



BELÜGYMINISZTERIUM

KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

A versenyképes közszolgálat személyzeti
utánpótlásának stratégiai támogatása

Új lehetőségek a közigazgatási vezetőkiválasztásban

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

A tájékoztató anyagot készítette:

Dr. Bokodi Márta

Szerkesztette:

Dr. Csóka Gabriella projekt szakmai vezető helyettes,

Dr. Szakács Gábor programigazgató

Projekt szakmai vezető:

Dr. Kovács Gábor oktatási rektorhelyettes, r. dandártábornok

Projektmenedzser:

Csernák Dávid


Felelős kiadó:

Nemzeti Közszolgálati Egyetem

2018 Minden jog fenntartva

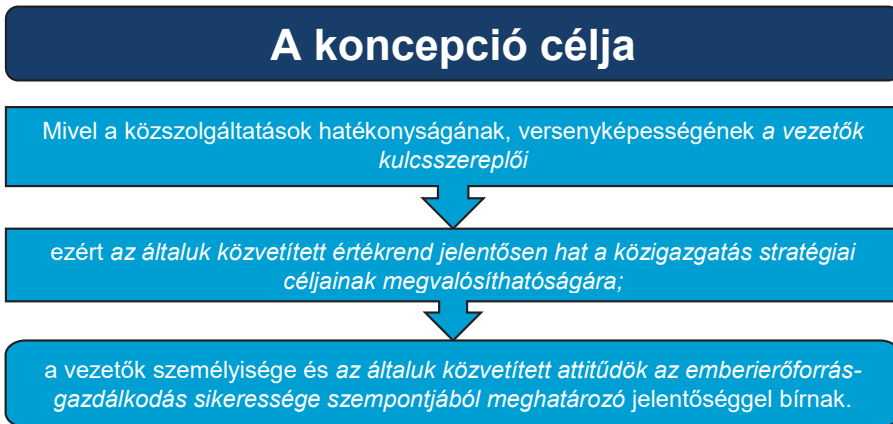
TARTALOM

| | |
|--|----|
| A projekt céljának rövid bemutatása | 4 |
| A kutatás | 7 |
| A kutatási eredmények rövid bemutatása | 9 |
| Javaslatok a közigazgatás vezető kiválasztás rendszerére | 12 |



A PROJEKT CÉLJÁNAK RÖVID BEMUTATÁSA

A KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt célja a közszolgálati pályára vonzást, beillesztést és pályán tartást szolgáló emberierőforrás-gazdálkodás menedzsment eszközeinek kialakítása, az életpályák működtetési feltételeit biztosító kormányzati, szervezeti és személyes közszolgálati kompetenciák fejlesztése. Az operatív célokhöz kapcsolódó célterület a kiválasztás és tehetség gondozás. A vezető kiválasztással összefüggésben olyan javaslat elkészítése volt a cél, amely túlmutat a jelenlegi kiválasztási megoldásokon, professzionális eszközökre és módszerekre tesz ajánlást, ezzel támogatja a közigazgatás hatékony, versenyképes, ügyfélorientált működését.¹



1. ábra

Forrás: A szerző szerkesztése

¹ Dr. BOKODI Márta, Dr. MALÉT-SZABÓ Erika, PANKÁR Tibor Balázs: *A közigazgatási vezető-kiválasztási rendszer bevezetését megalapozó kutatási jelentés*. Készült: KÖFOP-2.1.5.-VEKOP-16-2016-00001 keretén belül; Dr. BOKODI Márta – Dr. MALÉT-SZABÓ Erika – PANKÁR Tibor Balázs (2018): *A közigazgatási vezető-kiválasztás új koncepciója*. Készült: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 keretén belül

A jelenlegi jogi szabályozás a közigazgatásban a vezető kiválasztást a szervezetek hatáskörébe utalja.

A vezetői munkakörök betöltésénél kötelező előírásként a szükséges iskolai végzettség megléte jelenik meg, a vezetői alkalmasság mérésére nem használnak megbízható kiválasztási módszereket. A pályázatát intézményét vezetői döntés alapján alkalmazzák, a kiválasztás nem tervszerű folyamat, ezért a beválás aránya is esetleges, amely a közigazgatás szervezeti hatékonyságára negatív hatást gyakorolhat.

A közigazgatásban nem működik rendszerszerű vezető kiválasztás és karriermenedzsment-szolgáltatás, pedig ezekre a szervezeteknek igényük lenne:

- A szervezetek zöme nem használja a korszerű emberierőforrás-gazdálkodás által kínált módszereket, eszközöket a vezető kiválasztás terén.
- A közigazgatási szervezetek igénylik a tervszerű vezető kiválasztási, utánpótlási és karriermenedzsmenti megoldások alkalmazását.
- A nemzetközi közigazgatási gyakorlatban vannak adaptálható módszerek és eszközök a probléma kezelésére.
- A rendészeti területen kialakított, vezető kiválasztásban alkalmazott módszerek és eszközök jó hatásfokkal működtethetők a közigazgatási területen is, a vezetői kompetenciák átfedik egymást.

Az ÁROP-2.2.17 „Új közszolgálati életpálya” projekt keretében modern, specifikusan közigazgatási vezető kiválasztási eszközöket dolgoztak ki: 200 db (egyéni, páros és csoportos) AC-feladat.

A KÖFOP-2.1.5 „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt keretében, a közigazgatásban kialakított hat munkakörcsalád részére kompetenciaprofil-összefüggésrendszerek (neurális modellek) készülnek: főosztályvezető, főosztályvezető-helyettes, osztályvezető, irányító vezető, vezetői tehetség, ügyintéző I.

A vezető kiválasztási koncepció kidolgozásának indokai

A kutatási eredmények értékelése során beazonosíthatóak azok az igények, *elvárások*, amelyeket *a közigazgatási szervezetek támasztanak a vezető kiválasztási rendszerrel kapcsolatban.*

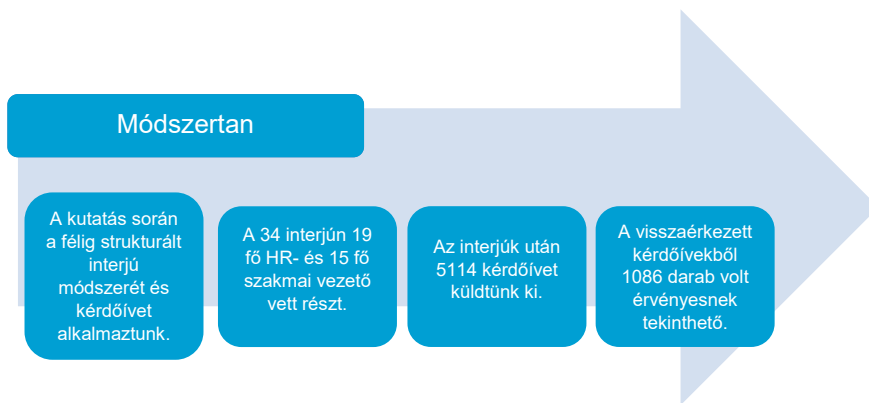
Olyan vezető kiválasztási *rendszermegoldásra* tartanak igényt, amely *figyelembe veszi a közigazgatás sokszínűségét, differenciált lehetőségeit.*

2. ábra

Forrás: A szerző szerkesztése

A KUTATÁS

A felmerülő problémák megismerése és felmérése érdekében kutatási terv készült, amelyben megfogalmaztuk a témával kapcsolatos hipotéziseinket, a lehetséges megoldások körét.



3. ábra

A módszertan részletezése

Forrás: A szerző szerkesztése

A kutatás során kvantitatív és kvalitatív méréseket végeztünk.

A kutatás három fő területet célozott meg:

- a jelenlegi vezetőborzás, -pályáztatás, -kiválasztás gyakorlatával kapcsolatos kérdések;
- a vezetőkkel szembeni elvárásokkal (kompetenciákkal) kapcsolatos kérdések;
- a közigazgatás vezető kiválasztási rendszerére, infrastruktúrájára vonatkozó kérdések.

Az interjúk során és a kérdőíves felmérésben a közigazgatási szervezetek központi, területi és helyi szervezetei reprezentatív arányban jelentek meg.

1. táblázat

A kérdőívet kitöltők szakmai és HR-szakterületi megoszlása szervezetenként

| Szervezetek | HR-szakterület | Szakmai szakterület | Összesen |
|---------------------------------------|----------------|---------------------|-------------|
| Államhatalmi szervek hivatalai [1] | 8 | 7 | 15 |
| Autonóm államigazgatási szerv [2] | 3 | 23 | 26 |
| Fővárosi/megyei kormányhivatal [7] | 18 | 298 | 316 |
| Kormányhivatal jogállású szerv [5] | 4 | 76 | 80 |
| Központi hivatal [6] | 5 | 46 | 51 |
| Miniszterelnökség [3] | 2 | 14 | 16 |
| Minisztérium [4] | 10 | 106 | 116 |
| Nemzeti Adó és Vámhivatal szervei [9] | 18 | 5 | 23 |
| Területi államigazgatási szervek [8] | 18 | 112 | 130 |
| Önkormányzati igazgatás | 79 | 234 | 313 |
| Összesen | 165 | 921 | 1086 |

Forrás: BOKODI–MALÉT–SZABÓ–PANKÁR 2018

2. táblázat

Az interjúban részt vevők megoszlása szervezetenként

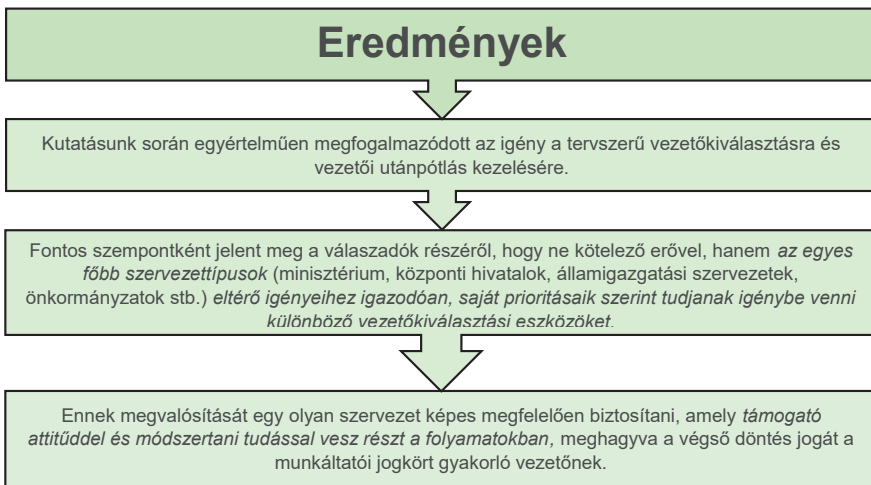
| Szervezet | interjúk száma összesen | szakmai vezető | HR-vezető | felső vezető | közép-vezető | irányító |
|---|-------------------------|----------------|-----------|--------------|--------------|----------|
| minisztérium | 10 | 2 | 8 | 7 | 3 | - |
| központi hivatal és autonóm államigazgatási szervezet | 7 | 3 | 4 | 6 | 1 | - |
| kormányhivatal és területi államigazgatási szervek | 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | - |
| önkormányzati igazgatás | 12 | 7 | 5 | 2 | 6 | 4 |

Forrás: BOKODI–MALÉT–SZABÓ–PANKÁR 2018

A KUTATÁSI EREDMÉNYEK RÖVID BEMUTATÁSA

A vizsgálatok alátámasztották, hogy:

- a jelenlegi közigazgatási vezető kiválasztás és a vezetői karrier között nincs rendszerszerű, stratégiai kapcsolat;
- a szervezeteknek igényük van egy modern, stratégiai céljaikat támogató vezető kiválasztási rendszerre;
- a rendszer azonban nem írhatja felül a szervezetek döntéshozói szintjének akaratát, inkább előszűrő szerepet kell betöltenie.



4. ábra

Forrás: A szerző szerkesztése

A kutatásban véleményt nyilvánítók túlnyomó többsége szerint nem megfelelő megoldás egy központilag tervezett és működtetett rendszer, amely kötelező erővel határozná meg a kiválasztás folyamatát valamennyi szervezet számára. Inkább elfogadnának egy olyan módszertani támogató megoldást, amely kiválasztási eszközök és módszerek közötti szabad választást engedne a számukra, amin keresztül figyelembe lehetne venni az adott szervezet és szakterület sajátosságait.

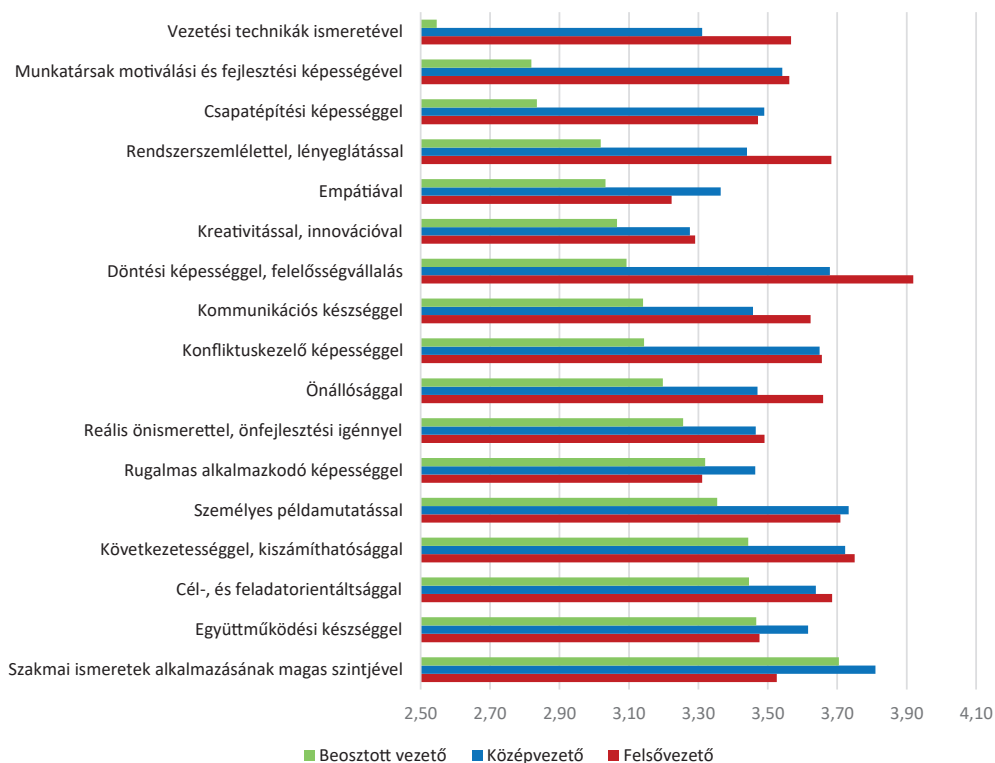
A kutatások alapján a megkérdezettek háromféle elképzelést támogattak a vezető-kiválasztás jövőjére vonatkozóan:

- a közigazgatási szervezetek által önállóan működtetett vezető-kiválasztási rendszer lehetőségét;
- a közigazgatási szervezetek szintjén kialakított módszeregyüttes és mérő-eszközrendszer felhasználásával történő működtetést;
- központilag kialakított, de a közigazgatási szervezetek szintjén differenciáltan alkalmazható módszeregyüttes és mérőeszközrendszer felhasználásával történő működtetést.

A vezetői kompetenciák

Az interjúk és a kérdőíves felmérés során vizsgáltuk, hogy a különböző vezetői beosztásokba milyen kompetenciákat és milyen mértékben tartanak fontosnak a válaszadók, valamint ezek a kompetenciák hogyan illeszkednek a korábbi ÁROP-kutatások vezetői kompetenciáihoz.

Az elvárt kompetenciák mind a három vizsgált vezetői szintnél nagy átfedést mutatnak, és a belügi kutatásokban meghatározott kompetenciákkal is 90%-os megegyezés tapasztalható.



5. ábra

Elvárt kompetenciák az egyes vezetői szinteken

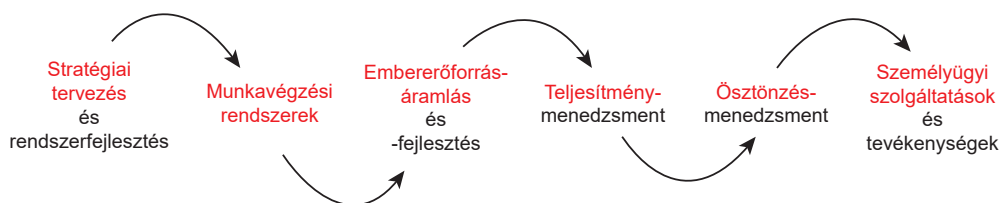
Forrás: BOKODI–MALÉTSZABÓ–PANKÁR 2018

A kidolgozott vezető kiválasztási rendszerből átvehető kompetenciamérő eszközök:

- a vezetői kompetenciák komplex mérésére alkalmas pszichológiai tesztrendszer (KVR);
- egyéni, páros és csoportos AC-gyakorlatok;
- félig strukturált interjú módszertana.

JAVASLATOK A KÖZIGAZGATÁS VEZETŐKIVÁLASZTÁSI RENDSZERÉRE

Az új közigazgatási vezető kiválasztási rendszer kialakításánál a kutatási eredmények figyelembevételével olyan rendszert alakítottunk ki, amely illeszkedik a közigazgatás stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodási rendszeréhez, a közigazgatás elvárásaihoz.



6. ábra

A közigazgatás stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodási rendszermodelljének hat humán folyamata

Forrás: A szerző szerkesztése

A közigazgatási vezető kiválasztási rendszer komplex rendszermodelljének tervezésénél figyelembe vett kritériumok:

- A kialakítandó rendszer specifikusan a közigazgatáshoz igazodjon, ne a versenyszektorban alkalmazott megoldások gyakorlatát vegye át egy az egyben, mégis modern kiválasztási módszereket kínáljon a felhasználó szervezetek számára.
- A kiválasztási módszerek és eszközök szabadon, a szervezeti érdekek szerint legyenek felhasználhatók.
- A kiválasztási eljárás igazodjon az egyes vezetői szintek eltérő elvárásaihoz:
 - a magasabb vezetői beosztások esetén többkörös vezető kiválasztási eljárást, alacsonyabb, illetve irányító, tehetséggondozási programba

kerülést, vagy kiemelt szakértői munkakörök esetén egyszerűbb kettő, vagy egykörös kiválasztási eljárást tartalmazzon;

- a kiválasztás a különböző szintű vezetők (felső, közép-, és beosztott vezetők, tehetségek) esetében más-más megoldási lehetőségeket is biztosítson.
- Az alkalmazás során az egyes szervezetek véleményét minden esetben figyelembe kell venni az egyes kiválasztási eszközök és módszerek alkalmazásával kapcsolatban. A kiválasztással kapcsolatos döntést a munkáltatói jogkörrel rendelkező szervezeti vezetők hozzák meg.
- Célszerű utánpótlási (tehetséggondozási, vezető kiválasztási) adatbankokat felállítani és működtetni.
- A vezető kiválasztási rendszer működtetésének alapfeltétele egy megfelelő módszertani támogatást nyújtó szervezet, amely a közigazgatási szervezetek által igényelt mértékben, a kiválasztási, utánpótlási folyamat egyes elemeit koordinálja:
 - támogató segítséget nyújt a kiválasztási módszerek alkalmazására;
 - felkészíti a humánerőforrás-gazdálkodással foglalkozó szakembereket ezen kiválasztási módszertanok alkalmazására.
- A komplex rendszer része, hogy a kezdő vezetők számára coaching és vezetői mentor szolgáltatásokat biztosít.

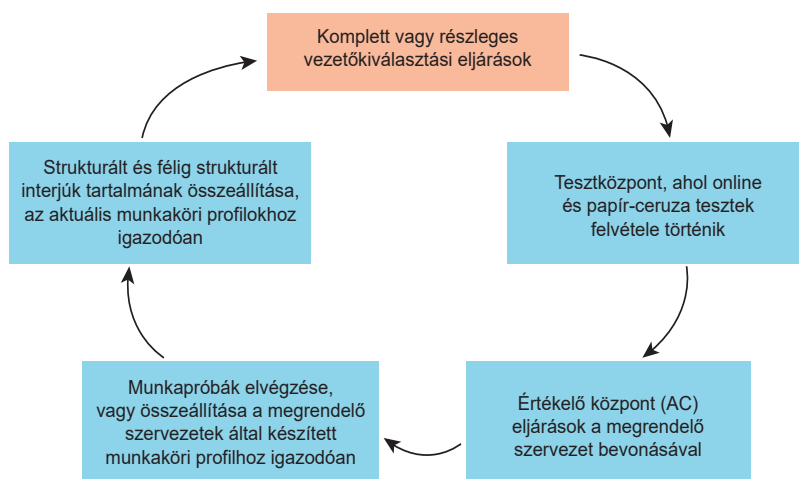
A bevezetés több lépcsőben valósulhat meg.

Javaslat azon tevékenységekre, amelyeket a vezető kiválasztási rendszert koordináló szervezet végezhet:

- stratégiai elemzések készítése a külső és belső munkaerőpiaci viszonyokról;
- igényfelmérések készítése a várható kiválasztási igényekről;
- elégedettségi vizsgálatok lefolytatása a vezető kiválasztás érintettjei körében;
- beválasztási vizsgálatok végzése a kiválasztásban részt vett vezetők beilleszkedéséről;

- a HR-munkatársak speciális felkészítése és fejlesztése;
- kiválasztási eljárások módszertani támogatásának biztosítása;
- munkaköri profilok készítése;
- igény szerint komplex pályáztatási folyamat lefolytatása;
- igény szerint komplett vagy részleges vezető kiválasztási eljárások biztosítása;
- vezető kiválasztási adatbank működtetése,
- belső, valamint külső internetes portálokon a munkaköri profilokhoz illeszkedő jelöltek keresése;
- a vezető kiválasztási adatbankba regisztrált jelentkezők kiválasztása, és a tehetségek menedzselése.

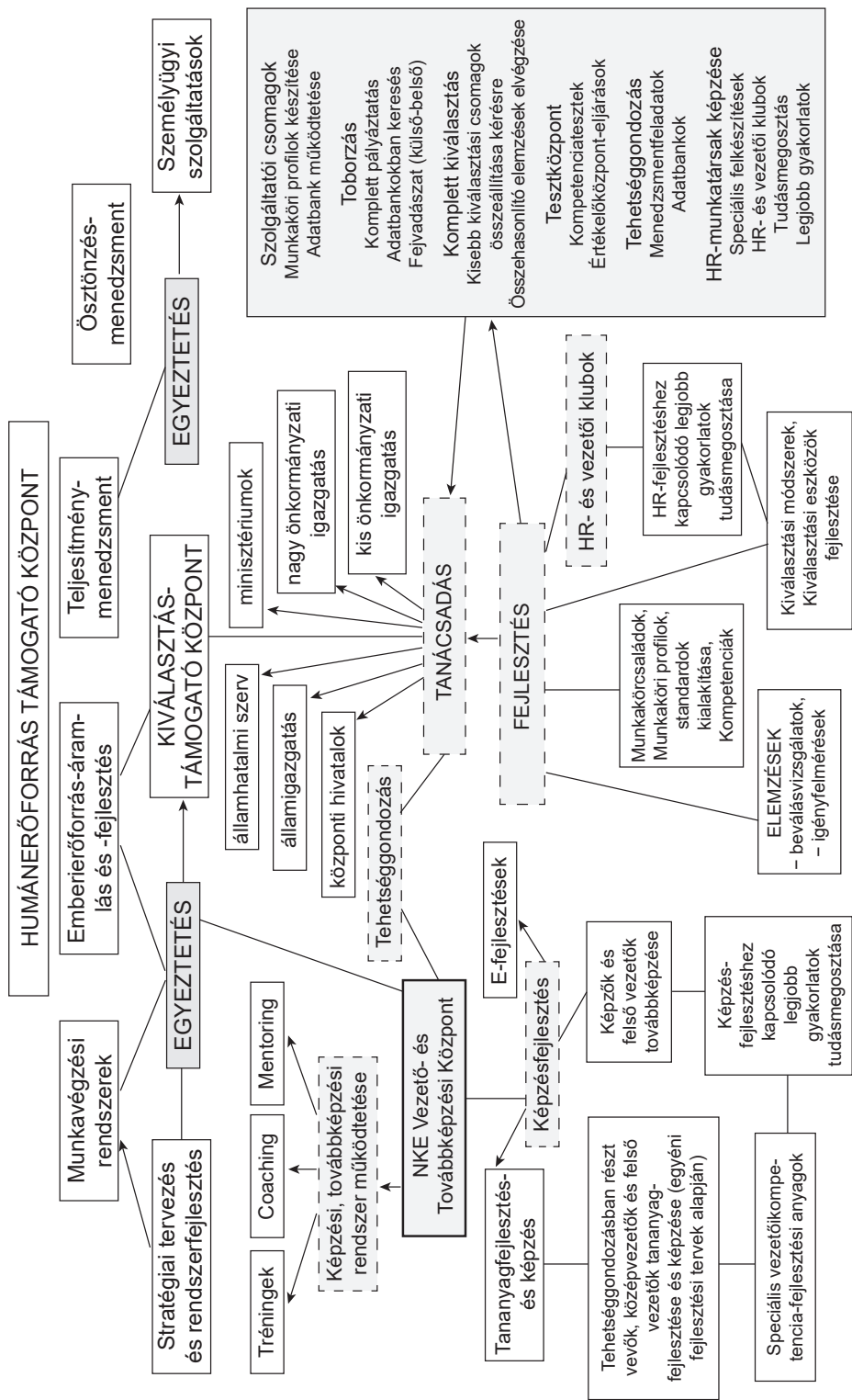
A fejlesztés-tanácsadás összekapcsolódik a közigazgatás képzési és továbbképzési rendszerével, ahol az igényekhez igazodó képzésfejlesztés és a vezetőjelöltek, vezetők kompetenciafejlesztése történik egyéni kompetenciaméréseik alapján.



7. ábra

A komplett kiválasztás tartalmi elemei

Forrás: A szerző szerkesztése



8. ábra

Az új közgazgatási vezető kiválasztási koncepcióhoz igazodó szervezeti modell

Forrás: BOKODI-MALET-SZABO-PANKAR 2018



A kiadvány a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

A versenyképes közzolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása
című projekt keretében jelent meg.

Nemzeti
Közzolgálati
Egyetem