



BELÜGYMINISZTERIUM

KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

A versenyképes közszolgálat személyzeti
utánpótlásának stratégiai támogatása

SZÉCHENYI  2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap




BEFEKTETÉS A JÖVŐBE



TARTALOM

Versenyképes közszolgálat	4
A projekt fejlesztési célrendszere	6
A fejlesztések célcsoportja	8
Az NKE mint konzorciumi partner szerepe a projekt megvalósításában	10



VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT

Magyary Zoltán az *eredményesség biztosításának* feltételei között lényegében azokat a tételeket határozta meg, amelyeket – egyéb tényezőkkel együtt – napjaikban a versenyképesség kérdésével is összekapcsolunk. A *hivatásos közzolgálat megoldásának kérdései* című, 1944-ben Kolozsváron megjelent munkájában így ír:

„A közzolgálat eredményességének biztosítására szolgáló megoldásoknak és azok alkalmazásának rendszerét személyzeti politikának nevezzük. A személyzeti politika feladata kettős:

1. Összeegyeztetni a közzolgálatban érdekelt három tényező érdekeit. Ezek:
 - a) az állam, mint szolgálatadó;
 - b) a közhivatalnokok, mint szolgálatvállalók;
 - c) a közönség, amelyért a közigazgatás van, és amely a közigazgatás költségeit viseli.

2. A személyzet kérdéseinek olyan intézése, amely annak teljesítését állandóan az elérhető legmagasabb színvonalon tartja (eredményesség). Ennek eszközei:
 - a) szaporítása és erősítése azoknak a tényezőknek, amelyek a színvonal emelésére alkalmasak;
 - b) kiküszöbölése vagy csökkentése azoknak a tényezőknek, amelyek a színvonal leszállítására vezetnek.”¹

Az *Európa 2020 stratégia*, a *Nemzeti Reform Program*, továbbá a *Partnerségi Megállapodás* célkitűzéseire szükség van a közigazgatás, illetve a közzolgáltatások hatékonyságának fejlesztésére, egy ügyfélközpontúbb, szolgáltató állam kialakítására. Átfogó célként jelenik meg a közigazgatás

¹ MAGYARY Zoltán [1944]: *A hivatásos közzolgálat megoldatlan kérdései*. Kolozsvár, Erdélyi Magyar Egyesület. 7. oldal.

emberierőforrás-gazdálkodásának fejlesztésén és a közszolgáltatások színvonalának javításán keresztül a szolgáltató szemlélet erősítése a közszolgáltatásban.

Az említett stratégiai célokat a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Operatív Program (KÖFOP) valósítja meg a 2. prioritási tengely (a közszolgálat szolgáltató szemléletének és etikus működésének erősítése) fejlesztésein keresztül. A szolgáltatói szemlélet és az etikus működés erősítése – többek között – a közigazgatás emberierőforrás-gazdálkodásának fejlesztésén keresztül valósítható meg, ezért a prioritási tengely első tematikus célja „a szolgáltatói szemléletű feladatellátáshoz szükséges kompetenciákat nyújtó, az életpályamodellnek megfelelő emberierőforrás-menedzsment rendszer bevezetése a közigazgatás kulcsterületein”, amelynek kapcsolódó intézkedése „a közszolgálati életpálya elemeinek kidolgozása és bevezetése”. Ennek az intézkedésnek a megvalósulását szolgálja a Belügyminisztérium és a Nemzeti Közszolgálati Egyetem konzorciumi partnerségében, a Belügyminisztérium irányításával lezajló *A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása* című, KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16 kódszámú projekt, amelynek elsődleges célkitűzése a szolgáltatói szemléletű feladatellátáshoz szükséges kompetenciákat nyújtó és az életpályamodellnek megfelelő emberierőforrás-gazdálkodási rendszer bevezetése.

A korszerű közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodás megteremtése a meglévő személyi állomány fejlesztése mellett feltételezi az utánpótlás tervszerű, folyamatos és megalapozott biztosítását. Kiemelten kezeli továbbá a közszolgálati munkakörök és feladatok ellátására alkalmas személyek kiválasztását, lehetőség szerinti előképzését, motiválását, beilleszkedésének, megtartásának és a közszolgálat iránti elköteleződésének elősegítését.



A PROJEKT FEJLESZTÉSI CÉLRENDSZERE

A projekt két fő cél megvalósulásához járul hozzá. Az első *a közszolgálat tervszerű személyi utánpótlásának biztosítása, kiemelt figyelemmel az állomány megtartására és a beilleszkedést segítő intézmények bevezetésére, működtetésére és fejlesztésére*. Ezek az intézmények hozzájárulnak egy korszerűbb emberierőforrás-gazdálkodás kialakításához, az utánpótlás új szemléletű biztosítási, mentori és karriert támogató rendszerén (pl. tehetségkiválasztás és -gondozás, vezető kiválasztás és -utánpótlás), valamint a közszolgálati életpályák közötti átjárhatóságot elősegítő HR-szervezeten keresztül. A projekt másik meghatározó célját *a teljes közigazgatási rendszert érintő információs rendszer kidolgozása és bevezetése képezi, amely támogatja a közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodásának szakszerűségét és hatékonyságának javulását*. A két alprojekt szorosan kapcsolódik egymáshoz, az egyes célterületek és az ezekhez rendelt szakmai tevékenységek pedig egymást kiegészítve járulnak hozzá a projektcél megvalósításához.



Stratégiai cél	SZOLGÁLTATÓ ÁLLAM						
Prioritás	A szolgáltatói szemlélet és az etikus működés megerősítése a közszolgálatban a közigazgatás emberierőforrás-gazdálkodásának fejlesztésén keresztül (2. prioritás)						
Célkitűzés	A szolgáltatói szemléletű feladatellátáshoz szükséges kompetenciákat nyújtó, az életpályamodellnek megfelelő emberi erőforrás menedzsment-rendszer bevezetése a közigazgatás kulcsterületein (2.1 célkitűzés)						
Intézkedés	Közszolgálati életpályák feltételeinek biztosítása, az életpályamodell kiteljesítése (2.1.2 intézkedés)						
Projekt	„A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16 kódszámú projekt						
Projektcél	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.						
Operatív célok	Új szemléletű humánerőforrás utánpótlást biztosító rendszer bevezetése.	Munkaerő megtartása, valamint a tudástőke megőrzése.	Kompetencia-alapú kiválasztás és karrier-támogatás.	Pályamódosítás, valamint a közszolgálati HR tudás megosztásának támogatása.	A szervezet teljesítményének nyomon követése, valamint fejlesztési irányainak meghatározása.	Közszolgálati szervezeti és személyzet-politikai döntések tényleges támogatása.	
Alprojektek	A) Integrált emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer kialakítása			B) HR-stratégiai cselekvési képesség megteremtése			
Célterületek	Pályaorientáció	Mentori rendszer	Kiválasztás, tehetség-gondozás	Mobilitás, tudásmegosztás	Szervezeti teljesítmény-értékelés	Közszolgálati személyzet-politikai döntéshozatal	
Szakmai tevékenységek	Közszolgálati szervek munkaerő-utánpótlási rendszereinek fejlesztése és a pályaorientáció elősegítése	Pályakezdemők beillesztése a közszolgálati munkaszervezetbe	Közszolgálati karriert támogató- és kiválasztási rendszer fejlesztése	Közszolgálati HR rendszerek és tudásbázis fejlesztése	Szervezeti teljesítmény-értékelés bevezetése a közigazgatási szerveknél	Kormányzati Személyügyi Döntés-támogató Rendszer (KSZDR) bevezetése	
Eredmények	Tehetséges fiatalok nagyobb számban választják a közszolgálati életpályát.						
	Kompetencia alapú kiválasztás és fejlesztés, közszolgálati tudástőke megőrzése.						
	Életpályá ciklushoz igazodó horizontális és vertikális karrierépítés.						
	Tényleges közszolgálati szervezeti- és személyzetpolitikai döntéstámogatás.						

1. ábra. A projekt kapcsolódása a „Szolgáltató állam” stratégiai céljához



A FEJLESZTÉSEK CÉLCSOPORTJA

A projekt fejlesztései általánosan a közzolgálati alkalmazottakat célozzák meg. Ez a személyi kör a közzolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (továbbiakban: Kttv.), a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati viszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény (továbbiakban: Hszt.), valamint az állami tisztviselőkről szóló 2016. évi LII. törvény (továbbiakban: Áttv.) hatálya alá tartozó kormánytisztviselőkből, köztisztviselőkből, állami tisztviselőkből és hivatásos állományúakból áll.

KÖZZOLGÁLATI ALKALMAZOTTAK			
Közzolgálati tisztviselők			Hivatásos állományúak
kormánytisztviselők (Kttv.)	állami tisztviselők (Áttv.)	köztisztviselők (Kttv.)	hivatásos állomány (Hszt.)
49 566 fő	34 492 fő	32 621 fő	64 727 fő

2. ábra. A projekt célcsoportja²

² Akormánytisztviselőkre, aköztisztviselőkreésahivatásosállományúakra vonatkozó adatok a Belügyminisztérium statisztikáiból származnak. Az állami tisztviselőkre vonatkozó adatok a Miniszterelnökség által készített statisztikából származnak. A 2016. július 1-jén hatályba lépett Áttv. értelmében az állami tisztviselők leváltak a kormánytisztviselők csoportjáról, ezért a számítások már ezt tükrözik.

A projekt közvetlen célcsoportjához tartoznak továbbá a *lehetséges utánpótlás* tagjai. Utánpótláson a közszolgálati pályákra készülő, jelenleg még *iskolai rendszerű szakképzésben* (szakközépiskola és szakgimnázium) tanulókat, valamint a *korábbi években érettségi vizsgát tett személyeket* értjük.

KÖZVETLEN CÉLCSOPORT

- A humánpolitikai területen dolgozó vezetők és beosztottak;
- mentori feladatot ellátó közszolgálati alkalmazottak;
- mentorált közszolgálati alkalmazottak;
- felmentett és tartalékállományba helyezett közszolgálati alkalmazottak;
- a HR-rendszerek működtetésében részt vevő informatikusok;
- tanulók, diákok;
- a közszolgálati szerveknél meghirdetett állásokra jelentkező személyek;
- a vezető- és tehetségkiválasztásban résztvevők, valamint az irányítói munkakörbe kiválasztott személyek;
- a kompetenciaalapú és a megújított alkalmassági vizsgálat alapján a vezetői és az irányítói munkakörökben dolgozók, valamint a tehetséggondozási programban résztvevők.

KÖZVETETT CÉLCSOPORT

- A közszolgálati szervek közép és felső vezetői (beleértve az állami vezetőket);
- a közszolgáltatásban érdekelt szervezetek és szereplők;
- a szakmai partnerek;
- nemzetközi szervezetek (OECD, EUPAN);
- a közigazgatási szervek külső és belső ügyfelei (magyar állampolgárok);
- jelentkező személyek;
- a kompetenciaalapú és a megújított alkalmassági vizsgálat alapján a vezetői és az irányítói munkakörökben dolgozók, valamint a tehetséggondozási programban résztvevők.

Érintettek

- Az érintett pedagógus (tanárok és oktatók) állomány;
- a köznevelési intézmények;
- a projektbe általánosan bevont szakemberek (kutatók, trénerek, szakértők, tananyag kidolgozói, képzésszervezők és moderátorok).

3. ábra. Közvetlen, közvetett célcsoport, érintettek



AZ NKE MINT KONZORCIUMI PARTNER SZEREPE A PROJEKT MEGVALÓSÍTÁSÁBAN

(Kutatás, rendszerfejlesztés, tudáshordozók fejlesztése, tudásátadás, pilotprogramok, minőségbiztosítás)

Az NKE a projekt feladatai közül elsősorban azoknak a kidolgozásában vállal szerepet, amelyek a közszolgálati felsőoktatáshoz, a tudományos kutatáshoz, a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséhez, valamint a közigazgatási, rendészeti szervezetek tudástőkéjének, elméleti háttérének gyarapításához, gyakorlati feladatellátásuk hatékonyságnöveléséhez kapcsolódnak. Az egyetem nem titkolt célja az is, hogy a projekt kínálta lehetőségeket kihasználva hozzájáruljon a közszolgálatban működő emberierőforrás-gazdálkodás stratégiai alapú, integrált fejlesztéséhez, a szakterületen dolgozó vezetők és beosztott munkatársak elméleti és gyakorlati tudásának gyarapításához.

A megújítás, illetve a bevezetés előtt álló új emberierőforrás-gazdálkodási rendszerek, illetve rendszerelemek szükségessé teszik, hogy a már működő humán funkciók esetében – a projekt részeként – *helyzetfelmérő, helyzetértékelő*, a kialakítás előtt állók vonatkozásában pedig *igényfelmérő kutatások* történjenek. A félig strukturált interjúk és kérdőíves módszerrel dolgozó kutatások eredményeit bemutató *kutatási jelentéseknek*, valamint a legjobb gyakorlatokat is feldolgozó *nemzetközi összehasonlító vizsgálatok* tapasztalatainak együttes figyelembevételével készülnek el azok a *konceptiók és módszertani anyagok*, amelyek alapot nyújtanak a *szervezeti szintű* (mentori, tehetséggondozási, vezető kiválasztási, HR szakmai fórumot érintő) *rendszerfejlesztésekhez*, a „Kormányzati Személyügyi Döntés-támogató Rendszer” (a továbbiakban: KSZDR) felállításához.

A tudományos kutatások és a rendszerfejlesztések eredményeit összegző, illetve azokat megjelenítő *tudáshordozók* (módszertani anyagok, tankönyvek, oktatási csomagok, e-tananyagok, tájékoztatók) fejlesztése – a pályaorientációs képzések

AZ NKE KÖZREMŰKÖDÉSÉVEL MEGVALÓSULÓ PROJEKT TEVÉKENYSÉGEK



oktatói, a mentorok felkészítését végző trénerek, a pályorientációs képzések tanulói, a tehetséggondozás érintettjei, a kiképzendő mentorok, a HR szakemberek, a HR szakmai fórum résztvevői, a közszolgálati szervezetek vezetői, a felkészített mentorok és a projekt iránt érdeklődők számára – a projekt egyik kiemelt, a fenntarthatóságot is biztosító területe, illetve szakasza.

Ezeknek a tudáshordozóknak a fejlesztése biztosítja a *tudásátadás* projektfázisának megindítását és eredményes végigvitelét. A differenciált tartalommal és céllal induló képzések, kompetenciafejlesztések, továbbképzések, egyéb jellegű felkészítések egy-három napos programok és e-tanulás keretében történnek meg. A projekt különböző tevékenységeiben érintett csoportok tájékoztatására, az összegyűlt tapasztalatok műhelybeszélgetéseken zajló megvitatására, a nézetek ütköztetésére a projekt ideje alatt – valamennyi tevékenységi kört érintően – több alkalommal is lehetőség nyílik. A mentori és a közigazgatási vezető-utánpótlás biztosításának céljával induló tehetséggondozási programok kiválasztott résztvevői számára – a szintén a projekt részeként kiválasztott és felkészített mentorok közreműködésével – szakmai beszélgetésekre és az érintett közszolgálati szervezeteknél



megtartandó, több hónapos pilot gyakorlati programok lebonyolítására is lehetőség lesz. A tudástranszfernek az emberierőforrás-gazdálkodás területére történő kiterjesztését, a HR szakemberek folyamatos fejlesztését, tapasztalataik közös megbeszélését az egyetemen indítandó közzolgálati HR szakmai fórum hivatott biztosítani. A jelzett tudásátadásra irányuló tevékenységekben a projekt közel 3000 fő aktív részvételével számol.

Jelentőségénél fogva külön ki kell emelni azt a tevékenységet, amelyet az NKE kutatói – a Belügyminisztérium szakembereivel közösen – végeznek a KSZDR kifejlesztése, elméleti bázisának megteremtése, a rendszerkonceptió és a rendszerterv kidolgozása érdekében. A KSZDR-nek a kormányzati és a közzolgálati szervezetek részéről jelentkező igények (pl. adatszolgáltatás, gyorsjelentések, állandó és ad hoc reporting, VIR) naprakész kielégítése mellett alkalmasnak kell lennie az NKE tudományos és pedagógiai munkájának a kiszolgálására, támogatására is.



A projekt kiemelt figyelmet kíván fordítani a *minőségbiztosítási elvek és gyakorlatok* érvényesítésére. Ezért az elvégzendő projektfeladatok jellegéhez igazodóan valósul meg a kérdéses tevékenység résztvevőinek, illetve a különböző felkészítésekben érintettek *elégedettségének mérése*, vizsgálata, majd a kapott eredmények feldolgozása, visszacsatolása és azok közös megvitatása. Ahol a tevékenység jellege, tartalma és funkciója indokolja, ott *helyszíni monitoring vizsgálatra* is sor kerül. Az elsősorban a szakmai tartalmak megvalósításának mikéntjére, minőségére, szakmai, pedagógiai tartalmára fókuszáló monitoringjelentések összegzett tapasztalatai és az elégedettségi mérések eredményei szolgáltatnak kellő alapot ahhoz, hogy a projekt kezdeti szakaszában kidolgozott koncepciók, módszertanok – amennyiben az indokolt – módosításon essenek át. A minőségbiztosítást szolgálja az is, hogy valamennyi kidolgozandó tudáshordozó szigorú szakmai és nyelvi lektorálás után kerülhet csak a felhasználók kezébe.



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

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