

PETRÓ CSILLA

TOVÁBBKÉPZÉSI SZAKÉRTŐ, DOKTORANDUSZ

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM VEZETŐ- ÉS TOVÁBBKÉPZÉSI INTÉZET



# Vezetőkiválasztás a közigazgatásban(?)

## Bevezetés

A tanulmány célja, hogy bemutassa a hazai közigazgatási vezető kiválasztás jelenlegi helyzetét, hiányosságait, és a korábbi hazai és kurrens nemzetközi példák felsorolásával a lehetséges fejlesztési irányokat, amely mind fontos a tapasztalatok és tanulságok levonásához, a fejlesztés irányainak megfogalmazásához.

A tanulmány az ÁROP 2.2.17 „Új közzolgálati életpálya” kiemelt projekt célkitűzéseivel összefüggésben készült, a rendvédelmi vezető kiválasztási rendszer fejlesztését elősegítő kutatás részeként, a három közzolgálati hivatásrend közti átjárhatóság követelményére és a mobilizációs lehetőségekre tekintettel vizsgálva a közigazgatási vezető kiválasztásban rejlő potenciált.

## A közigazgatási vezető kiválasztás múltja és jelene

A megfelelő szakembergárda biztosítása a közigazgatás eredményes működésének lételemé. A kiválasztás rendszere alapvetően hat ki a személyi állomány minőségére. A kiválasztás humán erőforrás funkció biztosítja, hogy a feladatokat hatékonyan ellátni képes személyi állomány álljon rendelkezésre a megfelelő munkaposztokon. Hatványozottan igaz ez a vezetőkre, hiszen irányító, felügyelő és vezető szerepük miatt kulcsszerepük van a közigazgatási feladatellátás eredményességében, így kiválasztásukra különös gondot kellene fordítani. Ezért is veszélyes, hogy ezen a téren megannyi bizonytalanság mutatkozott az elmúlt néhány évtizedben, nem segítette elő fenti célok kibontakozását.

A kiválasztás szabályai az évek során folyamatosan változtak, a kötelező pályáztatási rendszer szabályaitól kezdve, a pályáztatás csak lehetőségként való szabályozásáig. 2008 előtt sok vád érte a magyar közigazgatást a személyi állomány kiválasztásának rendezetlensége miatt. Annak ellenére, hogy a professzionális közzolgálat mintegy másfél évszázados kialakulása óta folyamatosan napirenden szerepelt a kérdés, egységes köztisztviselői kiválasztási rendszer 2008-ig nem létezett. Az évente vagy kétfévente kiadott közigazgatás-fejlesztési kormányhatározatok ugyan folyamatosan foglalkoztak a kérdéssel, de 2008 előtt a közigazgatási szervek szinte teljes önállóságot élveztek a köztisztviselők kiválasztásának módjában. Ezután viszont a másik véglet következett be, a teljes szabá-

lyozatlanságot felváltotta a nemzetközi összehasonlításban is szokatlanul komplex és sokféle kiválasztási eszköz bonyolult keverékét alkalmazó rendszer.<sup>1</sup> A vezetők kiválasztását kötelező jelleggel végezte a Kormányzati Személyügyi Szolgáltató Központ (a továbbiakban: KSZK), amely egyébként emellett az egész köztisztviselői személyzetpolitikai terén igyekezett oroszlánrészt vállalni a fejlesztés tekintetében. A bonyolult kiválasztási procedúrában fel kellett jutni a létra tetejére az alábbi kiválasztási lépcsőfokokon. Eleget kellett tenni tehát:

- az alkalmazás általános feltételeinek;
- és különös feltételeinek (nyelvvizsga, valamilyen szakképesítés stb.), ezen kívül
- egy háromlépcsős versenyvizsgának<sup>2</sup> (a vizsga letétele után lehetett csak állásokra pályázni, tehát ez volt a belépő); valamint
- keresztül kellett menni magán a pályázati eljáráson (a központi közigazgatás viszonylatában központilag, egyébszinteken központilag is közzétéve);
- ezt követte a kötelező kompetenciavizsgálat;
- a szerv vezetője által kitalált speciális megmértetés (ha szükségesnek ítélte);
- végül a kötelező próbaidő.

Az általános és különös alkalmazási feltételeket még később ismertetjük. De addig is annyit, hogy a közhivatal viseléshez bizonyos alapkövetelmények és speciális követelmények előírása bevett gyakorlat a legtöbb nemzet esetében, pl. állampolgárság, büntetlen előélet, nagykorúság stb. Az akkori speciális feltételekre egy példa, hogy az akkor hatályos köztisztviselői képesítési kormányrendelet a közigazgatási állások betöltését determinálta, hozzátehetjük, hogy sok esetben indokolatlanul zárva ki bizonyos végzettségű embereket adott munkakörökből.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> LINDER VIKTÓRIA: Új kiválasztási rendszer a magyar közigazgatásban – megint átestünk a ló túlsó oldalára? file:///F:/BM%20tanulm%C3%A1ny/linder2\_kivalasztas\_kozig\_2013.pdf (2014. június 7.)

<sup>2</sup> A klasszikus közigazgatási versenyvizsga kifejezés alatt egy olyan összetett, a közigazgatás személyi állományának kiválasztására rendszeresített folyamatot értünk, amelynek során a kiválasztás kritériumainak megfelelő jelöltek többlépcsős – képességeiket, tudásukat, műveltségüket széles körűen ellenőrző –, versengő, egy időben történő megmértetésen mennek keresztül.

<sup>3</sup> 9/1995. (II. 3.) Korm. rendelet a köztisztviselők képesítési előírásairól (hatályon kívül) helyette jelenleg hatályban van a 29/2012. (III. 7.) Korm. rendelet a közzolgálati tisztviselők képesítési előírásairól

A versenyvizsga sikertelen hazai adaptációjáról és az ebből levonható tanulságokról hosszú oldalakon keresztül lehetne értekezni. Itt most csak annyit említek meg, hogy a versenyvizsgát pl. Franciaország és sok más állam alkalmazza sikeresen. Nem a véletlen műve tehát, hogy az Európai Unió a versenyvizsga eljárás bevezetése mellett döntött tisztviselőinek kiválasztása során! Hazánkban viszont ezt nem sikerült adekvát módon megvalósítani. Ahogyan említettük, állásokra csak azután lehetett pályázni, ha valaki letette a versenyvizsgát, és ezt követte a szintén hosszadalmas pályázati eljárás, részeként kötött kompetenciavizsgálattal, amely kétségkívül haladó szellemű kiválasztási módszer, de nem lehet egyik napról a másikra kompetenciaalapú kötelező kiválasztást ráengedni egy olyan szervezetrendszerre, amely azzal még sosem találkozott, nincsenek meg az alapok.

Utolsó lépcsőként iktatták be német mintára a ma is működő, kötelező próbaidő intézményét, amely a beválás utolsó lépcsőfokaként mindkét fél részére megkönnyíti a jogviszony megszüntetését. Ebből a felsorolásból talán érzékelhető, hogy ez az elegy magában vegyítette az ún. zárt (klasszikus, porosz mintára épülő szolgálati időt honoráló rendszerek) és a nyílt (béralkun alapuló, döntően magánjogias) személyzetpolitikai eszközök sok elemét. A cél az érdekem alapján történő, esélyegyenlőséget biztosító, politikai és egyéb befolyásolástól mentes kiválasztás megvalósítása volt. Természetesen üdvözlendő volt a célkitűzés, csak éppen egy olyan alaposan át nem gondolt és túlbonyolított rendszert hozott létre rövid idő alatt, amelyre a felkészülés nem volt elégséges, nem rakták le a rendszer szilárd alapjait és nem is tudott meghonosodni a közigazgatási kultúrában. Mindemellett a kiválasztást indokolatlanul lassító és nehezítő eredménye nagyon hamar megmutatkozott, jelentősen korlátozva a munkáltató döntési jogosultságát.

2010-et követően a kiválasztási elem revíziója lezajlott, célként fogalmazódott meg a minőségi szelekció, versenyelvűség és nyitottság, rugalmas és gyors munkaerő utánpótlás megvalósítása. Ez a gyakorlatban az jelenti, hogy a korábbi részletesen szabályozott kiválasztási eljárás helyett keretszabályok vannak, a munkáltatók szabad kezet kaptak, így jelenleg nem beszélhetünk egységes kiválasztási gyakorlatról a közigazgatásban. A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Kttv.) csak a legszükségesebb rendelkezéseket tartalmazza a pályázattal összefüggésben, a részletszabályokat rendelet írja elő. A hatályos szabályozás alapján kötelező pályázattal kötelezettség nincs. Pályázat lefolytatására két esetben kerül sor: elsősorban ha jogszabály azt bizonyos speciális esetekben előírja, illetve ha a munkáltató saját mérlegelése alapján maga dönt a pályázat kiírásáról. (Ha azonban a pályázati eljárás mellett dönt, akkor kinevezést adni csak olyan személynek lehet, aki a pályázaton részt vett és a pályázati feltételeknek megfelelt.) Egyebekben ún. meghívásos eljárás is alkalmazható, a szerv saját döntése szerint. A kompetenciavizsgát sem kötelező, a versenyvizsga kikerült a rendszerből. Ami megmaradt az az általános és különös alkalmazási feltételek és a próbaidő intézménye. Ezzel a munkáltatók lehetőséget kaptak a kiválasztási eljárás gyors, rugalmas és egyedi igényekhez illeszkedő kezelésére, ugyanakkor a szakszerűség viszont csorbát

szünet. A megoldásnak megvan a maga szépséghibája, hiszen könnyen válik a kiválasztás szakmaiatlanná, veszélybe sodorva a megfelelő utánpótlás biztosítását mind az állomány mind a vezetők esetében.

### A közigazgatási vezető kiválasztás eszközei

A kiválasztási eljárás elsődleges célja, hogy olyan új belépőkkel gazdagítsa a szervezetet, akik a megfelelő képességek birtokában minél rövidebb idő alatt képesek integrálódni, a közszolgálat hasznos tagjaivá válni. A kiválasztás ennek megfelelően az a szűrő, amely a felkínált munkaposztok követelményeinek és a pályázók tulajdonságainak és elvárásainak megfelelését vizsgálva képes megbízható valószínűséggel rangsorolni az állás betöltésére alkalmas jelölteket.<sup>4</sup> Ahhoz, hogy a jelentkezők között megtaláljuk a leginkább igényeinknek megfelelő, számos módszer áll rendelkezésünkre, a gyors, informális elbeszélgetésektől kezdve a tudományos alapú, mérhetőseget biztosító teszteken keresztül a személyiségjegyeket vizsgáló gyakorlatokig bezárólag. A közigazgatási gyakorlatban az alábbi lehetőségeket és eszközöket széles tárházat találjuk:<sup>5</sup>

- a törvényi előírások ellenőrzése (pl.: összeférhetetlenség, nemzetbiztonsági alkalmasság);
- alkalmassági vizsgálatok (egészségi, fizikai, pszichikai);
- szűrővizsgálatok (orvosi, egészségügyi, pszichológiai);
- életkori sajátosságok, megkötések;
- interjú technikák (kötetlen interjú, strukturált interjú, stresszinterjú);
- kiválasztási tesztek alkalmazása;
- értékelő központok (kompetencia alapú kiválasztás, Assessment Center),
- önéletrajz és motivációs levél;
- referencia és/vagy ajánlaskérés;

Most azt vizsgáljuk meg, hogy a lehetőségek tárházából milyen vezető kiválasztási eszközöket használ a magyar közigazgatás.

### Az általános körben alkalmazott eszközök

A közigazgatásba történő bekerüléshez a fenti kiválasztási eszközöknek több típusát alkalmazzák. Ezeket tekintve elmondható, hogy ahogyan már említettem, jelenleg minden szerv egyedileg dönthet arról, hogy milyen kiválasztási módszereket, és milyen összetételben alkalmaz. A közigazgatás sajátosságaihoz fakadóan kevésbé jellemzőek az alkalmasság- és szűrővizsgálatok, amelyek a honvédelmi és rendvédelmi hivatásrendben gyakoriak. A közigazgatásban kiválasztási eszközként főként a munkaerőpiacon alkalmazott eszközökkel találkozunk, mint például az önéletrajz és motivációs levél, vagy a kompetencia alapú kiválasztási technikák.

<sup>4</sup> SZABÓ SZILVIA: A közszolgálati életpálya modell – Emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban – „Közszolgálati Humán Tükör 2013” rész tanulmány, 2013. december

<sup>5</sup> Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv (szerzők: KAROLINY-PÓÓR, Bp., Complex Kiadó, 2010. 7. fejezet, 241–280 p.

Többek közt a három hivatásrendnél folyó kiválasztási eljárást is vizsgálta a nemrégiben lezajlott Közzolgálati Humán Tükör 2014 című kutatás.<sup>6</sup> A kutatás rávilágított arra, hogy a felsővezetők kiválasztásánál mind az államigazgatásban és az önkormányzati szférában is elsősorban a hagyományos eszközökre hagyatkoznak (önéletrajz és motivációs levél bekérése), és nem jelennek meg a stratégiai alapú modern emberi erőforrás gazdálkodási rendszermodellre jellemző eszközök, a vezetői kompetenciákat vizsgáló rendszerlemek. Az interjúzás is a kötetlen beszélgetésben realizálódik, és a munakerőpiacon általában a felsővezetők kiválasztásában nagy százalékban alkalmazott, összetett kiválasztással nem találkozunk. A középvezetők kiválasztása esetében szintén hagyományos eszközöket alkalmaznak. A kompetencia alapú kiválasztási módszereket nagyon minimális esetben alkalmazzák, valamelyest az államigazgatás gyakorlatában ismerős ez a fogalom. Az értékelő központok, kiválasztási tesztek, és a stresszinterjú az önkormányzati igazgatásban nem alkalmazott forma.<sup>7</sup>

Összegezve, a leggyakoribb tehát az önéletrajzok előzetes szűrése, majd egy, vagy kétkörös személyes interjúk lefolytatása. A bonyolultabb kompetenciavizsgáló eszközök, mint például az értékelő központ (ún. assesment center – AC) alkalmazására ritkán kerül sor, mert az speciális felkészültséget igényel a szervezők részéről, ennek nincs még kialakult gyakorlata, ezért a szervek közül sokan nem is igénylik, nem is tudnak róla, hogy léteznek hatékonyabb kiválasztási formák a megszokott önéletrajz bekérés és „szimpátiabeszélgetés”-en kívül.

Az általánosságban alkalmazott személyes interjú elvégzése gyakran nem szakszerűen történik. Sok vezető gondolja, hogy pusztán meglévő emberismeretére hagyatkozva sikeres interjúztató, azonban mint minden szakterületnek, ennek is megvannak a maga szakmai fogásai és buktatói, és sokan nem ismerik fel, hogy milyen jelentőséggel bír, hogy kit választunk ki. Ha rosszul választunk, és később megbizonyosodik, hogy a jelölt nem alkalmas az adott pozícióra, akkor egyrészt nehezebb lesz tőle „megszabadulni”, másrészt az egész procedúrát kezdetjük előlről, amely idő, pénz és energiapazarlás, a feladatellátásban keletkező hiátusról nem is beszélve. Mindez a hatékony kiválasztási eljárással megelőzhető lenne!

## Általános és különös alkalmassági feltételek

A közzolgálat sajátosságait tekintve jogszabály írja elő a számításba vehető jelöltek szükséges jellemzőit. A szelekciós elemeket két fő csoportra bontva lehet tárgyalni, amelyek: a már korábban említett általános alkalmazási feltételek és az alkalmazás különös feltételei. Ezek jelentős szelekciót eredményeznek, amely leszűkítik a kínálatot.

Általános alkalmazási feltételek a hazai közigazgatásban: magyar állampolgárság, cselekvőképesség, büntetlen előélet,

nagykorúság, minimum iskolai végzettség (középfokú, de a legtöbb állás betöltéséhez felsőfokú).

Különös alkalmazási feltételek a hazai közzolgálatban többek között: az adott munkakörhöz speciálisan meghatározott képzettség (képesítési kormányrendelet alapján), szakmai gyakorlat, egyéb speciális tudás, készség az adott közigazgatási szerv elvárásainak megfelelően, nyelvvizsga megléte.

Mindezeket a közigazgatási szervek természetesen betartják a kiválasztásaik során. Azonban fentiekben kívül nincs semmilyen kötelező vagy legalább ajánlott szakmai szűrő.

## A próbaidő

A kiválasztáshoz kapcsolható elem a próbaidő intézménye, amely a beválás megállapítására hivatott utolsó lépcsőfok és eszköz, illetve ez az intézmény tekinthető a kiválasztás utolsó lépésének is, hiszen ennek eredményes letele után véglegesíthető állásában a tisztviselő. Természetesen a vezetőknek szintén kell kitölteniük próbaidőt. A próbaidő minden bizonnyal a legkiválóbb eszköz arra, hogy a tisztviselőről kiderüljön, valóban alkalmas-e a munkakör betöltésére, hiszen ideje alatt mindkét részlől a munkaviszony (kormányzati szolgálati jogviszony) minden kötöttség nélkül, azonnali hatállyal, indoklás nélkül megszüntethető. Kötelező időtartama legalább három, de legfeljebb hat hónapig terjedhet. Garanciális szabály, hogy a próbaidő nem hosszabbítható meg. A próbaidő tartamát a pályakezdőnél a gyakornoki időbe be kell számítani.

## A személyügyi központ szerepe a vezető kiválasztásban

A KSZK idejéből megmaradt örökség, hogy a közigazgatási szerv a pályázati eljárás útján betölteni kívánt közzolgálati tisztviselői álláshoz kapcsolódó kiválasztási folyamat lebonyolításával megbízhatja a közigazgatásban ún. személyügyi központként működő Közigazgatási és Igazságügyi Hivatalt (a továbbiakban: KIH). A kiválasztási eljárás tartalmazhat kompetencia-, motiváció-, munkahelyi attitűd és képességvizsgálatot. A munkakör betöltésére legalkalmasabb jelölt kiválasztását toborzási adatbázis segíti elő a közigazgatási szervek számára, amely adatbázis gyakorlatilag a Közigállás portálra önkéntes alapon regisztrált felhasználók halmaza. Az állásportál egyébként 2008-as bevezetésekor korszerűnek számított, és rajta a közalkalmazotti álláshelyeket a mai napig meg kell hirdetni. Viszont az oldal mára a figyelem, és korszerűsítés hiánya miatt teljes mértékben erodálódott, rajta minimális alakításokat végeztek csak, döntően az oldalt működtető szerv névváltozásai okán. Ezért mind a toborzási adatbázis, mind a kezelőfelület (amelynek egyébként van egy olyan része, amely a kiválasztási eljárásokat kezelő és adminisztráló felület) szinte épphogy alkalmas az álláskeresésre. Az oldal elhanyagoltsága sajnálatos, hiszen tömegek használják napi szinten, a közigazgatás egyik fontos külső megjelenési felületeként jelentősen rontja a közigazgatásról kialakítandó szándékolt pozitív és modern képet, holott a korszerű állásportálok mintájára fejlesztve jó lehetőségek rejlenek benne.

<sup>6</sup> A Közzolgálati Humán Tükör 2014 kutatás az ÁROP 2.2.17 „Új közzolgálati életpálya” című kiemelt projekt keretében zajlott le, és átfogó vizsgálatot végzett a hivatásrendeknél folyó személyzeti munkáról.

<sup>7</sup> SZABÓ SZILVIA: A közzolgálati életpálya modell – Emberi erőforrás áramlás a közzolgálatban – „Közzolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány, 2013. december

A pályázati és kiválasztási eljárásokkal kapcsolatos feladatlátás tehát egyik érdekes pontja a KIH munkájának. Mint ahogyan már említettük a KSZK néhány éve kísérletet tett a közigazgatási kiválasztás módszertanának egységesítésére, sőt a vezető kiválasztásban fontos szerepet kapott, a motiváció és kompetencia-felmérés a szerv hatáskörébe tartozott. Ezek a jogosítványok visszaszorultak, a kiválasztási koncepció pedig háttérbe, helyet adva a „*rugalmas*” kiválasztásnak, amely nem korlátozza a munkáltató jogait, gyorsítja a folyamatot, ugyanakkor ahogyan említettük már a szakmai színvonal csökkenését eredményezheti (nincsenek egységesen alkalmazott kiválasztási módszerek). Jelenleg a személyügyi központ kiválasztási szolgáltatásai igénybe vehetők, tehát ha a szerv egyénileg úgy dönt, akkor tudnak módszertani és egyéb segítséget nyújtani, de a gyakorlatban az ösztönzés hiányában vélhetően nem sok ilyen megkeresés van.

### A tartalékállomány, mint a belső kiválasztás eszköze

Röviden megemlíthetjük a tartalékállomány rendszerét is, amely ugyan szintén nem kifejezetten a vezetők kiválasztásához kapcsolódik, viszont a jelenlegi kiválasztási rendszer részét képezi.

A tartalékállomány, vagyis TARTINFO informatikai rendszere a belső munkaerőpiaci (közigazgatási szervezetek közti) kiválasztáshoz kapcsolódik. A hazánkban francia mintára 1998-ban létrehozott tartalékállomány rendszerében a felmentési idejüket töltő köz- és kormánytisztviselők adatai szerepeltek. A tartalékállományba helyezés elsődleges célja, hogy a törvényben meghatározott esetekben felmentett közszolgálati tisztviselők részére a közigazgatáson belül új állást találjanak. A tartalékállomány elsősorban tehát a közszolgálati mobilitást hivatott elősegíteni, amely 2012 óta kiegészült azzal az elemmel, hogy jogszabályi kötelezés alapján a rendvédelmi és honvédelmi szerveknél felmerülő üres álláshelyeket is be kellene jelenteni a rendszerbe, amely hivatott segíteni az átjárhatóságot. A TARTINFO-ban a közszolgálat szervei kereséseket folytatnak, így elviekben megvalósulhatna a hivatásrendek közti mozgás, ha pl. egy honvédelmi hivatásos számára a civil közigazgatásban találnak állást az ügyfélszolgálat munkatársai. Azonban annak pusztán ténye, hogy mondjuk egy állását elvesztő lövészkatona, utcai járőr bekerül a TARTINFO rendszerbe, még nincs arra garancia, hogy például bármilyen ügyintézői, vagy egyéb – számára korábbi munkavégzésétől teljesen idegen – munka számára a civil közigazgatásban felkínálható. A rendszer ebből a szempontból statikus módja a „*mobilizálásnak*”, hiszen ahhoz hogy valódi mobilitás legyen, meg kell határozni, hogy tapasztalat, végzettség, képzettség szerint mely állások járhatóak át a három hivatásrend között. Emellé továbbképzések, és átképzések rendezése szükséges. Enélkül a TARTINFO pusztán egy kereshető nyilvántartás, egy korlátozott csatorna. Önmagában nem képes az átjárhatóság megteremtésére, nem valósít meg komplex karriermenedzsmentet. A külföldi gyakorlat sokkal megfontoltabb a tartalékállományt illetően, hiszen ott egy magas szintű vizsgát is kell tenni ahhoz, hogy bekerüljön az ember a közigazgatásba, tehát aki már egyszer

bekerült a rendszerbe bizonyított. Mindenki számára egyértelmű, hogy kompetenciái megfelelnek a közigazgatás által elvártaknak. Ezzel ellentétben Magyarországon semmi garancia, semmilyen szűrő nincs már a tisztviselő közigazgatásba történő bekerülésékor, csak a munkáltató szubjektív megítélése.

### Nemzetközi gyakorlat a közigazgatási vezető kiválasztásban

A tanulmány nem lenne teljes, ha nem mutatná be röviden, hogy a külföldi közigazgatási rendszerekben milyen helyet foglal el a vezető kiválasztás. A közigazgatás személyi állományának kiválasztására a világ országaiban különféle módszereket alkalmaznak. Ezeket legegyszerűbb úgy osztályozhatjuk, hogy elkülönítjük kötött (formalizáltak, kötelezően alkalmazandók), illetve kötetlenek, (nem formalizáltak, tetzés szerint választhatóak az eljárások, módszerek).

A kötött kiválasztási eljárásnak számos módszere ismeretes, lehet versenyvizsga, vagy iskolai végzettségek alapján kötelező pályázati eljárás lefolytatása meghatározott rendben. Az előző megoldást alkalmazzák például Franciaországban, de így választják ki az európai unió szerveinek tisztviselőit, illetve ismeretes megoldások ezek Írországból, Portugáliában és Spanyolországban is, hogy csak néhányat említsünk. A másik megoldást alkalmazza döntően a német és osztrák közszolgálat.

A kötetlen kiválasztási módszereket alkalmazó országok zömében nyílt rendszerű közszolgálat működik. Ezekben az országokban nem alkalmaznak speciális szabályokat a köztisztviselők kiválasztásánál. Ennek fő indoka, hogy a köztisztviselők alkalmazása nem feltétlenül hosszú időre szól, így fölösleges anyagi és energiabeli ráfordításokat jelentene a hosszú formális eljárások alkalmazása. Ebben a modellben a közigazgatási szervek képességeik, és a meghirdetett állás betöltéséhez szükséges jellemzőik alapján választják ki a megfelelő munkaerőt. A jelentkezőnek az érintett közigazgatási szerv által meghatározott követelményeknek kell megfelelniük. Itt a követelményként állított speciális képességek sokkal nagyobb szerepet játszanak, mint az életpályához megkívánt speciális iskolai bizonyítvány. Viszont néhány magas beosztás vagy nagy felelősséggel együtt járó hivatal esetében ezen országok is alkalmazzák a kariertípusú közszolgálatban hagyományos kiválasztást (például a diplomatáknál, a rendőrtisztjeknél, vagy a katonatisztjeknél) – ezekben az esetekben a képzettségre vonatkozó követelményeket jogszabály írja elő.<sup>8</sup> Számunkra ez a példa is megerősíti a kiválasztási eljárás szabályozottságának szükségességét, hiszen a felsővezetők kiválasztására még azokban az országokban is gondot fordítanak, ahol egyébként kötetlen a rendszer.

Most vizsgáljuk kicsit részletesebben néhány ország kiválasztási gyakorlatát, következzen Franciaország, az Egyesült Királyság, Németország vezető kiválasztási jellemzőinek tárgyalása.

<sup>8</sup> LINDER VIKTÓRIA: Új kiválasztási rendszer a magyar közigazgatásban – megint átestünk a ló túlsó oldalára? file:///F:/BM%20tanulm%3%A1ny/linder2\_kivalasztas\_kozig\_2013.pdf (2014. június 7.)



## Franciaország

A francia közszolgálat hagyományai több évszázados múltra tekintenek vissza, éppen ezért az idők során kikristályosodott minta komplex rendszert jelenít meg. Azonban ez nem jelenti azt, hogy a rendszert érő új kihívásokra, és igényekre ne reagálna. A francia közszolgálati modell több szempontból is példa értékű.

A karrier rendszer első eleme a kiválasztás. Ebben a francia minta egyedülállóan jól működik. A kiválasztás pályázat kiírása után, versenyvizsga (concours) alapján történik. Franciaország a versenyvizsga-rendszerek zárt közszolgálatokkal rendelkező minta országa. A versenyvizsgarendszer mélyen benne gyökerezik a társadalmi és közigazgatási kultúrában, mintegy két évszázados hagyománya van. A munkakör betöltéséhez legszükségesebb kompetenciák vizsgálatát szolgálja a vizsga, mely alapján – sikeres bejutás esetén – a szakterületüknek megfelelő corp-ba kezdhetik meg közigazgatási pályafutásukat a jelöltek.

A közszolgálatba való belépésre jogosító versenyvizsgákat elsősorban a karrierrendszerű közszolgálatokban és a karrierrendszer elvei alapján működő nemzetközi szervezeteknél rendezik meg. Az általános gyakorlat szerint, a versenyvizsgákat alkalmazó országokban az előmenetel meghatározott formái is versenyvizsga-kötelezettséghez kapcsolódnak. A vizsgarendszer rendkívüli alapossággal, tudományosan, módszertanilag részleteiben kidolgozott mechanizmus, amelyet a tapasztalatok függvényében folyamatosan felülvizsgálunk, korszerűsítünk. Ez vonatkozik tartalmának, lebonyolítási módjának, formájának, az értékelés mikéntjének, részleteinek kidolgozására. A vizsga többlépcsős folyamat különösen a felsőfokú végzettségű jelöltek esetében (többnapos megmérettetés). A tudás felmérése komplex. Tartalmaz írásbeli felmérőt: adott esetben feleletválasztós teszt, általános ismereteket, tudást, műveltséget, logikai készségeket ellenőrző, esetleg szakterület-specifikusfogalmazás/esszé/egyéb feladatmegoldás (pl.: esettanulmány-, ügyirat-kidolgozás, stb.). Van szóbeli beszélgetés (általános- és szakmai ismeretek, tájékozottság, kommunikációs készségek, elhivatottság, és egyéb kompetenciák vizsgálata). A versenyvizsgákat általában szakterületenként írják ki, és a vizsgák tartalma is természetesen szakterület-specifikusan kerül kialakításra. A jelölteket, a versenyvizsgán elért eredményeik szerint – szakterületenként – sorrendbe állítják. A vizsgán elért eredmény/értékelés jogosít a meghirdetett állások megpályázására. Sikeres letétele révén a jelölt az elért sorrendnek megfelelően elnyeri a meghirdetett állások valamelyikét, vagy tartaléklísta-ra kerül.

A nemzetközi közszolgálat és a nemzeti közszolgálatok kölcsönös egymásra hatásának egyik bizonyítéka, hogy a versenyvizsga-rendszer a nemzetközi tisztviselők megmérettetésében is előszeretettel alkalmazott kiválasztási módszer. Nem véletlen ez, hiszen a nemzetközi szervezetek kinevezett tisztviselői is jobbra a karrierrendszer elvei alapján kerülnek alkalmazásra. Az Európai Közösségek tisztviselőinek kiválasztása is javarészt a versenyvizsga-rendszerre épül, amelynek korszerűsítése az utóbbi évtizedben történt meg, és a kölcsönhatás eredményeképpen, az Európai Unió tagállamai is kiemelt figyelmet szentelnek versenyvizsga-rendszerük reformja során az eurokraták kiválasztási folyamatának.

## Németország

A magyar közszolgálati berendezkedés – a területi közelség hatására – nagyrészt a német modell alapján alakult ki, ezért ennek ismertetése fontos a téma szempontjából.

A német köztisztviselői személyzetpolitikai rendszer a zárt közszolgálat egy típusalkotó példája. A köztisztviselők számára a Beamtenegesetz és a tartományi szabályok élethosszig tartó karrier utat, életpályát kínálnak. Kiválasztásuk alapját nem valamely politikai irányvonalhoz tartozás, hanem szakmai ismeret és a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák megléte határozza meg.<sup>9</sup> Ezt a megoldást alkalmazza a német és az osztrák közszolgálat. A német közszolgálatban képzettségi követelmények az ún. „érdemi munkát” végző, karrier köztisztviselők (Laufbahnwettbewerb) esetében igen magasak.

A kiválasztás során figyelembe veszik az iskolai végzettséget, az állások legnagyobb része tekintetében a jogszabályok képesítési előírásokat határoznak meg. Leggyakoribb eszköze a nyílt pályázat, amely a szövetségi és a tartományi köztisztviselői törvényekben meghatározott vezető beosztású hivatalnokok esetén kötelező. A szakmai teljesítmény és a személyes kompetenciák, készségek mérése történik, de meghatározásuk tekintetében a rendszer erősen decentralizált. Érdekes, hogy a kiválasztási eljárást követően a köztisztviselő alkalmasságának megállapítását viszonylag hosszú próbaidő szolgálja, amely a legtöbb szolgálati poszton kötelező. A próbaidő időtartama általában három év, de nem lehet kevesebb, mint egy év, s nem haladhatja meg az öt évet sem.

Egyébként az életpályá minden szintje tekintetében törvény határozza meg az alapkövetelményeket, melyek a munkakör alapú rendszer alapján kerültek meghatározásra. A további kritériumokat a Szövetség, a tartományok, vagy a közigazgatási szervek írják elő a meghirdetett állás részleteiben is közzétett munkaköri leírásának függvényében. A főként jogász végzettséggel rendelkező magas beosztású köztisztviselő jelöltek kiválasztása formalizált, és két lépcsőből áll. Az első vizsga egy államvizsga (Staatsexamen), amelyet a tartományi hatóságok szerveznek, független bizottságokkal. Ezeket a bizottságokat köztisztviselők és egyetemi oktatók alkotják. Amennyiben ezt az erősen szelektáló vizsgát teljesíti a jelölt, előkészítő szolgálatra jelentkezhet (Vorbereitungsdienst). Az előkészítő szolgálat elméleti és gyakorlati képzésből/tapasztalatszerzésből áll. Időtartama változó, attól függően, milyen posztra készít fel, de általában két év körül mozog. Majd újabb, hasonló szervezésű államvizsga következik. Ennek sikeres abszolválása nyitja meg az utat a közszolgálati alkalmazás előtt az egész ország területére vonatkozóan, s nem kizárólag a közigazgatási (beleértve az oktatást), hanem az igazságügyi pályák tekintetében is. A konkrét kiválasztás (a szelekció) folyamatában az üres álláshelyekre pályázók közül választanak eredményeik (készségek, kompetenciák) alapján.

<sup>9</sup> A zárt karrierrendszer alóli kivételt képeznek a német közszolgálat politikailag változó elemei, a politikai vezetők tanácsadói, kabinetjei, ahol a zsákmányrendszer érvényesül. A német közigazgatás-tudomány szerzői azonban kiemelik, hogy ez a kör a köztisztviselők másfél milliósnál is nagyobb tömeghez képest elhanyagolható, csak egy-két ezrest tesz ki.

Az ágazati minisztériumok vezetői a személyi állomány képviseleteivel egyeztetve döntenek a megfelelő jelölt alkalmazásáról.

### *Egyesült Királyság*

A közszolgálat fogalma angol eredetű, tehát elmondható, hogy rendkívül nagy múlttal rendelkező rendszerről beszélhetünk amikor a brit közigazgatás felépítést elemezzük. Azonban meg kell említenünk, hogy nehéz a hasonlóságokat megtalálni, hiszen a kontinentális jog merőben más logikai mentén épül fel, ennek megfelelően a közszolgálati személyzeti politikára ható kontrollfunkciók is eltérnek.

1813-ban bevezették, hogy a köztisztviselői állásra jelentkezők tanulmányozzák India jogrendszerét, történelmét és a helyi nyelveket. Ez időtől fogva beszélhetünk felvételi vizsgáról. A következő évtől már a Kínából adaptált versenyvizsga rendszerével próbálkoztak. Számos variáció előfordult az évek során, mára gyakorlatilag a brit közigazgatás felső szintjét az „Oxfordbridge” diplomával rendelkezők uralják megszakítás nélkül. A pályázati úton történő állásbetöltés a közigazgatásban gyakorlatilag alkotmányos szintű szabályozáson alapul. Az Egyesült Királyságban a versenyvizsga lett a fő kiválasztási módszer. A versenyvizsgák pártatlan elbírálását olyan független zsűri végzi, melyeknek elnökei a kormányhivatalok munkatársai közül kerülnek ki. A Civil Service Commission vizsgabizottságának tagjai olyan életfogytiglan kinevezett oktatáspedagógus, pedagógus egyetemi végzettségű specialisták, akik több évtizedes vizsgáztatási tapasztalattal bírnak. A Civil Service Commission a kiválasztást csak vezető tisztviselőtől (executive officer) és a felett végi. A közigazgatási tisztviselőket, a segédszemélyzetet is a helyi irodák önállóan választják ki. A 32 év alatti vezető tisztviselők bekerülnek a gyakornoki rendszerbe.

Elvben a kiválasztás nem formakötött, hasonlóan zajlik, mint a magánszektorban. Ennek cáfolata, hogy az eljárást a Kiválasztási Kódex (Civil Service Commissioners' Recruitment Code, a továbbiakban: CSC) szabályozza. A folyamat decentralizált, kivéve a vezető álláshelyeket. A közigazgatási állások megüresedését közzé kell tenni.

A vezető köztisztviselők állásai nem politikai állások. Nagyon kis számban előfordulhat miniszteri különleges tanácsadóknál politikai jelleg. 1997-ben jelent meg a különleges tanácsadókra vonatkozó mintaszerződés (Model Contract for Special Advisers). 1996 áprilisában a más vezető tisztviselők számára kötött tartalmú szerződést (formal contract) vezettek be.

### **Vezetőkiválasztás, vezetőképzés, új alapok?**

Mint láthattuk, jelenleg a korábbi túlságosan is szigorú kiválasztási rendszer helyett a laza, keretszabályokat alkalmazza hazánk. Ami a vezetőkiválasztás szempontjából azt jelenti, hogy:

1. Nincs vezetői utánpótlás kinevelés, nem létezik egy vezetői utánpótlás adatbank, amelyben a tehetséges

„vezetőtanoncok” helyet kapnak, hogy képzésük, fejlődésüket követően a megfelelő közigazgatási vezetői posztokon bevethetők legyenek.

2. Alig szabályozott a megüresedő, vagy újonnan létrejövő pozíciók betölthetőségének kiválasztási folyamata. Nincsenek speciális, a vezetőkre vonatkozatható szabályok ezen a téren.

Az első pont azért is fájdalmas hiányosság, mert a vezetői utánpótlás kineveléséről már szintén évtizedek óta van szó, és a hatályos Kttv. ki is mondja, hogy „[a] minősítés alapján szakértői, illetve vezetői utánpótlás adatbázisba helyezhető a kormánytisztviselő”<sup>10</sup>. A szabályozás ugyan feltételes – így megengedő a jogalkotó számára is – de mégis hol van ez az adatbázis? Igazából (még?) sehol. Pedig kiváló lehetőségeket hordoz magában egy ilyen rendszer felépítése. Ezt a külföldi nagyvállalatok sokasága régóta felismerik. Rájöttek, hogy a vezetői munkára alkalmas munkatársak azonosítása, kiválasztása, fejlesztése és a vezetői pozícióba történő beillesztése a vállalat jövőbeni sikereinek záloga. Ezért komplex vezetői utánpótlás programokat működtetnek, mégpedig kimutatható eredményességgel. Amit ezek a programok kínálnak általánosságban:

- Vezetői és döntéshozási képesség szisztematikus fejlesztése – a „tanoncok” gyakorta rotációs rendszerben megismerik a vállalat egész működését, minden fő munkafolyamatot.
- További vezetői kompetenciák fejlesztése zajlik szükség szerint (tréningműködésekkel).
- Szakmai ismeretek bővítése, gyakran a vállalat különböző területein választható specializációk vannak (beszerzés, logisztika, marketing stb.).
- Tapasztalatszerzési lehetőséget biztosítanak ezek a programok szakmai mentor és vezető menedzser részletes iránymutatásaival.
- Kapcsolati háló kialakítása, amely hosszútávú előnyöket biztosít vezetőként.
- A programok magukban hordozzák a hosszú távú karrier lehetőséget, így erősen motiválnak a nagyobb teljesítményre.

A vezetői utánpótlás programokba történő bekerülés nem a véletlen műve, több körös és szigorú kiválasztási eljárás kell eredményesen teljesítenie a jelentkezőnek.

A programok előnye egyértelmű. Elsősorban a legjobbakat választják ki, tehát a vezetői utánpótlás programba való bekerülés egyfajta érdemeken alapuló „kiváltság”. Ez a csoport magasan motivált lesz, és rendkívül elkötelezett a munkahelye iránt, vagyis a jó minőségű vezetői utánpótlás hosszú távon is erősíti a szervezetet, és a szervezet különböző egységeiben is bevethetővé válik, hiszen kiváló vezetői ismeretekkel rendelkezik, amelyek többféle vezetői pozícióban is kamatoztathatók. A vezetői utánpótlás program nem mellel a vállalati marketing része is, hiszen a külvilág felé is remekül mutatja a szervezet nyitottságát, azt hogy náluk lehetőség van karrierépítésre, mindez pedig az érdemeken múlik. Hasonló elvek mentén a közszolgálat esetében is kiépíthető volna a

<sup>10</sup> Kttv. 130. § (5) bekezdése

szervezett vezetői utánpótlás, mint a közszolgálati életpályák egy lehetséges és fontos életút típusa.

A másik tárgyalt terület konkrét pozíciók elnyerésekor a vezetők kiválasztási eljárásának rögzítése, amely minőségi szempontból fontos lenne. Természetesen örök dilemma ez, hiszen még ha elviekben a politikasemlegesség működik is, azért a valóságban sok esetben politikai szempontok is közrejátszanak a vezetők kiválasztásában, felsővezetői szinten kifejezetten, majd haladva lefelé a vezetői ranglétrán, már egyre kevésbé. De természetesen egysíkú gondolkodásra utalna csak a politikai preferenciákat okolni. Mindig meg lehet találni arra a módszereket, hogy az azonos képzettséggel, kompetenciákkal rendelkező jelentkezők közül számunkra szimpatikus jelöltet válasszuk ki. Mivel az emberi természetből fakadóan sokat számít a személyes szimpátia egy munkatárs kiválasztásakor, nem elég csak a szakmai tudását és a munkakörhöz szükséges kompetenciáit megnézni, hanem az is fontos, hogy emberileg hogyan tudunk vele kijönni, együtt dolgozni stb. Ezért sem szimpatikus sokak számára egy olyan rendszer, amely megköti a munkáltatók kezét a kiválasztás során, amely ebből a szempontból érthető is. Viszont ha vonzó közszolgálati életpálya teremtése a szándék, amely hosszú szolgálatvállaláson alapszik, és rögzített előmeneteli rendszerben, jogszabályi előírás alapján határozzák meg a béreket, akkor minimum elvárásnak tűnik, hogy a kiválasztásra kerülő vezetők szakmai és kompetenciabéli megfelelőségéről is meg tudjunk győződni. Az ellentmondás itt keletkezik, e két igény között kellene megteremteni az aranyközéputat. Azt láttuk, hogy a bonyolult túlszabályozás nem volt életképes ezen a területen, nem működőképes, hogy csak egy szerv végez központilag vezető kiválasztást, és egy általános kompetencia-felmérést. Viszont a kiválasztásnak nem kell feltétlenül és törvénytörően lassú, és a munkáltató kezét megkötő folyamatnak lennie. Áthidaló megoldás lenne a közigazgatás kiválasztási kultúrájának fejlesztése „soft” eszközökkel. A közigazgatás számára a mindenkori „személyügyi központ” ki tudná dolgozni az egységes módszertani alapot és képzésekkel segíteni a folyamatot, amely a közigazgatási szerveknek segítséget tud nyújtani a szervezeti és végső soron az egész közigazgatási kiválasztási kultúra fejlesztésében. De keretszabályokra is szükség van, hiszen a közigazgatás hitelét rontja az állomány és az állampolgárok felé is, ha nem igazolható, hogy kiválóságokat alkalmaz a vezetői pozíciókra, és ha nem igazolható, hogy a közigazgatásban, a közhivatal viselés érdemek szerint mindenki számára elérhető.

A meglévő vezetői állomány képzése szorosan kapcsolódik a kiválasztás témájához. A vezetőképzés az eszköze a vezetői készségek és képességek, a kompetenciák fejlesztéséhez. A vezetőképzésnek a kiválasztást követő következő és folyamatosan felfelé tartó lépcsősornak kellene lennie, amely lépcsőfokokon a fejlődéshez szükséges tudás és gyakorlat fokozatosan sajátítható el. A kiválasztásnak abban is szerepet kell kapnia, hogy melyik vezetőknek milyen típusú továbbképzésre volna szüksége. Mint ismeretes, a vezetők továbbképzésre vonatkozóan is léteztek az elmúlt évtizedekben központi előírások, de rendszerszerűen nem valósult meg sem az ő sem az állomány továbbképzése. A közelmúltig minden szervezet saját maga döntött arról, hogy mikor, mennyit és milyen formában költ

az állomány friss ismeretekkel való felvértezésére. Jellemző módon a szervezeten belül az egyes szervezeti egységek maguk jártak utána a piacról igénybe vehető továbbképzéseknek, illetve a különböző nagyobb jogszabályváltozásokra felkészítő „tanfolyamok” léteztek kisebb – nagyobb központi szervezésben. A tavalyi évtől kezdődött a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen (a továbbiakban: NKE) a közigazgatási vezetőképzés új országos rendszerének kiépítése. Az első négy éves kreditalapon működő továbbképzési ciklus 2014. január 1-jétől lépett életbe. A közszolgálati tisztviselőknél meghatározott mennyiségű általános közigazgatási valamint szakmai továbbképzésben kell részt venniük, amelyet az NKE és más intézmények szerveznek (a szakmai programok közül azok számolhatók el továbbképzésként, amelyeket az NKE minősítési eljárás során minősít).<sup>11</sup> A továbbképzési rendszerből itt most csak annak vezetőképzési lábát emeljük ki. A továbbképzési rendszerben már megjelentek új fejlesztésű különféle vezetőképzési programok, de reméljük, hogy ezek további fejlesztése várható, folyamatos lesz a minőségi kínálatbővülés. Egyelőre két típusú program szerepel a kínálatban, egyrészt a klasszikus két napos, kis létszámú tréningprogramok 4 témakörben (témakörönként 5-6 választható témából), e-tananyag elemmel. Illetve az e-tananyagok egy-egy, kiemelten fontos vezetői ismeretkört, kompetenciaterületet bemutató elektronikus tananyagként. Viszont a vezetőképzés terén a lehetőségek széles tárháza mutatkozik még, gondoljunk csak távlatilag a coaching és egyéb fejlett HR eszközök bevetésére, melyek jelenleg nem részei a szervezeti kultúrának. A vezetőképzés jelenlegi rendszerével kapcsolatban szintén lényeges kiemelni, hogy a vezetőkre bízva annak eldöntését, hogy mely programokra van kedve beiratkozni, vagyis nem méri fel külső szereplő az ő személyes szükségleteiket, amely viszont előnyös lenne a jövőben azért, hogy személyre szabottan zajlódjon a fejlesztési munka.

A Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 2011-ben zászlajára tűzte a közszolgálaton belül a közigazgatási, rendvédelmi és honvédelmi hivatásrendjei számára az életpályák közti átjárhatóság megteremtését és a hivatásrendek közti mobilizációt. A továbbképzést azért is szükséges még kiemelni, mert a közszolgálati életpályák közti átjárhatóság megvalósítását az átképzési rendszer fejlesztése tudja biztosítani. Ha az életpályák megújítása és egymáshoz közelítése révén leírjuk és újragondoljuk a különféle karrierpályák rendszerét, és az egyes karrierpályák találkozási pontjait, akkor kialakíthatóvá válik a gyakorlatban is, hogy  $x$  pozícióból  $y$ ,  $z$  és mely egyéb pozíciókba, milyen feltételek teljesítése esetén léphet át az adott személy. Viszont ha a karrierpályák nincsenek pontosan megrajzolva, és nincs meghatározva, hogy az egyik munkakörben és a másik munkakörben milyen elvárásoknak kell megfelelni a munkakör betöltőjének, akkor nem fogjuk tudni definiálni, hogy kit keresünk, és ki az, aki eredményesen tudja betölteni az adott pozíciót. Enélkül az alap nélkül átképezni sincs igazán értelme, hiszen az átképzések nem működtethetők sikeresen ha a kereslet kínálat, és a pályára való megfelelés felmérése előzetesen nem történik

<sup>11</sup> Ld. részletesen 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről

meg, mert nagy az elcsúszás veszélye. Nincs értelme, szélsőséges hasonlattal élve, egy véletlen számú csoportot lövész-katonából közigazgatási személyügyi munkatárssá képezni, ha egyébként az ő egyéni ambíciói és készségei távol állnak ettől a munkakörváltástól. A véletlenre pedig nem bízhatjuk, hogy az egyén próbálkozzon átkerülni egyik hivatásrendből a másikba, mert ez csak ad hoc jelleggel működhet.

Az átjárhatóság nem állhat meg a közös tárcamunkánál, és az egyes életpályaelemek (pl. képzés, vizsgarendszer, továbbképzés, előmenetel és javadalmazás, munkaköralapú rendszer, hivatás-etika, teljesítményértékelés) egymáshoz közelítésénél, mert ettől még a valódi, konkrét és mérhető életpályák közti mobilitás nem valósul meg. Természetesen bizonyos fejlesztések még csak elkezdődtek (pl. munkaköri rendszer bevezetése), vagy ha be is fejeződtek, hatásuk jelentkezéséhez hosszabb időre van szükség (pl. teljesítményértékelés átalakítása), azt mondhatjuk, hogy az átjárhatóság megteremtésének irányába tett lépések még csak kezdeti szakaszban vannak. Az átjárható életpályák kialakítása érdekében tett eddigi erőfeszítések eredményeinek vizsgálatával is foglalkozott a már hivatkozott Közszolgálati Humán Tükör 2013 című kutatás. A mobilitásra vonatkozó kérdések az életpályát több aspektusból is vizsgálták. kutatási eredmények alapján kimutatható, hogy az egyes területek közötti mozgás erősen korlátozott. Az alkalmazottak az egyik közszolgálati területről a másikba történő átlépés helyett inkább a közszolgálat elhagyását vagy a nyugállományba „menekülést” választják.<sup>12</sup> A jelenleg a jogállások szabályozása, a korábban megtett intézkedések ellenére is (pl. közös tartalékállomány adatbázis) a közszolgálaton belüli munkahelyek, munkakörök, munkakörcsaládok, karrierpályák, szakterületek, illetve hivatásrendek közötti váltásokat a jelenlegi elkülönült karrierrendszerek csak kismértékben támogatják.

Össze kell tehát hangolni a három életpálya jogállási törvényeit, karrierrendszerét, fokozatosan teremtve meg az átjárhatósági csatornákat, amelyek ellenőrizhetők, és a hatékonyság mérhető. A szervezeti működés kereteit, feltételrendszerét célszerű megváltoztatni, a szervezeti kultúrát és a vezetés stílusát átalakítani, a vezetők, illetve a munkatársak közötti viszonyt, kommunikációt, információáramlást megreformálni, valódi felelősségi és döntési helyzetet kialakítani, az innovációnak, a folyamatos fejlesztésnek teret adni.<sup>13</sup> Mindebben a kiválasztási elemnek is szerephez kell jutnia az átlépők felmérésében.

## Következtetések

A kellően átgondolt kiválasztás nemcsak a szervezet érdekét szolgálja, hanem a beosztottak számára is hasznos gyakorlat, hiszen ők is ott érzik jól magukat, ahol a lehető legteljesebb mértékben hasznosíthatják képességeiket, tehetségüket, mi-

közben kielégítő anyagi és erkölcsi megbecsülést kapnak a megfeszített munka eredményeként. Tanulva a hazai vezető-kiválasztási gyakorlat hibáiból, és megfigyelve a nemzetközi tendenciákat, tapasztalatként levonható, hogy az átjárható és hosszú távú szolgálatvállalásra ösztönző közszolgálati életpálya esetében indokolt a kiválasztási elem összehangolása és minőségi fejlesztése. Üdvözítő lenne az egységes, kompetencia alapú metódusokat bevezetni a rendszerbe, amelyek megalapozzák a rendszerbe bekerülő személyi állomány beillesztési, motivációs, fejlesztési, teljesítményértékelési folyamatait, végső soron az egész humánerőforrás gazdálkodás folyamatát alapozva meg.

Áttekintettük, hogy hiányzik a vezetői utánpótlás nevelés, és hogy jelenleg csak keretszabályok vonatkoznak a kiválasztásra, amely a szakmaiatlanság veszélyét hordozza magában. Épp ezért, az új impulzusok hiánya miatt a közigazgatásban még mindig a hagyományos eszközök alkalmazása a jellemző, és itt érezhető leginkább a rendszer hiányosságait, és a fejlesztés szükségessége. Ez egyébként igaz a közigazgatási vezetőképzés területén is, ahol még nincs egy éve, hogy megindult a vezetőképzési programok készítése.

A közszolgálati életpályák közti átjárhatóság gyakorlatban felmutatható eredményei még váratnak magukra, az átjárhatóság megteremtéséhez az egyes életpálya elemek közelítésén túl szükséges volna a karrierpályák és ezek találkozásának felmérése, meghatározása és az erre ráépülő átképzési programok kidolgozása.

A nemrégiben lezajlott lévő kutatások (munkaköralapú-rendszer bevezetése, teljesítményértékelés) eredményeire építve a Belügyminisztérium által indított vezető-kiválasztási projekt összhangban a három életpálya átjárhatóságának elősegítésével, remélhetőleg változásokat indukálnak majd a közigazgatásban is ezen a fontos területen.

## Irodalomjegyzék

- BOKODI MÁRTA–HAZAFI ZOLTÁN–KUN ATTILA–PETROVICS ZOLTÁN–SZAKÁCS GÁBOR (2014): Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás. Magyar Közlöny és Lap- és Könyvkiadó, Budapest.
- FÁBIÁN ADRIÁN (2011): Vezetők és beosztottak a magyar közigazgatásban, Dialóg Campus
- GAJDUSCHEK GYÖRGY (2008): Közszolgálat. A magyar közigazgatás személyi állománya és személyzeti rendszere az empirikus adatok tükrében, KSH
- KAROLINY–POÓR (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Complex Kiadó, Budapest
- Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0), 2011. június 10. Letöltve: 2014. június 12.  
<http://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatás-fejlesztési-Program.pdf>
- LINDER VIKTÓRIA: Új kiválasztási rendszer a magyar közigazgatásban – megint átestünk a ló túlsó oldalára? Letöltve: 2014. június 7.  
[file:///F:/BM%20tanulm%C3%A1ny/linder2\\_kivalasztas\\_kozig\\_2013.pdf](file:///F:/BM%20tanulm%C3%A1ny/linder2_kivalasztas_kozig_2013.pdf)

<sup>12</sup> DR. SZAKÁCS GÁBOR: Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. „Közszolgálati Humán Tükör 2013” (ágazati összefoglaló tanulmány) 64. old.

<sup>13</sup> BOKODI MÁRTA–HAZAFI ZOLTÁN–KUN ATTILA–PETROVICS ZOLTÁN–SZAKÁCS GÁBOR: Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás. Magyar Közlöny és Lap- és Könyvkiadó, Budapest. 2014., 73. oldal



