – kevés kivételtől eltekintve – hozzáférési jogosultságra az együttműködő szervek által kezelt adatokhoz. Ez a rendkívül széles körű felhatalmazás megköveteli azokat az adatvédelmi és biztonsági garanciákat, amelyek kizárólag ilyen jogállású szervek tekintetében biztosíthatók maradéktalanul.

A TIBEK mozaikszó sokak előtt ismert, és egyre ismertebbé válik hazánkban. Azonban nagyon kevesen tudják, hogy milyen tevékenységekkel járul hozzá a szervezet Magyarország biztonságának szavatolásához, megőrzéséhez.

Visszaútnék a korábban elmondottakra. Számunkra evidens, hogy a biztonság megteremtése sokoldalú megközelítést igénylő komplex feladat. Ugyanakkor azt tapasztaljuk, hogy az információfúziós tevékenység és feladatok hiányában a korábbi szervezeti modellek által teremtett biztonsági térben úgynevezett vakfoltok maradtak, és – különösen napjaink jól ismert kihívásai okán – új biztonsági rések keletkeztek. Ezek a kihívások a terrorizmushoz és a szervezett bűnözés megjelenési formáihoz kapcsolódnak, illetve a nemzetbiztonságot vagy a közbiztonságot fenyegető veszélyként jelentkeznek. A TIBEK alapvető feladata ezeknek a kockázatoknak a feltárása, valamint mérséklésére és kezelésére történő javaslatok megfogalmazása.

Ön a TIBEK megalakulásakor egy tudományosan megalapozott kiválasztási eljárás mentén állíthatta össze csapatát. Milyen különleges képességek, kompetenciák szükségesek az itt folyó tevékenység hatékony és eredményes ellátásához? Azt mindannyian tudtuk, hogy a hatékony és eredményes működés egyik feltétele a jogelőd szervezet állományának kompetenciafelmérése, és a szükséges kompetenciák tervezhető, folyamatos fejlesztése. A másik feltétel pedig az volt, hogy a betöltendő álláshelyek esetében a legfontosabb kompetenciák azonosítása megtörténjen, és ennek megfelelő kiválasztási eljárás keretében történjen meg a munkatársak felvétele.

Ezúton is megköszönöm Önnek és a BM Rendészeti Vezetőkiválasztási, Vezetőképzési és Továbbképzési Főosztály munkatársainak azt a segítséget, amelyet megalakulásunkat követően nyújtottak a TIBEK állományának kiválasztása során. A tudományosan megalapozott kiválasztási eljárás tehát a közös munkánk eredménye volt.

A szükséges kompetenciák kapcsán feltett kérdésére letisztult választ tudok adni. Egyrésztől meghatároztuk a legfontosabb szakmai kompetenciákat, amelyek a magas szintű elemzőképesség, elemzőkészség, a problémamegoldó képesség, a szóbeli és írásbeli kommunikációs készség és a döntési képesség voltak. Ezen túl egyéb fontos elvárásokat is megfogalmaztunk, mint a lojalitás, megbízhatóság, együttműködési készség, rugalmasság és a terhelhetőség. A vezetők esetében további kompetenciák szükségességét is előírtuk.

Aki a kiválasztási eljárás alkalmával összességében nem rendelkezett ezekkel a képességekkel, azokkal sajnos nem tudtuk a jövőt együtt tervezni.

A jelenkori terrorizmus és a bűnözés nem ismer országhatárokat. Milyen a TIBEK kapcsolata a külföldi társszervekkel, nemzetközi bűnüldöző szervezetekkel?
Az eltelt közel öt év munkájának köszönhetően napjainkra sikerült a hazai társszervekkel, az EU- és NATO-tagállamok partnerszolgálataival, és különböző nemzetközi szervezetekkel hatékony és a kölcsönösség elvén alapuló szakmai kapcsolatot kialakítani. Ennek eredményeként például legutóbb az amerikai NCTC és a belga CUTA méltatta tevékenységünket.

A terrorizmus elleni küzdelem területén a TIBEK folyamatos, elkötelezett munkát végez. Az uniós trendek, valamint a tagállami tapasztalatok megismérlését az Európai Unióval szoros együttműködés biztosítja, de természetesen ezirányú tevékenységünk a kontinens határainál nem áll meg.

Milyen különleges feladatok hárultak, illetve hárulnak a TIBEK állományára a COVID-19 járványügyi helyzet kezelése tekintetében?

Az elmúlt időszak meghatározó kihívásai közül világszerte a járványhelyzet kezelése vált elsődlegessé. Szervezetünk a törvény által szabályozott keretek között támogatta az Operatív Törzs tevékenységét, különös tekintettel a válságkezelés nemzetközi példáinak összegyűjtésével, az erők, eszközök és módszerek alkalmazásának legjobb gyakorlatait kutatva. Nyomon követtük a járvány megfékezéséhez szükséges orvosi eszközök fejlesztésének, beszerzésének és alkalmazásának útját és tapasztalatait, a vakcinációs programig bezárólag. Naprakész kimutatásainkkal, diagrammokkal támogattuk az Operatív Törzs működését, elemzésekkel, összegző jelentésekkel az együttműködő szervek tevékenységét, valamint a járványügyi adategyeztetések aktív részt vevői voltunk.

Különösen fontos ebben az időszakban az azonnali döntéshozatalt vagy reagálást igénylő események hatékony kezeléséhez szükséges információk összegzése, és az együttműködő szervek támogatása. Ez megvalósult rendszeres formában, napi, heti és egyéb időszakos tevékenységek végrehajtásában, és sok esetben ad-hoc jelleggel is.

Ez az időszak egyúttal visszaigazolta korábbi döntésünk helyességét is. A szervezet ügyeleti tevékenységének kialakításakor ugyanis arra a meggyőződésre jutottunk, hogy azt létszámában és minőségében munkaidőn túl is alkalmassá kell tennünk a központ valamennyi képességének és készségének koncentrálására. Mi ezt magunk között csak úgy szoktuk mondani, hogy a munkánkat a világra szerint kell szervezzük. Ebben a nehéz időszakban korábbi döntésünk sokat segített.

Ön különösen nagy figyelmet fordít a kollégái szakmai továbbképzésére, az ismereteik megújítására, frissítésére. Úgy tudom, hogy több munkatársa folytat tudományos munkát, néhányan közülük hamarosan tudományos fokozatot szereznek. Hogyan tudja támogatni ezirányú törekvéseiket?

Bármilyen furcsának is tűnjön, a TIBEK alapvetően egy nyitott és rugalmas szervezet. Természetesen nem az érzékeny adatok és információk áramoltatása tekintetében, hanem abban, ahogy gyakorlatát a legfejlettebb technológiák ismeretében, azok alkalmazásával alakítja, de legalábbis azokra figyelemmel formálja. Személyes meggyőződésem, hogy egyéni megújulás, folyamatos fejlődés hiányában a cselekvési kedv lanyhul, a munka minőségi mutatói pedig romlanak. De ott, ahol a szellemi frissesség nemcsak lehetőség, hanem egyúttal elvárás is, a motiváció megmarad. Nemcsak egyéni, de csoportszinten is.

Ezért számos formában támogatom a kollégák önmegvalósítását, természetesen annak érdekében, hogy közös munkánkat is gazdagítsa tudásuk. Ez a támogatás a szakmai képzések, továbbképzések, nyelvtanfolyamok munkahelyi szervezésében, vagy példának okáért posztgraduális tanulmányok anyagi és munkaidőkedvezményrel történő támogatásában nyilvánul meg.

Ezen túl van további felelősségünk is, az utánunk jövő nemzedékek támogatása és felkészítése. Ez pedig csak a gyakorlatban jártas, és az elméletben képzett munkatársak segítségével biztosítható.

Hogyan tudja összeegyeztetni elfoglaltságait családi életével, van-e olyan hobbija, amely segít a kikapcsolódásban?

Egyaránt mély elköteleződést érzek a családom és a hivatásom iránt. Sokak számára ez rendkívül nehéz feladat, amely sok lemondással jár. Én szerencsésnek tarthatom magam, mert büntetőbíróként dolgozó feleségemmel mindketten elhivatottan élünk, és fontosnak érezzük a biztonság és a harmónia megteremtését, otthon és a munkában egyaránt. Természetesen mindezt nem könnyű összehangolni a gyermekneveléssel összefüggő kihívásokkal. A kölcsönös megértés és a közös érdeklődés mindenesetre nagyon sokat segít ebben, egymás munkájának megbecsülése pedig előfeltétele a kiegyensúlyozott teljesítményünknek.

Ehhez még egy dologgal próbálok hozzájárulni, a sport iránti szenvedélyem megélésével, amely egyetlen hobbimként végigkísérte eddigi életemet és pályafutásomat.

A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

Dános V. (2021). Egymással a biztonságért. Interjú dr. Takács Tibor rendőr vezérőrnaggyal a Terrorelhárítási Információs és Bűnügyi Elemző Központ főigazgatójával. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1491-1497. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.8.11>

KÖZLÉSI FELTÉTELEK

A Belügyi Szemle kiemelten a Belügyminisztérium felügyeleti és szervezeti rendszeréhez illeszkedő olyan tudományos közleményeket fogad be és jelentet meg, amelyek elsősorban a rendvédelemmel, a közrenddel és a közbiztonsággal, a biztonságpolitikával, az önkormányzatisággal összefüggő kérdésekkel, a társadalmi devianciákkal, valamint a rendészet kérdéseit kriminológiai, kriminálszociológiai, büntetőjogi és rendészeti szempontból elemzi és értékeli.

A Belügyi Szemle az Open Journal Systems folyóirat-szerkesztő rendszer alkalmazáson keresztül fogadja a szerzőktől a kéziratokat.

A beküldött közlemény visszaigazolása során a Szerkesztőség tájékoztatja a szerzőket a beküldött kézirat befogadásáról és várható megjelentetéséről. A Szerkesztőség a beérkezett kéziratokat szakmai és tudományos szempontokból lektoráltatja, és fenntartja a jogot a kéziratok stilizálására, korrigálására, tipografizálására.

A Szerkesztőség másodközlést nem vállal.

A Belügyi Szemle-ben megjelent cikkek nem feltétlenül tükrözik a Szerkesztőség álláspontját, azok tartalmáért való felelősség minden esetben a szerzőket terheli. A lap egésze, az egyes cikkeket is beleértve, szerzői jogilag védett, ezeknek a szerzői jogi törvény keretein kívül történő bármilyen felhasználása jogellenes és büntetendő.

A cikkek a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY-NC-ND 2.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/>) feltételei szerint publikált Open Access közlemények, melynek szellemében a cikkek bármilyen médiumban szabadon felhasználhatók, megoszthatók és újraközölhetők, feltéve, hogy az eredeti szerző és a közlés helye, illetve a CC License linkje feltüntetésre kerülnek.



A folyóirat megrendelhető a Szerkesztőség e-mail címén vagy telefonon.

Telefonszám: +36 (26) 795-900 / 24-600

Email: szerkesztoseg@belugyiszemle.hu

Web: www.belugyiszemle.hu

OJS: ojs.mtak.hu/index.php/belugyiszemle/index



Ára: 530 Ft

