

**„A versenyképes közszolgálat személyzeti
utánpótlásának stratégiai támogatása”**

KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001



Baranyai Mária – Dr. Bokodi Márta

Szakmai javaslat kompetenciák használatára a
stratégiai alapú integrált emberi erőforrás-
gazdálkodás humán folyamatainak
működtetéséhez

Tartalomjegyzék

Bevezető összefoglaló	4
A szakmai javaslat célja.....	4
A szakmai javaslat kidolgozásának módszertana	5
A korábbi eredmények	6
Javaslatok összegzése	7
1. Áttekintés a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati előzményeiről és eredményeiről.....	11
1.1. Az emberierőforrás-gazdálkodás fejlődésének története	11
1.2. A fejlesztés irányvai és lehetőségei a hazai közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodásban.....	12
1.3. A kompetenciamodellek használatának státusza és kihívásai.....	14
1.4. Kompetencia elméletek fejlődése és fontossága az emberi erőforrás gazdálkodásban.....	15
1.5. Rövid történeti áttekintés a kompetencia fogalmáról, eredetéről, felhasználási lehetőségeiről.....	17
2. Közszolgálati kompetencia kutatások; a kompetencia térképek alkalmazásának lehetőségei	19
3. Stratégiai integrált emberi erőforrás gazdálkodás rendszer modelljének bemutatása rendszer elemenként; a kompetenciák alkalmazása az egyes folyamatokban és a hozzájuk rendelt humán funkciókban	25
3.1. A modell jelentősége.....	25
3.2. Humánstratégiai tervezés és rendszerfejlesztés	27
3.2.1. A Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési program és a kompetenciák.....	27
3.3. Munkavégzési rendszerek – a munkakör alapú humánerőforrás gazdálkodás lehetőségei a közigazgatásban	31
3.3.1. A munkavégzési rendszerek jelentősége, és a közszolgálati előzmények bemutatása	31
3.3.2. A munkafolyamatok és szervezeti struktúrák kialakítása, és a munkakör elemzések kapcsolata, hatása a stratégiai humánerőforrás gazdálkodásra.....	36
3.3.3. Munkakör családokba rendezés lehetőségei a kompetencia gazdálkodásban, és a munkaköri leírások tartalmában megjelenített kompetenciák	38
3.3.4. Atipikus foglalkoztatási formák kompetencia igénye.....	41
3.3.5. Humán kontrolling folyamatok szerepe a kompetencia rendszerek és térképek naprakészen tartásában	42
3.4. . Emberierőforrás-áramlás-, és fejlesztés, (közszolgálati életpálya-menedzsment),44	
3.4.1. Bekerülés a közszolgálatba	44
3.4.2. Életpálya menedzsment	58
3.5. Teljesítménymenedzsment	61

3.6.	Ösztönzésmenedzsment, (kompenzáció és javadalmazás).....	69
3.7.	Személyügyi szolgáltatások és tevékenységek	75
4.	Szakmai javaslat	77
4.1.	A szakmai javaslat súlypontjai és az alkalmazandó rendező elvek.....	77
4.2.	A kompetencia rendszer	79
4.2.1.	A kompetencia szótár és kompetencia térkép	79
4.2.2.	Szervezeti kompetencia térkép kialakítása, és gondozása	80
4.2.3.	Kompetencia szintek, megjelenített magatartásjegyek.....	81
4.3.	Az egyes humán folyamatok fejlesztése, a kapcsolódó szabályozási környezet összehangolt fejlesztése mellett.....	82
4.4.	A működtetés infrastruktúrájának fejlesztése az intézményi háttér és a komplex szoftveres támogatás biztosításával.....	86
5.	Mellékletek.....	94
6.	Irodalomjegyzék	104
7.	Ábrák jegyzéke	107
8.	Táblázatok jegyzéke	108

Bevezető összefoglaló

A tanulmány célja a kompetencia menedzsment közszolgálati megoldásainak és lehetőségeinek vizsgálata, és javaslat készítése a stratégiai alapú integrált emberi erőforrás gazdálkodási rendszer humán folyamatainak és humán funkcióinak működéséhez felhasználható közigazgatási kompetencia térkép összeállításához és felhasználásához, és folyamatos gondozásához.

Első kérdésként megvizsgálja, hogy miért fontos a kompetencia használata a közigazgatásban, valamint hogyan járul hozzá a kompetenciamentedzsment és a kompetencia térkép

- a közszolgálati személyügyi stratégiák végrehajtásához,
- a stratégiai célok megvalósítását szolgáló operatív szintű HR tevékenységek működtetéséhez.

A továbbiakban ismerteti a korábbi kompetencia fejlesztési tapasztalatokat, annak érdekében, hogy bemutassa a kompetenciák közszolgálati alkalmazásának szervezeti fejlődését és jelenlegi kihívásait.

Végül javaslatot tesz az aktuális fejlesztési irányokra, szempontokra, és a szükséges konkrét cselekvésekre.

A szakmai javaslat célja

Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 programjában a közigazgatás emberi erőforrás gazdálkodásának fejlesztésével foglalkozó feladategyüttes az alábbi célokat tűzi ki¹.

Az emberi erőforrás gazdálkodás egyes funkcióinak továbbfejlesztése területén a fókusz :

¹ Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 pp 20.
http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_fejleszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf letöltés: 2018. 10.03.

- A szabályozási környezet javítása HR funkciók fejlesztése,
- Közzolgálati rendszerirányítás,
- Integritásirányítási rendszer humán szempontú továbbfejlesztése,

A közzolgálati életpályamodellel fejlesztése területén:

- Közzolgálati vezetők kompetenciáinak fejlesztése,
- Utánpótlás (toborzás és kiválasztás),
- Munkakör alapú rendszer teljes körű kiépítése,
- Egyénre szabott karriermenedzsment,
- Továbbképzés és kompetenciafejlesztés,
- Elkötelezettség megerősítése, ösztönzésmentedzsment,
- Közzolgálati szolgáltatásfejlesztés,
- Az önkormányzati emberi erőforrás gazdálkodás fejlesztés,

Az önkormányzatok HR funkcióinak fejlesztése terén a:

- Személyi állomány fejlesztése.

A javaslat célja az, hogy a kormányzati személyzeti politika megvalósításához eszközöket és tevékenységeket rendeljen, elősegítendő a stratégiai célok elérését.

A szakmai javaslat kidolgozásának módszertana

A szakmai javaslat kialakítása során megvizsgáltuk a releváns szakmai fejlődéstörténeti előzményeket. Ennek részeként

- egyrészt feltártuk az utóbbi évek kutatási, szakirodalmi előzményeit, amelyek feldolgozásából elméleti megalapozó előtanulmányok készültek;
- másrészt feltártuk az utóbbi évek gyakorlati tapasztalatait, a közzolgálati HR fejlesztés kiemelhető, releváns projektjeit és azok eredményeit.

A javaslatot részben ezek összesítése alapozza meg, részben pedig az a jövőképet, amit a kormányzati személyzeti politikát rajzol fel.

A korábbi eredmények

A korábbi eredmények elemzését azon projektek értékelésén keresztül végeztük el, amelyek fókuszában a kormányzati stratégia HR támogatása, és magának a kormányzati HR funkcionális stratégiának a kidolgozása volt.

Ezek közül időben az első jelentős projektként kiemelendő az ÁROP-2.2.1. számú, „Személyügyi Központ szervezetfejlesztése és teljesítményértékelés” című projekt.

A projekten a stratégiai szemléletű projekt közigazgatási humán erőforrás-fejlesztési tevékenységei igen széles körűek voltak; azok körében szerepelt a munkakörelemzés- és értékelés, a kiválasztás, a képzés, továbbá a teljesítményértékelés rendszerének kompetencia alapú fejlesztése is.

Szintén kiemelendő az ÁROP 2.2.5. számú, „Humán erőforrás gazdálkodás a központi közigazgatásban” című projekt, amelynek kiemelt fókusza a munkakörelemzés- és értékelés volt.

A következő jelentős fejlesztés az „ÁROP-2.2.17.” számú, „Új közszolgálati életpálya” című projekt keretei között zajlott, kiemelten a munkakör alapú rendszer fejlesztése terén.

A fejlesztési projekteknek minden esetben központi eleme volt a kompetencia, akár a munkakörök, akár a teljesítményértékelés, akár fejlesztés területére koncentráltak az egyes tevékenységek.

Ennek oka az, hogy a kompetencia modell alkalmazásának lényege, hogy a lehető legnagyobb mértékű megfelelés legyen a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák és az azt betöltő személy kompetenciái között.

Ez az alapja a stratégiai alapú, integrált embererőforrás-gazdálkodási rendszer működtetésének.

A rendszer a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák és az azt betöltő kompetenciáinak közelítésére törekszik.

Ennek eszköze

- az egybevágás mértékének mérése, például a kiválasztási eljárások vagy a teljesítmény értékelése során,

- illetve az illeszkedés, megfelelés minél magasabb mértékű elérésére törekvés, például a karriertervezés vagy a képzés során.

Természetesen a mérés és a megfelelés javítása valamennyi humán folyamat esetében együttesen van jelen; a legnagyobb eredményt akkor lehet elérni, ha a Dr. Szakács Gábor által kidolgozott stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodell minden humán folyamatát áthatja a kompetenciák tudatos egymásra épülő működtetése, és ez egyben az egyes humán folyamatok és funkciók (pl. toborzás, kiválasztás, teljesítményértékelés, ösztönzés, karriermenedzsment, képzés, munkavégzési rendszerek) kompetencia alapú menedzselését jelenti. (Modell részletes tartalmát lásd: mellékletben)

Javaslatok összegzése

A részletes szakmai javaslat szakmai alapvetései és lényegi elemei az alábbiak szerint emelhetők ki:

A koncepció első szakasza áttekinti a humánerőforrás-gazdálkodás, mint szakma történeti előzményeit, és hazai közigazgatási eredményeit.

Ez az áttekintés annak alátámasztását szolgálja, hogy a stratégiai emberierőforrás-gazdálkodási szemlélet kialakulása, és az arra alapozott rendszermodell átfogó érvényesítésére. Látható, hogy a versenyszférában a jelenlegi helyzet hosszas történeti folyamat eredménye, és ennek a hatásai megfigyelhetőek a jelenlegi közszolgálati humánerőforrás-gazdálkodásban is.

A történeti elemzés kitér arra, hogy a stratégiai emberierőforrás-gazdálkodás rendszerét alkotó humán folyamatok mindegyikének alkalmazására van gyakorlat, de ezek eltérő fejlettségűek, attól függően, hogy egyrészt hogyan fejlődött maga a humánerőforrás-gazdálkodási szakmai tartalma és annak módszertana, másrészt pedig az egyes humán folyamatok közszolgálati bevezetésére vonatkozóan mikor és milyen kormányzati döntések születtek.

A javaslat azt az elemet állítja középpontba, ami minden humán folyamatnál megtalálható, mint alapvető építőkő, és egyaránt összefüggést mutat a munkakörrel, és az azt betöltő emberrel – ez pedig a kompetencia.

A munkakör felől való közelítés az ellátandó feladatra alapoz, a munkakört betöltő személy felől való közelítés pedig a feladatellátás során a jó, kiváló teljesítményt meghatározó személyiség- és viselkedésjegyekre koncentrálnak.

A kompetencia rendszereknek két alapvető eleme van a kompetencia szótár és a kompetencia térkép:

- A kompetencia szótár az egész közszolgálatra vonatkozó kompetenciákat foglalja magában; olyan leíró dokumentum, ami az adott kompetenciákhoz fogalmi meghatározásokat és szintleírásokat rendel. Elkészítése során kiemelt jelentőségű szempont, használatával a későbbiekben azonosíthatók a kiemelkedő teljesítményt nyújtó munkavállalók. A szintleírások ennek megfelelően a különböző teljesítményszintekhez adnak definíciókat, értékelésre alkalmas támpontokat.
- A kompetencia-térkép azon kompetenciák összessége, amelyek egy adott munka hatékony elvégzéséhez szükségesek. A kompetencia-térkép használható például a kiválasztás, a teljesítményértékelés, a karriermenedzsment, vagy bármilyen egyéb humán folyamat működtetése során.

A kompetencia szótár, és kompetencia-térkép kifejezésen kívül, mint gyűjtőfogalmat használják a kompetencia kataszter kifejezést is. Élesen lehatárolni, vagy külön fogalmi tatalommal a kataszter kifejezést megölteni nagyon nehéz. A kataszter kifejezés a közigazgatásban nyilvántartást jelent, (elsősorban földnyilvántartást). Ennek analógiájára a kompetencia katasztert kompetencia nyilvántartásnak tekinthetjük. A fentekre tekintettel, például a közigazgatásban a kompetencia kataszter az összegyűjtött kompetenciák nyilvántartását jelenti, amelyek humán folyamatokhoz rendelhetők, illetve még nem rendszerezettek, vagy további rendszerezést feltételeznek.

A fentiek alapján fogalmazható meg az a javaslat, ami szerint az integrált közszolgálati a stratégiai szemléletű emberierőforrás-gazdálkodási rendszer további fejlesztése során szükséges elvégezni

- az eddigi kompetencia eredmények szintetizálását,

- az eltérő fejlettségi szintű humán folyamatok közötti kiegyenlítést, és egységes szintre emelésüket,
- és a továbbiakban az építőként alkalmazható, minden folyamatban megjelenő, a munkakört és betöltőjét is reprezentálni képes kompetenciákat helyezni a fejlesztések középpontjába.

Ennek érdekében szükséges egy átfogó kompetenciamenedzsment rendszer kialakítása, ami képes egyesíteni és beépíteni az egyes humán folyamatok eltérő fejlődési eredményeit, valamint eszközt biztosítani a további fejlesztésekhez.

A kompetenciamenedzsment fogalmán a közigazgatási szolgáltatásból fakadó célok és a célok elérésében közreműködő emberi erőforrás tervezését, biztosítását, szervezését és fejlesztését értjük.

Ennek a rendszernek fontos eleme egy egységes fogalomrendszert használó kompetencia szótár és egy közszolgálati kompetencia-térkép, (kompetencia kataszter) ami az egyes munkakörökben ellátandó feladatokhoz rendeli a kompetenciákat, egységes szerkezetben, és fogalomrendszerben. Ugyanakkor biztosítja köztisztviselők számára a megfelelő karrierutak és munkakör családok szerinti fogalmi áttekinthetőséget, és rugalmasan képes az eltérő szervezeti sajátosságokhoz igazodni.

Az eddigi eredmények fenntartása és hasznosítása szempontjából is fontos szempont, hogy a kompetenciamenedzsment rendszer legyen elektronikusan támogatott, és a támogatás megvalósulása érdekében kapcsolódjanak össze a jelenlegi szakértői rendszerek (pl. kiválasztás, munkakör elemzés és értékelés, teljesítményértékelés, továbbképzés), és az eddig elektronikusan nem támogatott humán folyamatok is kapjanak szakértői szoftveres támogatást.

A szakmai javaslat egyik kulcseleme arra koncentrálni, és arra kínálni megoldási lehetőséget, hogy a javasolt szakmai lépések felső szintű koordinációjával egy humán központ segítségével hogyan lehet ténylegesen megvalósítani a szükséges fejlesztéseket, intézkedéseket.

A közszolgálat emberierőforrás-fejlesztési rendszere intézményi szempontból is tagolt; különböző jogszabályok különböző szervezetekhez telepítenek feladatokat, hatásköröket, miközben a közszolgálatra vonatkozó, átfogó és hatékony működéshez szükséges felső szintű koordinációnak jelenleg nincs megfelelő fóruma.

A javaslat a megvalósítással kapcsolatos hatáskörök átrendezése nélkül is kialakítható koordinatív központ. Az itt javasolt központ, összhangban van a jelen projekt keretében javaslati formában már szintén kidolgozott közigazgatási vezető kiválasztási koncepcióval; az ott is felvázolt „Humánerőforrás Támogató Szervezet” munkanéven szereplő szervezettel, amely alkalmas az emberierőforrás-gazdálkodási folyamatok és funkciók ellátására és módszertani fejlesztésére.

A javaslat nem törekszik feltétlenül az eddigi történeti fejlődés eredményeképp kialakult folyamatok és szervezeti hatáskörök, valamint az ezeket rögzítő szabályozások átrendezésére, ugyanakkor törekszik a stratégiai emberierőforrás-gazdálkodás folyamatos fejlesztésének központi módszertani és koordinációs támogatására, és annak érdekében megfelelő szervezeti háttér kialakítására, amelynek irányítása mellett maga a működtetés már elvégezhető a kialakult keretek között is.

Szükséges tehát, hogy a már meglévő elemek mellett nevesítésre és létrehozásra kerüljön egy olyan szervezet, intézmény, ami magas szintű szakértői tudást és támogatást képes biztosítani a folyamatos fejlesztés során a végrehajtásban érintett szervezeti központoknak, valamint elősegíti a szoftveres támogatás kiterjesztését, és koordinációs szerepet is betölt a fejlesztések összehangolása, az eredmények megosztása terén, továbbá a közszolgálati kompetenciamenedzsment rendszer karbantartásának állandó, stabil központját jelenti.

A javaslat ezen szempontok és szakmai érvek mentén épül fel.

1. Áttekintés a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati előzményeiről és eredményeiről

1.1. Az emberierőforrás-gazdálkodás fejlődésének története

„A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 projekt a közigazgatás emberi erőforrás gazdálkodásának fejlesztés tűzte ki célul. Az 2013-ban végzett „Közigazgatási Humán Tükör” kutatás eredményeként Dr. Szakács Gábor összeállította a *„stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodell”-jét.*

A közigazgatási rendszermodell a közigazgatási emberi erőforrás jövő és fejlődésorientált megközelítése, amely az emberierőforrás-gazdálkodás fejlődésorientált modelljeinek mintájára készült. Figyelemmel van arra, hogy az emberierőforrás-gazdálkodás történeti fejlődése a társadalmi-gazdasági fejlődéssel párhuzamos zajlik.

A szakirodalomban több megközelítés is ismert a fejlődési szakaszokat illetően. Peretti² a francia gazdaság fejlődésével párhuzamban öt fejlődési szakaszt különböztet meg.

- A második világháborút követően, az 50-es évekig a "Personnel Administration" korszakban a HR alapvető feladata adminisztratív jellegű
- A hatvanas években a személyügyi tevékenység a vezetés szerves részévé válik. Ezt a "Personnel Management" korszakot a munkaerő-gazdálkodás jellemezi, bérgazdálkodás és megtakarítások kerülnek előtérbe.
- A hetvenes években a piacgazdaságokban a kezdődik a rendszerszerű megközelítés a "Human Resource Management" és az emberrel foglalkozó szervezeti egységek tevékenységének integrációja.
- A nyolcvanas években az emberi erőforrás-gazdálkodás középpontjába a szervezeti és egyéni célok közötti összhang megteremtése kerül; ez a „Strategic Human Resource Management” időszaka.

² Peretti, J-M. (1990): Fonction personnel et management des ressources humaines. Vuilbert, Paris, p., 573. in: In Sikora Humánerőforrások gazdaságtana Miskolci Egyetem 2000. p.23.

A kilencvenes évekre az emberi erőforrás-gazdálkodásban a globalizáció eredményeként „nemzetközi emberi erőforrás-menedzsment” korszak kezdődik. Ennek oka részben a multinacionális vállalatok térhódítása, az egységes európai munkaerőpiac alakulása. Az emberi erőforrás gazdálkodás önálló szakterületté alakul.

Jelenleg a közigazgatási emberierőforrás-gazdálkodásában is egy komplex rendszerszemlélet kialakulásának vagyunk tanúi. Az elmúlt két évtizedben a közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodásban számtalan fejlesztés történt például a teljesítménymenedzsment, vagy a minőségfejlesztés, területén.

A 2000-es évek elején indultak az emberierőforrás-gazdálkodás megújítását célzó, és azóta is zajló kutatások, szervezetfejlesztések – a teljesítményértékelések, a munkaköri megoldások, a karrier és életpálya támogatási-, munkakör értéke szerinti ösztönzési rendszerek fejlesztését célzó megoldások – amelyek közül több mára már stratégiai tényezőnek tekintethető a közszolgálatban.

1.2. A fejlesztés irányai és lehetőségei a hazai közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodásban

A közszolgálatban a jövőben fejlődést hozhat egy olyan szintetizált rendszer létrehozása, amely egységes kompetencia szemlélet mentén fűzi fel valamennyi humán folyamatot és humán funkciót – függetlenül attól, hogy milyen közigazgatási szervezetben és jogviszonyban dolgoznak a közszolgálati tisztviselők.

Az egységesség fogalma természetesen nem jelent azonosságot valamennyi közszolgálati szervezet tekintetében. Ami azonban nagyon fontos, az pontosan az azonos szemlélet és azonos rendezőelvek mentén kialakított közigazgatási kompetencia rendszer.

A jelenlegi KÖFOP projektben olyan fejlesztések folynak, mint a közigazgatási kompetencia kutatás, és a kompetencia alapú vezető kiválasztási koncepció kidolgozása, továbbá a jelen javaslat tárgyaként is megjelenő kompetencia rendszer (kompetencia szótár és térkép) kialakítása, karbantartása, fejlesztése.

Az eredmények áttételesen felhasználhatók a közszolgáltatások kiemelkedő színvonalú biztosításához, és a közigazgatás személyi állományának fejlesztéséhez is.

A cél az, hogy a fejlesztések keretét biztosító *közszolgálati integrált, stratégiai emberierőforrás-gazdálkodási modell* valamennyi humán folyamatához és humán funkciójához illeszthető legyen egy közös közigazgatási kompetencia rendszer, amely a kormányzati és közigazgatási a stratégiai célok megvalósítását támogatja.

A 2013-ban kidolgozott „stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodell”³ a közigazgatás humán erőforrás-gazdálkodási folyamatait 6 fő folyamatra osztja, és valamennyi folyamathoz hozzárendeli az emberi erőforrás gazdálkodás során felmerülő feladatokat, mint humán funkciókat. A modell az emberierőforrás-gazdálkodási folyamatának összhangját és egymásra épülését hangsúlyozza, és a mielőbbi egységes szervezeti bevezetés lehetőségeire koncentrál.⁴

Az egységes keretbe foglalt rendszer folyamatai az alábbiak:

- Humánstratégiai tervezés és rendszerfejlesztés;
- Munkavégzési rendszerek;
- Emberierőforrás-áramlás-, és fejlesztés (közszolgálati életpálya-menedzsment);
- Teljesítménymenedzsment;
- Ösztönzés-menedzsment (kompenzáció és javadalmazás);
- Személyügyi szolgáltatások és tevékenységek.

A felsorolt humán folyamatokba sorolt humán funkciókat az 1. sz. *melléklet* tartalmazza.

A szakmai javaslat korlátozottan bemutatja, hogy az egyes humán folyamatok során jelenleg hol, és milyen mértékben alkalmaznak a kompetencia alapú megoldásokat,

³ Szakács Gábor Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban „Közszolgálati Humán Tükör 2013”

⁴ Szakács Gábor Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban „Közszolgálati Humán Tükör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány) p.20.

illetve hol lehet további kompetencia alapú megoldásokat kidolgozni és bevezetni egy költséghatékony és minőségi, a munkaerőpiaci viszonyokkal lépést tartó közigazgatási emberierőforrás-gazdálkodás érdekében. A javaslat kapcsolódik a jelenlegi projekt keretében kialakított közigazgatási vezetőkiválasztási koncepcióban bemutatott Humánerőforrás Támogató Központ intézményrendszeréhez.

A közigazgatás emberierőforrás-gazdálkodásának jellemzője, hogy szabályozott, de éppen ebből a sok esetben bürokratikus túlszabályozásból adódóan inkább az adminisztratív, és kevésbé az emberi tényező gazdasági és értékteremtő funkciójára helyeződik a hangsúly.

1.3. A kompetenciamodellek használatának státusza és kihívásai

A közigazgatás munkaerőpiaci versenyképessége érdekében az elmúlt évtizedekben jelentős előrelépések történtek, jóllehet kevésbé a kompetencia alapon rendeződött stratégiai-, sokkal inkább az azonnali megtartó erőt támogató jogi szabályozási megoldásokkal. Ilyenek voltak például a kormánytisztviselői, állami tisztviselői jogviszonyok szabályozási megoldásai.

Természetesen ez nem jelenti azt, hogy a kompetencia fogalma, megoldási lehetőségeinek alkalmazása idegen a közigazgatási emberierőforrás-gazdálkodástól.

Megemlíthetjük a teljesítményértékelési rendszereket, amelyek 2006. óta kompetenciák köré rendezik a teljesítmény mutatóit, és éppen a teljesítményértékelésnek köszönhetően a közigazgatási szervezeti kultúrában már elterjedt a minőségi munkavégzés kompetenciái iránti igény.

Fellelhetők a kompetenciák a közigazgatási továbbképzési rendszer fejlesztési palettáján, illetve a vezetőképzések tananyagaiban, és tréningjeiben is.

Ami hiányzik, az egy olyan rendszer, olyan összefoglaló koncepcionális javaslat, amely a felsorolt stratégiai emberierőforrás-gazdálkodási folyamatokba rendezett funkciókhoz hozzárendeli a megfelelő elvárt kompetenciákat, és azok mérési és fejlesztési módszertanát is.

Hiányzik a kompetencia alapú munkaköri megközelítés, amely nemcsak a minőségi munkavégzés garanciája, hanem a közigazgatási pályára orientáció és pályán tartás,

valamint az előmenetel, és a versenyképes bérezés alapja is lehet, továbbá a jelenleginél nagyobb mértékben képes figyelembe venni a külső és belső környezet befolyásoló tényezőit, és a folyamatosan változó környezeti adottságok és lehetőségek mentén gyorsabb reagáló képességgel ruházza fel a közigazgatást.

A különböző mértékben és céllal használt kompetenciák jelenleg csak eshetőlegesen alkotnak egységes kompetencia térképet, így kevés lehetőséget biztosítanak az eltérő célokkal bíró közigazgatási szervezetek számára, a munkaerő tervezése, biztosítása, megtartása és fejlesztése területén.

1.4. Kompetencia elméletek fejlődése és fontossága az emberi erőforrás gazdálkodásban

A kompetencia modellek alkalmazásának sikere és népszerűsége többek között abban rejlik, hogy a módszer segítségével összhangot tudunk teremteni a szervezeti stratégia, a kapcsolódó munkaköri rendszer és ehhez igazodó személyes tulajdonságok, valamint tanult készségek között.

Az emberi erőforrások menedzselésének sikere a közszolgálatban a versenyszférához hasonlóan kulcsfontosságú stratégiai elem. Különbségek az eltérő szervezeti értékek mentén mutathatók ki.⁵

A versenyszféra és a közszolgálat jellemzőit a szerzők a szervezetek főbb mozgatórugóink eltérésében, a szervezeti jellemzők különbözőségében, az elvárt alkalmazotti magatartások, az alkalmazott kontroll eszközök, a vezetés és a vezetés tervezési eszközrendszerének különbözőségében látták.

- A főbb szervezeti mozgató rugók (célok) közötti különbség a piaci viszonyok között a verseny és a fogyasztói szemlélethez kötődő indíttatás, a közszolgálatban pedig az állampolgári igények kiszolgálása, és az ezzel kapcsolatos társadalmi érdek érvényesülésére helyezi a hangsúlyt.
- Az eltérő szervezeti jellemzők, és az ebből adódó szervezeti kulturális különbségek a piaci környezetben működő vállalatok esetében a decentralizált rugalmasság és a közszolgálatra jellemző hierarchizált központi bürokratizmus mentén írhatók le.

⁵ Karoliny-Lévai-Poór Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest 2005 ISBN: 9789637163821

- Az alkalmazottaktól elvárt magatartás a piaci viszonyok között a célok megvalósítására irányuló kritikus szemlélettel, és az új fogyasztói kihívások teljesítéséhez szükséges kreativitással, míg közszolgálatban az óvatos, fegyelmezett szabálykövetéssel írható le.
- A kontrolleszközök a versenyszférában az elért eredményekhez kapcsolt pozitív ösztönzőkkel, a közszolgálatban inkább a negatív szankcionálással írhatóak le.
- A vezetés különbözőségei a versenyszférát jellemző jövőformálás, a szervezeti szintekhez kötött, egyértelműen meghatározott autonóm felelősségi körök között, és a közszolgálat korlátozott autonóm vezetési megoldásai között mutathatók ki.
- A stratégiai tervezés szerepe a vezetési funkciók között a verseny szférában alapvető, amely folyamatosan reagál a külső hatásokra, míg a közszférában inkább mechanikus, bázis alapú, és az előző időszak eredményeit csak részben képes beépíteni a folyamatokba.

A fentiek rövid áttekintését az alábbi táblázat biztosítja:

1. sz. táblázat: az emberi erőforrás menedzselésének különbségei a versenyszférában és a közszférában⁶

Szervezeti funkció / jellemző	Versenyszféra	Közszféra
főbb mozgató rugók (célok)	a verseny és a fogyasztói szemlélethez kötődő indíttatás	az állampolgári igények kiszolgálása, és az ezzel kapcsolatos társadalmi érdek érvényesülése
az eltérő szervezeti jellemzőkből adódó szervezeti kulturális különbségek	decentralizált rugalmasság	hierarchizált központi bürokratizmus
az alkalmazottaktól elvárt magatartás	a célok megvalósítására irányuló kritikus szemlélet, és az új fogyasztói	óvatos, fegyelmezett szabálykövetés

⁶ Karoliny-Lévai-Poór Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest 2005 ISBN: 9789637163821

	kihívások teljesítéséhez szükséges kreativitás	
kontrolleszközök	az elért eredményekhez kapcsolt pozitív ösztönzők	inkább negatív szankcionálás
vezetés, felelősség	jövőformálás, szervezeti szintekhez kötött, egyértelműen meghatározott autonóm felelősségi körök	korlátozottan autonóm vezetési megoldások
tervezés szerepe a vezetési funkciók között	alapvető funkció, amely folyamatosan reagál a külső hatásokra	inkább mechanikus, bázis alapú, és az előző időszak eredményeit csak részben képes beépíteni a folyamatokba

1.5. Rövid történeti áttekintés a kompetencia fogalmáról, eredetéről, felhasználási lehetőségeiről

A „megfelelő embert a megfelelő helyre” a legismertebb szlogen a kompetenciák használatának gyakorlati megközelítésében.

A „megfelelő” fogalma, az a tényező, ami alapján valakit megfelelőnek, megfelelőbbnek, vagy a legmegfelelőbbnek nyilvánítunk az adott feladatra, az egyén kompetenciáiban rejlik.

A szervezetek küldetésüket tekintve folyamatos proaktív, vagy reaktív változáskezelést folytatnak, amely a szervezetet élővé varázsoló embert is arra kényszeríti, hogy alkalmazkodjon az új valósághoz⁷.

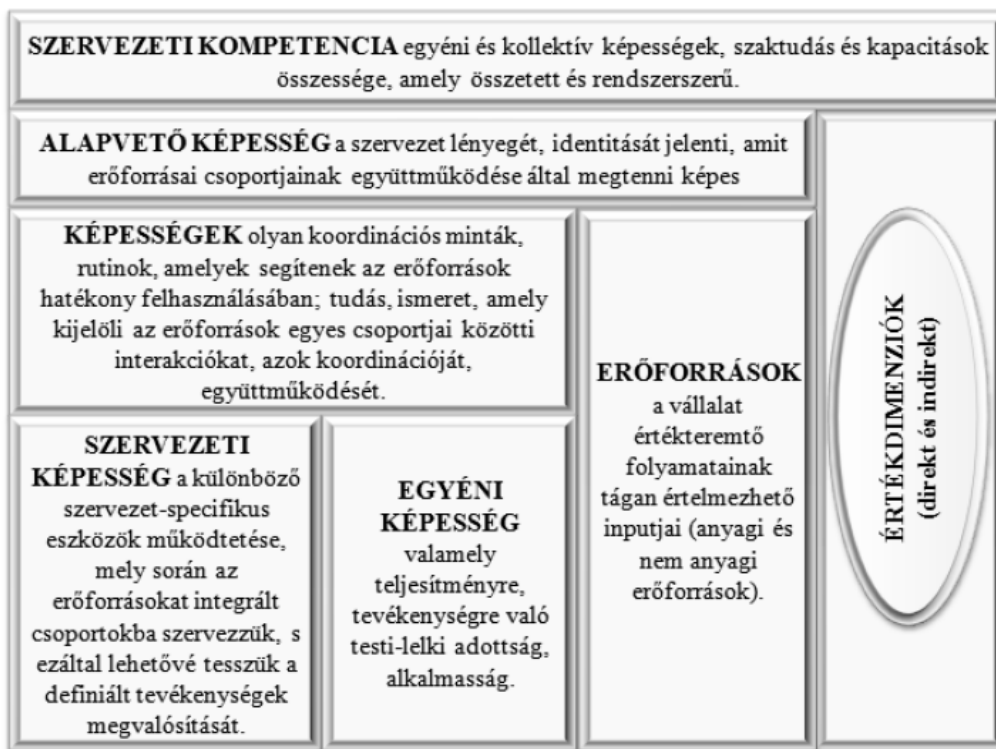
A kompetencia rendszerek fejlődése a 80-as években kezdődött, de már a 90-es években eltérő megközelítések alakultak ki.

A gondolkodás annak megfelelően változott, hogy az egyes országokban milyen viszony alakult ki a tanulás és a munkaerőpiac között.

⁷ Szabó Szilvia: Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás NKE 2014. ISBN 978-615-5491-15-3

Gravan MCGuide a kompetenciákat 2001-ben három terminológia szerint osztotta fel⁸:

- A kompetenciákról beszélhetünk, mint személyiség jellemzőkről (vitatott kérdés, hogy veleszületett, tanult, fejleszthető jellemző-e);
- A kompetenciák megfoghatók, mint szervezeti jellemzők (sok esetben a problémát ezeknél a jellemzőknél a különböző megnevezések, de azonos tartalmú fogalmakkal, vagy viselkedésjegyekkel leírt megoldások jelentenek.
- A kompetenciák leírhatók, mint eszközök, az iskolák és a munkaerőpiac közötti kommunikáció, átjárhatóság kiépítésére alkalmas mutatók.



1. sz. ábra: a kompetencia dimenziói⁹

⁸ Hegyi Hella: SZEMÉLY(ISÉG) A KOMPETENCIÁK MÖGÖTT - A hagyományos pszichológiai kiválasztási eljárások és a kompetenciák mérésének összefüggései; Pécsi Tudományegyetem Alkalmazott Pszichológia Doktori Program 2012

⁹In: Szabó Szilvia : Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás Nemzeti Közszolgálati Egyetem 2014; VERESNÉ SOMOSI M.: Alapvető képesség: a szervezeti és egyéni képesség fejlesztése. Magyar Minőség, 2010– 2011/5. pp. 11–20.

2. Közszolgálati kompetencia kutatások; a kompetencia térképek alkalmazásának lehetőségei

A kompetencia fogalma tehát igen sok szempontból vizsgálható, és számos definíciója létezik, amelyek a tudományos és szakmai vizsgálódás, vagy a gyakorlati alkalmazás céljától függően helyezik máshová a hangsúlyokat az ellátandó feladatok, a feladatot ellátó emberek személyiségjegyei, és szervezetek szempontjából kívánatos eredménynek elkönnyelhető teljesítmény háromszögében.

Abban konszenzus van, hogy a kompetencia összefüggésben van a kiemelkedő teljesítménnyel, és a szervezetnek a saját sikere érdekében tudatosan kell kezelnie és menedzselnie.

A kompetencia megközelítések sokrétűsége a közigazgatási kompetencia kutatásokban, kompetencia rendszerekben is megfigyelhető.

Hegyi Hella¹⁰ ismerteti azt a két alapvető megközelítést, ami a hazai kompetenciakutatásokban és rendszerekben is megfigyelhető:

Az egyik megközelítés szerint a kompetencia körébe tartozik az egyénnek minden olyan viselkedéses jellemzője, amely oksági összefüggésbe hozható a (kiváló) munkahelyi teljesítménnyel. A megközelítés fókuszában azok a személyes tényezők, személyiségjegyek állnak, amelyek segítenek a hatékony munka-teljesítmény elérésében. Az egyén hatékonyságát tehát akkor lehet felmérni és fejleszteni, ha nem a munkakör jellemzőit, hanem a legjobban teljesítők személyiségjegyeit vesszük alapul.

A másik megközelítés szerint a kompetencia olyan aktivitások végrehajtásának képessége, amelyek megfelelnek az adott munkakör előírt követelményeinek. Ezen megközelítés szerint a hatékony teljesítményt nem az egyén viselkedései eredményezik, hanem a munkaköréhez tartozó feladatok hatékony ellátása, és a szervezet számára ezeknek a teljesítéseknek van értéke.

¹⁰ Hegyi Hella: SZEMÉLY(ISÉG) A KOMPETENCIÁK MÖGÖTT - A hagyományos pszichológiai kiválasztási eljárások és a kompetenciák mérésének összefüggései; Pécsi Tudományegyetem Alkalmazott Pszichológia Doktori Program 2012

Az első megközelítés szerint tehát a kompetenciák a munkát végző emberről szólnak, a másik megközelítés szerint pedig a munkáról és azon feladatokról szólnak, amelyek végrehajtásában a dolgozónak kompetensnek kell lennie.

Ez a két megközelítés sokszor átfed, pedig a kompetenciák mérését, fejlesztését szolgáló tevékenységek során nem mindegy, hogy a személyre vagy a munkakörre koncentrálnak.

Dr. Szabó Szilvia „Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás” című munkájában olyan kompetencia-fogalommal találkozunk, amely valamennyi kompetencia-összetevőt megjeleníti, és a két fenti megközelítést is ötvözni igyekszik.

„Kompetencia – készségek, képességek, jártasságok összessége. A fogalom magában foglalja az illető tudását, tapasztalatait éppúgy, mint személyes adottságait. A kompetencia jelentése összetett. Egyrészt a tanult ismertek gyakorlati alkalmazása és felhasználásának képessége, de ezen túl veleszületett adottságok, élettapasztalat és egyéb tényezők, ösztönös mechanizmusok összetett működése. Másképp fogalmazva a tanult ismeretek: tudás és az az egyén által megszerzett ismeretek összessége az élet különböző területeiről. A kompetenciának több összetevője van, az említett tudáson és jártasságokon kívül a személyes értékek, attitűd, személyiségvonások és motivációk is az egyénre jellemző kompetenciák szerves és meghatározó részei.”

Érdekes kérdés, hogy a közszolgálati HR fejlesztések során a kompetenciára vajon elsősorban személyiségjellemzőként vagy a munkakörrel kapcsolatos követelményként tekintettek a fejlesztések szakmai tervezői és végrehajtói. Egyáltalán, mennyire határolható el a kettő egymástól, és a megközelítésre milyen hatással vannak a közszolgálat sajátos jellemzői?

Például meghatározható-e, hogy alkalmasint mely feladatok ellátása esetén van nagyobb jelentősége a személyiségjellemzőknek, és mely feladatok esetében a munkakör jellemzőinek?

A közszołgálat alapvető célja a stabil szakmai-szervezeti teljesítmény az állampolgárok felé, ami a munkakörben ellátandó feladatok kompetens végrehajtását igényli. Például hatósági döntéshozatal esetében fontos a jogorvoslati ügyek számának alacsony szinten tartása, csökkentése. Kiemelkedő szerep jut ebben a munkaköri feladatokban való jártaságnak, ebben az esetben például a megfelelő helyzetértékelési és jogalkalmazási képességnek.

Ugyanakkor tekinthető célnak az állam szolgáltatásaival való állampolgári elégedettség magas szinten tartása is. Egy ügyfélszołgálati munkakörben, ahol azonnali döntés nem születik, de közvetlen érintkezés történik az állampolgár és az ügyfélszołgálati munkatárs között, a legmélyebb nyomokat a munkatárs viselkedése, az abban megnyilvánuló személyiségjegyek gyakorolják az ügyfélre.

Mindkét megközelítésnek egyértelműen megvan tehát a létjogosultsága a közszołgálatban is; a kérdés elsősorban az, hogy hogyan történik meg a gyakorlatban ezek elhatárolása vagy éppen házasítása.

A közszołgálati kompetencia kutatások vizsgálata során erre a szempontra is figyelemmel kell lenni, hiszen a jó közszołgálat kollektív szakmai teljesítmény, aminek elérése megkövetel például olyan személyiségjellemzőket is, amelyek kiemelt összefüggésben vannak az együttműködéssel, a kommunikációval és az integritással.

Az egyéni kiválóság határa ebben a közegben ennek a kollektív teljesítménynek a lehető legmagasabb szintje, amit nem ronthat le az egyéni kiválóság tudatában tanúsított, a szervezeti érdekekkel és értékekkel össze nem hangolt kompetitív viselkedés.

Természetesen a versengés jelen van a közszołgálatban is, és az életpályamenedzsmentnek nem kis részben ezt kell olyan mederben tartania, ami lehetővé teszi az egyéni ambíciók és a szervezeti igények egy irányba terelését; ennek is eszköze a kompetenciák mérése és célirányos fejlesztése.

A stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodási rendszer fő szabály szerint a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák és az azt betöltő személy kompetenciáinak közelítésére törekszik.

Ennek érdekében méri az adott időpillanatban jellemző megfelelés mértékét, valamint akciókat tervez és hajt végre az illeszkedés, megfelelés minél magasabb mértékű elérése céljából (pl. képzés).

A kompetencia rendszerek alkalmazásának lényege ugyanis az, hogy a lehető legnagyobb mértékű megfelelést kell biztosítani a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák és az azt betöltő személy kompetenciái között.

Ehhez szükség van a kompetenciákkal való, tudományos igényű foglalkozásra, kutatásra is.

A közszolgálati kompetencia kutatások áttekintése során a legnagyobb fejlesztési projektek körében dolgozunk.

Ennek oka egyszerűen az, hogy a közszolgálatnak nem feladata kiterjedt kompetencia alapkutatásokat végezni. A feladat az, hogy a stratégiai emberierőforrás-gazdálkodás fejlesztése érdekében kutassa a közszolgálat sajátos jellemzőinek megjelenését a kompetencia rendszerekben, valamint megfelelő módon implementálja a kompetencia kutatások módszereit és eredményeit, továbbá támogassa az átfogó kompetenciamenedzsment megvalósítását a stratégiai HR rendszer működtetése érdekében.

A korábbi eredmények elemzését azon projektek értékelésén keresztül végeztük el, amelyeknek fókuszában a kormányzati stratégia HR támogatása, és magának a kormányzati HR funkcionális stratégiának a kidolgozása voltak.

Ezek közül időben az első jelentős projektként kiemelendő az ÁROP-2.2.1. számú, „Személyügyi Központ szervezetfejlesztése és teljesítményértékelés” című projekt.

A stratégiai szemléletű projekt közigazgatási humánerőforrás-fejlesztési tevékenységei igen széles körűek voltak; azok körében szerepelt a munkakörelemzés- és értékelés, a kiválasztás, a képzés, továbbá a teljesítményértékelés rendszerének kompetencia alapú fejlesztése is. A projekt eredményeit a további fejlesztések is hasznosították, kiindulási pontként hasznosították, különösen a munkakörelemzés („MÉR”) eredményeit a munkakör alapú rendszer („MAR”) kapcsán.

Szintén kiemelendő az ÁROP 2.2.5. számú, „Humánerőforrás gazdálkodás a központi közigazgatásban” című projekt, amelynek kiemelt fókusza volt a munkakörelemzés- és értékelés, valamint része volt egy igen jelentős mértékű kompetenciafejlesztési tevékenység, a 2011-es soros EU-elnökség munkatársaira vonatkozóan.

A következő jelentős fejlesztés az „ÁROP-2.2.17.” számú, „Új közszolgálati életpálya” című projekt keretei között zajlott, kiemelten a munkakör alapú rendszer („MAR”) fejlesztése terén. A projekt tervezési útmutatója rögzíti is, hogy a korábbi (az ÁROP-2.2.1. Személyügyi központ szervezetfejlesztése és teljesítmény-értékelés és ÁROP-2.2.5. Humánerőforrás gazdálkodás a központi közigazgatásban elnevezésű kiemelt projektekben) megvalósított eredményeket integrálva kíván további fejlesztéseket végezni.

Ennek a projektnek a keretében került sor a közszolgálat egyik legátfogóbb, a kompetenciák témáját is feldolgozó kutatási programjára, amely az elméleti tanulmányok mellett széles mintavételes kérdőíves kutatást is végzett a közszolgálat vezetői és személyi állománya körében a stratégiai emberierőforrás-gazdálkodás humán folyamataira vonatkozóan.

A fent bemutatott, több év fejlesztéseit átölelő projektek bemutatása is megerősíti, alátámasztja, hogy a stratégiai szemléletű emberierőforrás-gazdálkodás fejlesztése egy folyamat, aminek mindig van egy jelenlegi időállapota, de sosem zárható le, és fontos, hogy a fejlesztés a jövőben is folyamatos legyen, különös tekintettel arra, hogy a közszolgálattal szemben támasztott elvárások, társadalmi kihívások is folyamatosan változnak.

A létrehozott eredmények egy időre választ adnak a felmerült kérdésekre és problémákra, de a folyamatos mérés és fejlesztés elengedhetetlen.

Ez az oka annak, hogy látszólag több egymást követő projekt is foglalkozott ugyanazokkal a szakmai kérdésekkel, és mégis mindegyiknek szerepe és jelentősége volt a további fejlődés szempontjából. Az egymást követő projektek részben a közszolgálatokon belül más célcsoportokra vonatkoztak, részben pedig a kormányzati és társadalmi igények követését szolgálták.

Folyamatos létjogosultságuk és tényleges létük is azt támasztja alá, hogy ez a fejlesztési igény állandó, amelynek kereteit szükséges megteremteni.

Ugyanakkor viszont a jövőre nézve igen fontos, hogy a fejlesztés és módszertani támogatás állandó keretűl nem szolgálhatnak az esetlegességnek kitett projektek; szükséges kialakítani a fejlesztések stabil intézményi kereteit.

Ennek jelentőségét különösen jól láttatja az előzményprojektek áttekintése. Azok vizsgálata során látható, hogy a projektek által megvalósított fejlesztési tevékenységek jellemzően egy-egy fejlesztési területre lehatárolt, statikus eredményeket hoztak létre, amelyek között az egymásra épülés és a kapcsolódás is esetleges volt (illetve nem volt teljes körű), és nem intézményesült a fejlesztési területek között is összehangolt továbbfejlesztés, a létrehozott statikus (tehát egy adott közegre értelmezhető és ahhoz illeszkedő) eredmények dinamizálása, azaz mozgásban tartása, folyamatos illesztése a változó környezethez és stratégiai célkitűzésekhez.

A fejlesztés és a működtetés csak komplex folyamatként vezethet tartós, időtálló, és valós hatást jelentő eredményhez.

A fejlesztési projektek mindegyike határozattan középpontba állította a kompetencia alapú megközelítést, más-más rendező elvek szerint. A kialakított kompetencia gyűjtemények egy-egy humánerőforrás-gazdálkodási részterületre készültek, Valamennyi munka jelentősége és érdeme elvülhetetlen, ami mégis hiányzik, az a kompetencia egységes fogalmi megközelítése, és egyértelmű definiálása, valamint a kompetencia szintek, és viselkedés jegyek meghatározása továbbá a felhasználási területek szintetizálása.

Az egységes módszertan és szerkezet szerint kialakítható központi közszolgálati kompetenciamenedzsment rendszer képes alapját jelenteni valamennyi humán folyamat további fejlesztésének, és ami legalább ilyen fontos, a valós gyakorlati alkalmazásnak.

Jelen koncepció kiemeli és megerősíti, hogy a kompetencia modell alkalmazásának lényege az, hogy a lehető legnagyobb mértékű megfelelést kell biztosítani a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák és az azt betöltő személy kompetenciái között. Ennek alapja az egységes szerkezetű és módszertanú, de a szervezeti sajátosságokhoz rugalmasan alkalmazható kompetencia térképek és szótárak

megléte, ami lehetővé teszi a megfelelés mérését, és a fejlesztési célú aktivitások tervezését.

3. Stratégiai integrált emberi erőforrás gazdálkodás rendszer modelljének bemutatása rendszer elemenként; a kompetenciák alkalmazása az egyes folyamatokban és a hozzájuk rendelt humán funkciókban

3.1. A modell jelentősége

A stratégiai alapú integrált emberi erőforrás gazdálkodási rendszermodell kiemelt jellemzője megjelenik a modell elnevezésében:

- stratégiai alapú kifejezés azt jelenti, hogy tágabb értelemben is reagál arra a kormányzati, közszolgálati stratégiai környezetre, amely folyamatosan működésének aktuális kereteit adja,
- integrált jellege azt fejezi ki, hogy a humán folyamatok és funkciók működtetési rendszerén keresztül hat a kitűzött stratégiai célok megvalósítása irányába. Tereli a szervezeti és személyes tevékenységeket, erőforrásokat, méri azok hasznosulásának eredményeit, és a visszajelzések alapján gondoskodik a fejlesztésről.

Ezen kiemelt jellemzők azok, amelyek miatt a rendszermodell megalkotása az utóbbi évek közszolgálati humán fejlesztési központi innovációjának tekinthető; a modell egy olyan közös értelmezési keret lehetőségét nyújtja, amelynek alkalmazásával a közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodás minden fejlesztési és végrehajtási tevékenysége során azonos struktúra és fogalomkészlet mentén rendezhetőek az egyes elemek.

A modell részletes bemutatása az *1. számú mellékletben* található.

A modell alábbi rövid kivonatának célja az, hogy kellő előzetes alapot nyújtson annak alátámasztásához, hogy ugyan a humán funkciók szintjén ez nem feltétlenül elsöre

átlátható jellemző, de a stratégiai szemlélet fókuszában van a személyes és szervezeti kompetenciák köre, és azok menedzselése is.

A továbbiakban a fejezet részletesen mutatja be az egyes humán folyamatok fejlesztési irányait.

A humánstratégiai tervezés és rendszerfejlesztés humán folyamatának elemei között szerepel a szervezeti humánstratégia és a szervezeti kultúra fejlesztése, valamint a hivatásetika, ami egyrészt a kormányzati stratégia szervezetre alkalmazását, és ebben a humán funkcionális terület aktív közreműködését jelenti, mindezt összekapcsolva a személyi állomány munka-magatartásának a stratégia megvalósítása felé ható irányítását is.

A munkavégzési rendszerek humánfolyamatához tartozik a munkaköri rendszer kialakítása, valamint a kompetenciamenedzsment rendszer kialakítása és működtetése is. Szerepel az elemek között a munkakörelemzés és az ehhez kapcsolt kompetenciaelemzés, valamint a kompetenciamenedzsment felhasználása is.

Az emberi erőforrás áramlás és fejlesztés humánfolyamatának (a közszolgálati életpálya menedzsmentnek) kompetenciák szempontjából kiemelt elemei a közszolgálatba kerülés kapcsán a munkakörökhöz tartozó kiemelt kompetenciák meghatározása és mérése, és a karriermenedzsment is, amelynek során a kompetenciák célirányos fejlesztése is megtörténik a képzési rendszerben, az életpálya terv alapján.

A teljesítménymenedzsment humánfolyamata kapcsán a leginkább bevett, ismert a kompetencia fogalma, hiszen egy minden tisztviselőre kiterjedő, kompetencia alapú rendszerről van szó, ami éves kötelező feladatokat jelent, informatikailag támogatott folyamat, és részletesen leírja a teljesítmény értékeléséhez szükséges kompetenciákat és kompetenciaszinteket.

Az ösztönzésmenedzsment (kompenzáció és javadalmazás) humánfolyamata, az ösztönzéspolitika részeként beszélhetünk például a részben teljesítmény alapú bérezés kérdéseiről, lehetőségeiről, a teljesítményhez kötődő bérelemekről; a teljesítmény értékelésének egyik fontos összetevője a kompetenciák értékelése.

A személyügyi szolgáltatások és tevékenységek (személyzeti, munkaügyi, humánigazgatási) humánfolyamata kapcsán kiemelhetjük az elemzések, tudományos kutatások, rendszerfejlesztési szemlélet jelentőségét, ami a kompetenciákkal kapcsolatban is érvényesül.

A stratégiai HR a szervezeti, és az annak fölérendelt kormányzati stratégiák megvalósítását szolgálja a kompetenciák menedzselése során is.

A stratégia megvalósítása szervezeti teljesítmény, amit egyéni teljesítmények összessége eredményez. A teljesítőképesség alapja pedig az a tényező, amit a kompetenciában azonosíthatunk.

Visszautalva Gravan MCGuide modelljére, a kompetenciák megfoghatók, mint szervezeti jellemzők, mint eszközök, és mint személyes jellemzők is. A stratégiai integrált emberi erőforrás gazdálkodás rendszere mindhárom tényezőre, jellemzőre tekintettel és hatással van.

3.2. Humánstratégiai tervezés és rendszerfejlesztés

3.2.1. A Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési program és a kompetenciák

A szervezeti és HR stratégia kialakításában, szervezeti célok összehangolásában megjelenő kompetencia megoldások vizsgálatával célszerű első körben foglalkozni.

A közigazgatás működésében – mivel kevésbé függ a piaci viszonyok között erőteljesen érvényesülő vásárlói elvárásoktól és a konkurencia által generált kihívásoktól, valamint az ezekre való reagáló képesség gyorsaságától – a stratégiai gondolkodás és stratégiai szemlélet kevésbé nyomon követhető.

A közigazgatás feladatrendszere jogszabályokban – elsősorban törvényekben – leírt munkafolyamatok és szolgáltatási funkciók mentén szervezett.

Fejlesztési stratégiáinak középpontjában is leginkább ezek állnak, és ezek a stratégiák jellemzően nem (illetve nem kizárólag) belső szervezeti igényeken alapulnak, hanem

külső szakpolitikai, társadalmi elvárásokon, valamint a technikai kihívásokra adandó, elvárt válaszokon (például az elektronikus ügyintézés területén).

Néhány olyan dokumentumot, amelyek a közigazgatás fejlesztésének stratégiai elképzeléseiről és az ide sorolható kompetencia rendszerek kialakításához kötődnek, érdemes kiemelni.

Az első ilyen dokumentum a 2011-ben elkészített Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési program, amely kétségtelenül az egyik legátfogóbb stratégiai fejlesztési dokumentum a rendszerváltás óta a magyar közigazgatásban. Valamint az ezt követő további (emelkedő verziószámmal jelölt) Magyary programok eredményeit is érdemes megemlíteni az egységes kompetencia alapú humánerőforrás gazdálkodás történeti folyamatában.

A program végrehajtásával kapcsolatos lépések sora több fejlődési szakaszra tagolható.

Az első, már a Magyary Program megjelenése után megkezdett fejlesztési tevékenységek az ÁROP 2.2.17. programmal indultak.

A projekt stratégiai célja alapvetően egy kiszámítható, vonzó életpálya és személyzeti igazgatás kialakítása volt, a jó állam megteremtése érdekében. Tehát a közigazgatási szervezeti cél kitűzése, és a funkcionális humánerőforrás gazdálkodási cél egysége nyomon követhető a megfogalmazott elvárások között. A programot holisztikus stratégiai és látásmód jellemezte. Több jogállású állományra kiterjedően kiszámítható és vonzó életpálya és személyzeti igazgatás fejlesztésére vállalkozott. A tervezett közigazgatási személyzeti megoldás a szervezetrendszer és a személyi állomány kompetencia alapú összhangját jelentette.

Vizsgálta a működési folyamatokat, és az annak eredményességre ható tényezőket, a munkakör alapú – alapvetően a kompetenciákra építő – emberierőforrás-gazdálkodási modell kialakítását célozta.

A hatékony közigazgatás megvalósulását a személyzet fejlesztésében és a kiszámítható vonzó életpálya ideájában határozza meg.

A Program a személyzet fejlesztéséhez sorolja¹¹

- a munkáltatói képességek kialakítását és
- a vezetői képességek fejlesztését.

A kiszámítható életpálya ideájához pedig az

- elkötelezettség növelését a munkatársak között,
- a felkészültség javítását,
- és az átjárhatóság biztosítását.

Bár a munkakör alapú munkavégzési rendszermegoldás kialakítása még várat magára, a Magyary program fejlesztései között az ÁROP 2.2.23 kiemelt projekt már a kormánytisztviselők együttműködési, kommunikációs, szervezési és vezetési kompetenciáinak fejlesztésére helyezte a hangsúlyt, amelynek eredményeképpen a mindennapi munka hatékonyabbá válását várta a kormányzat.

A Magyary 11.0 programban a személyzeti fejlesztések között a megfelelő munkáltatói képesség (jogi lehetőség) biztosításával erősíteni kívánta a kormányzat a sikeres közszolgálati vezetői szerepet, és mint humánstratégiai elvárást megfogalmazta, hogy a vezető legyen képes és alkalmas (ez megfelelő kompetenciákat jelent) a szükséges intézkedések meghozatalára, a munkatársak kompetenciáinak felmérésére és fejlesztésére.

A meglevő törvényi felhatalmazás alapján 2011 szeptemberében kiadásra kerül a kormánytisztviselők munkáltatói rendszerének részletes végrehajtási szabályozása, ennek részeként az ún. munkáltatói mátrix, ami egységes keretbe foglalta a személyi állomány irányában a vezetési-irányítás mikéntjét.¹²

A hatékony munkavégzéshez szükséges megfelelő feltételrendszer alapjaként a vezetők, a munkatársak, és az ügyfelek részéről a kompetenciák rendező elvének

- a megfelelő kiválasztáson, a folyamatos képzésen, felkészülésen, és a képességek, készségek fejlesztésén alapuló szakmai tudást („tudja”),

¹¹ Bokodi: Munkavégzési rendszerek humánfolyamatáról („Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó 2014.

http://magyaryprogram.kormany.hu/download/4/0b/a0000/06_HR_Munkavegzesirszek_HRfolyamatai_AROP2217.pdf 2018. 08.20.

¹²Magyary program 11.0 <https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgas-fejlesztési-Program.pdf> p 44. letöltés: 2018. 08.20.

- a célrendszer tényleges ismeretét és elvszerű alkalmazását eredményező elkötelezettséget („akarja”),
- valamint a szükséges végrehajtói mozgásteret és (eszközbeli és szakmai) támogatás biztosítását, azaz a bizalmat („hagyják”) hármását teszi meg.

Mindezek a rendezőelvek a közszolgálati szervezeti kultúra fejlesztéséhez és változások menedzseléséhez, az integritáshoz és az esélyegyenlőségi szempontokhoz kapcsolható kompetencia megoldásokat egy közös értékrend köré rendezik.

A Magyar Program 12.0 verziójában megjelennek a hivatásetikai szempontok, mint kvázi kompetencia területek¹³

Ezek alapján a közszolgálati tisztviselő

- köteles a köz szolgálatának elsődlegessége és a jó közigazgatásba vetett társadalmi bizalom fenntartásának szem előtt tartásával eljárni;
- a jogok gyakorlása és a kötelezettségek teljesítése során a jóhiszeműség és a tisztesség elvének megfelelően kell eljárni,
- kölcsönösen együtt kell működnie, továbbá nem tanúsíthat olyan magatartást, amely a másik fél jogát, jogos érdekét sérti;
- köteles munkatársait minden olyan tényről, adatról, körülményről, vagy ezek változásáról tájékoztatni, amely a közszolgálat létesítése, valamint az e törvényben meghatározott jogok gyakorlása és a kötelezettségek teljesítése szempontjából lényeges;
- számára tilos a rendeltetésellenes joggyakorlás;
- munkaidején kívül sem tanúsíthat olyan magatartást, amely, különösen munkakörének jellege, a munkáltató szervezetében elfoglalt helye alapján közvetlenül és ténylegesen alkalmas munkáltatója helytelen megítélésére, az általa betöltött beosztás tekintélyének, a munkáltató jó hírnevének, a jó közigazgatásba vetett társadalmi bizalomnak, valamint a közszolgálat céljának veszélyeztetésére;
- köteles megtartani a minősített adatot.

¹³ Magyar program 12.0

<https://magaryprogram.kormany.hu/admin/download/d/2c/40000/Magyar%20koz%20fejlesztesi%20program%202012%20A4.pdf> pp. 62. oldal Letöltés 2018. 08.20.

A humán folyamat fő fejlesztési irányai, lehetőségei:

A humánstratégiai tervezés és rendszerfejlesztés humán folyamatához a fenti összegzésből lehet látni, hogy a legfontosabb kompetencia területek a magyar közszolgálat számára lehatárolásra kerültek a kialakított stratégia dokumentumokban.

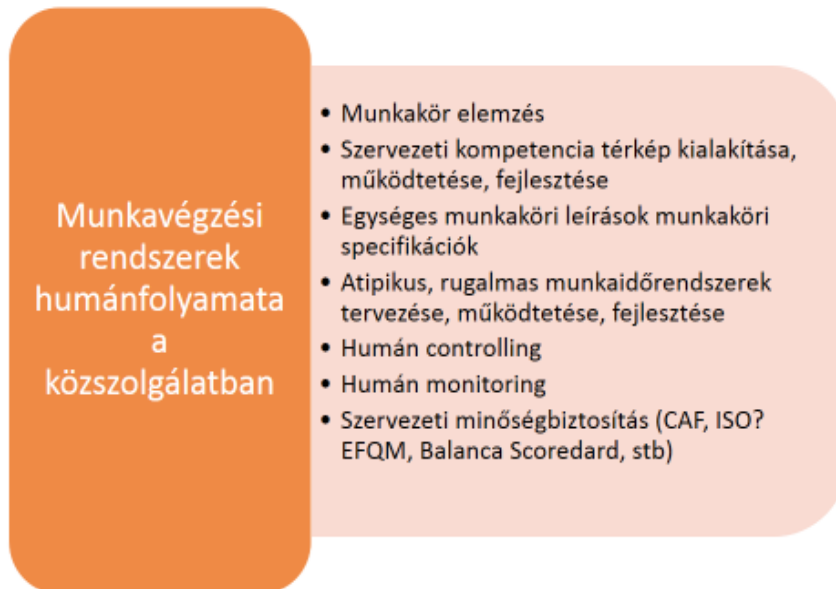
Ezek a dokumentumok megmutatják, hogy melyek azok a kompetenciák, amelyek egy egységes kompetencia térkép kialakításának rendező elvei lehetnek, és egyben mint értékek, a szervezeti kultúra fejlesztésének alapkövei is.

- Szükséges feladatként definiálható egy egységes közigazgatási szervezeti kultúra elvárt kompetenciáinak meghatározása, mint közigazgatási értékrend, ami fontos szerepet játszhat a köztisztviselők elköteleződésének mélyítésében, a közös cél, és a közös célért vállalt felelősség motivációjaként.
- Az ide tartozó kompetenciák helyet kaphatnak a toborzásban, mint közvetített értékek, valamint a kiválasztásban, a jelentkezők egyéni értékpreferenciái és az elvárt szervezeti értékek közötti összhang erősítésében.
- A hivatásetika kvázi kompetencia területei is ide sorolhatóak, mivel összefüggenek ezen értékek viselkedésbeli kinyilvánításában.

3.3. Munkavégzési rendszerek – a munkakör alapú humánerőforrás gazdálkodás lehetőségei a közigazgatásban

3.3.1. A munkavégzési rendszerek jelentősége, és a közszolgálati előzmények bemutatása

A teljesség igénye nélkül a munkavégzési rendszerek humánfolyamata a közszolgálatban az alábbi funkciók működési területeit foglalja magában:



2. sz. ábra: a munkavégzési rendszerek humán folyamatának elemei

A munkavégzési rendszerek humánfolyamata szorosan kapcsolódik a stratégiai humán folyamatokhoz, a szervezeti célok és tervezés folyamatához, és alapját képezi szinte valamennyi további humán folyamatnak is.

A munkakör elemzés az emberierőforrás-gazdálkodás rendszerének egyik kiemelten fontos alapfunkciója, amelynek célja, hogy a szervezet rendelkezzen alapvető információkkal a munkakörökről, és inputot adjon további humán funkciók és tevékenységek működtetéséhez.

Szorosan kapcsolódik hozzá

- a munkaerő tervezésével, és gazdaságos működtetéssel kapcsolatos valamennyi tevékenység,
- alapja a munkaköri specifikációnak, amely nélkül sem toborzási, sem kiválasztási folyamatok nem működtethetők,
- a munkaköri specifikáció tartalmazza mindazokat a kulcskompetenciákat amelyek nélkül az adott munkakörben nem lehet kiváló teljesítményt elérni.

A munkakör elemzés részeként elkészített kompetenciaelemzés eredménye alapján lehet kialakítani a szervezeti kompetenciák rendszerét, és a kompetenciák gyűjteményét tartalmazó kompetencia térképet, amely egyben a teljesítménymenedzsment, a karriermenedzsment, az emberierőforrás-fejlesztés- és áramlás sarokpontja is.

A munkakör elemzése az alapja a munkakör értékelésnek, amely nélkül a bér- és jövedelempolitika, az illetménygazdálkodás érték alapú megközelítése nehezen képzelhető el (ennek a témakörnek külön fejezetet szentelünk, az „Ösztönzésment, kompenzáció és javadalmazás” címszó alatt).

A közigazgatás területén 1999-től folyamatosan indultak projektek a munkakörök elemzési és értékelési módszertanának kidolgozására. A közigazgatási munkakör-elemzésnél a legismertebb és egyben legelismertebb munkakör-elemzési és értékelési módszertant, a HAY módszertant használták alapul.

A Hay elemzési módszert (Hay Guide Chart Method) a világ számos közigazgatásában (pl. Nagy-Britannia, Írország, Portugália, Ausztria, Belgium, Új-Zéland) alkalmazzák. A metódus bemutatja, az egyes munkakörök hogyan járulnak hozzá a szervezeti célok eléréséhez.

A módszer lehetővé teszi a különböző szervezetek munkakörei közötti összehasonlítást. A módszer szerint a munkakörhöz meghatározott tudás, problémamegoldás, illetve felelősség kapcsolódik. A közigazgatási felhasználás során a felsorolt elemzési és értékelési tényezők kiegészültek az eltérő jogviszony szerint dolgozó közszolgálati szervezeteknél szükséges alkalmazhatósághoz igazodó, és a közszolgálati karrier utak közötti átjárhatósághoz szükséges további olyan tényezőkkel, mint a terhelés, a korrupcióval való veszélyeztetettség, az együttműködés, és a kommunikáció, kompetencia igényeire vonatkozó elemzési tényezőkkel.

A munkakör profil (specifikáció) meghatározása, arra szolgál, hogy - a munkaköri leírással összhangban - egyértelművé tegye azokat a minimális követelményeket (tudást, képességeket, készségeket, tapasztalatot stb.) amelyeket a munkakör majdani betöltőjével szemben elvárásként, teljesítménykövetelményként megfogalmazhat a munkáltató, a közszolgálati szervezet, és amely alapját képezheti

az emberi erőforrás gazdálkodási folyamatok és funkciók későbbi integrált működtetésének.

A munkaköri profil adatai tartalmazhatják:¹⁴

- az alapinformációkat,
- a munkakör feladatrendszerével
- tudás igényével,
- terhelési mutatóival,
- kompetenciáival,
- eltérő foglalkoztatási rendjével, illetve
- kapcsolat hálójával és
- a korrupciós hatással kapcsolatos információkat.

A munkaköri profil (specifikáció) egyes alapfogalmai

- A munkakör megnevezése: a munkakör pontos azonosítására szolgáló megnevezés,
- A munkakör család megnevezése: a munkaköri család pontos azonosítására szolgáló megnevezés.
- A munkakör szervezeti helye: tartalmazza a szervezet megnevezését és a teljes szervezeti hierarchiát,
- Felettes munkakör: annak a munkakörnek a megnevezése, amely közvetlen irányítást gyakorol az adott munkakört ellátó felett.
- A közvetlen beosztott munkakör: azoknak a munkaköröknek a megnevezése, amelyeket a profilban leírt munkakört betöltő közvetlenül irányít.
- A munkakör célja: röviden ismerteti, hogy miért létezik a munkakör, milyen eredmények teljesítését várják el a munkakör betöltőjétől.
- A munkakör jellemző feladatai: a munkakörre jellemző azon meghatározó jelentőséggel bíró feladatokat írja le, amelyek rávilágítanak a munkakör fontosságára, helyére, szerepére és méretére.

¹⁴ÁROP 2.2.17 Vezetői munkakörök elemzése és értékelése Human Horizont Összegző jelentés 2013 .

- A munkakör fő felelősségei: pontokba szedve ismerteti, hogy a munkakör betöltőjének mit, milyen területen, milyen eredménnyel kell elvégeznie.
- A fő felelősségek teljesítmény mutatói: ismerteti a munkakörben a teljesítmény megítélésének szempontjait kvalitatív és kvantitatív mutatószámok, indikátorok, teljesítmény kritériumok felsorolásával.
- Külső és belső kapcsolatok: ismerteti, hogy milyen belső (saját szervezeten belüli) illetve külső (társ minisztériumok, hatóságok, bizottságok, nemzetközi szervezetek stb.) kapcsolatok kezelése szükséges a munkakör hatékony ellátásához.
- A tudáshoz és a tapasztalathoz kapcsolódó követelmények: részletesen ismerteti, hogy milyen iskolai és szaktanfolyami végzettség, egyéb szaktudás, ismeret (beleértve a nyelvismeretet stb. is), gyakorlati tapasztalat (években meghatározva) szükséges a munkakör kompetens ellátásához.
- Kompetenciák: azok a viselkedésjellemzők (ismeret, tudás, képesség, készség, szociális szerepek vagy értékek, én-kép, személyiségvonások, motiváció) amelyek megkülönböztetik a kiválóan teljesítőket az átlagosaktól, amit a legjobban teljesítők a leggyakrabban, a legtöbb helyzetben, a legjobb eredménnyel tesznek.

A közszolgálatban 1999-től több munkakör elemzés is zajlott:

- 1999-2000-ben a Rendőrségen (Ergofit Kft módszertana alapján),
- 2002-ben a Bevándorlási Hivatalnál és az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóságon (Ergofit Kft módszertana alapján),
- 2003-ban a Belügyminisztérium valamennyi szervezetére kiterjedő mintavétellel (Ergofit' Kft módszertana alapján),
- 2006-ban a Minisztériumokban (Hay módszertan alapján),
- 2012-ben egy pilot program keretében a közigazgatásban (Közigazgatásra kifejlesztett módszertan alapján),
- 2013-ban pedig a közszolgálatban (rendészeti, katonai és közigazgatási vezetői és beosztotti állomány teljes vertikumára (Közigazgatásra kifejlesztett módszertan alapján).

Az elemzések során vizsgált kompetenciák az alábbiak voltak:

alkalmazkodás	határozottság, magabiztosság	problémára való nyitottság
asszertivitás	kezdeményezőkézség	pszichés terhelhetőség
csapatmunka	költséghatékonyság iránti érzékenység	rugalmasság
együttműködési készség	konfliktuskezelés	stratégiai gondolkodás
felelősségutdat	követelménytámasztás	szakmai ismeretek alkalmazásának szintje
igényesség	lényeglátás	szabálytudat
integritás	empátia	szervezet iránti lojalitás
információ kezelés és feldolgozás	megbízhatóság	szervezőkézség
írásbeli kommunikáció fogalmazási készség	monotónia tűrés	szóbeli kommunikáció/beszédértés
írásbeli kommunikáció szövegértés	motiváció	szóbeli kommunikáció/beszédkésztség
döntési készség	munkatársak fejlesztése	szóbeli kommunikáció/meghallgatási képesség
egészségi állapot	önállóság	teljesítményorientáció
egyéni megjelenés	önfejlesztés igénye	tervezőkészség
egészségi állapot	önismeret	ügyfél-orientáltság
egyéni megjelenés	önmegvalósítás iránti igény	vezetési technikák
fizikális képességek	problémamegoldó képesség	

3.3.2. A munkafolyamatok és szervezeti struktúrák kialakítása, és a munkakör elemzések kapcsolata, hatása a stratégiai humánerőforrás gazdálkodásra.

A munkakör elemzés alapján jön létre a munkaköri leírás, amely az egyik legfontosabb munkaügyi dokumentáció.

Értéke abban rejlik, hogy biztosítja a közigazgatási szervezetek és az alkalmazottak közötti kölcsönös együttműködés rendszerét, a munkaköröket betöltőkkel szemben támasztott követelmények meghatározását.

Az elemzés tényezőire alapozva megfogalmazhatók a munkakört betöltővel szemben támasztható szakmai és magatartásbeli követelmények, azaz kompetenciák.

A munkakör elemzések és a stratégiai humánerőforrás gazdálkodás kapcsolata terén egy módszertani kérdést érdemes megvizsgálni.

A munkakörelemzés résztvevői a „Munkakör alapú rendszer projekt” Összefoglaló módszertani kézikönyve szerint¹⁵

- a munkakör betöltője, aki a munkaköréről a legtöbb információval rendelkezik, adatot szolgáltat az elemzés elvégzéséhez.
- Az elemzés készítője, aki lehet az elemzés módszertanát és az értékelési tényezőket ismerő külső kérdező, vagy az adott szervezet humánpolitikai szervezetének elemzésre felkészített tagja.
- A kontrollvezető, a munkakör betöltőjének felettes vezetője, aki ismeri az elemzett munkakör tartalmát, célját, feladatait, a szervezeti elhelyezkedését és más munkakörökhöz való viszonyát. Feladata, hogy ellenőrizze az adatszolgáltatás tartalmát, és az általa elmondottak alapján a kérdőív megfelelő részeit korigálni lehessen.

Ez a résztvevői kör valóban biztosítja, hogy az adott munkakörrel kapcsolatos közvetlen szervezeti tudás megjelenjen az elemzésben, és ezzel közvetíti és fenntartja a működési képesség biztosításának tapasztalati feltételeit, a szervezeti kultúrát, de ez kormányzati stratégiai szempontból némileg „alulnézeti kép”.

¹⁵ Összefoglaló Módszertani Kézikönyv az „Új közszolgálati életpálya” ÁROP-2.2.17 azonosító számú kiemelt projekt keretében megvalósuló „Munkakör Alapú Rendszer” módszertani megalapozásával és részleteinek kidolgozásával összefüggő munkakör elemzés és értékelés folyamatáról; Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal, Budapest, 2013. november

A szervezeteknek ezekből a pozícióiból az ugyanis nem feltétlenül ítéhető meg, hogy az adott szervezettel és munkakörrel kapcsolatban milyen további jellemzők, feltételek meghatározása lenne még indokolt, a kormányzati stratégiák végrehajtása érdekében. A szervezeti kultúra szükségképpen konzervatív, fenntartásra orientált, míg a stratégia fő jellemzője, hogy jövővezérelt. Ezeknek az eltérő pozícióknak az összehangolása, közelítése érdekében a közszolgálatban végzendő munkakörelemzések és értékelések során indokolt lenne bevezetni egy stratégiai kontrollt, adott esetben egy olyan szereplőt, aki a kormányzati stratégiák ismeretében vizsgálja meg az eredményeket, és a lehetséges keretek között érvényesíti a stratégiai érdeket.

3.3.3. Munkakör családokba rendezés lehetőségei a kompetencia gazdálkodásban, és a munkaköri leírások tartalmában megjelenített kompetenciák

A munkakör-elemzés a munkaköri ismérvek feltárásánál a munkatartalomra vonatkozó jellemzőket veszi alapul. A munkakörök közötti eltérések meghatározása úgy történik, hogy a munka jellemzőit különböző tényezőkre bontjuk.

Ennek eredményeként a különböző munkakörök összehasonlíthatóvá válnak. A tényezőket a munkakör legjellemzőbb sajátosságai szerint választjuk ki.

Ez lehetővé teszi munkaköri családok kialakítását és a munkakörök tárgyilagos, értékük szerinti rangsorolását.¹⁶

Valamennyi elemzési folyamat eredményeként kompetencia térképek jöttek létre.

Karrier utak és munkakör családok¹⁷

- Szakapparátus – végrehajtó

1	szakigazgatás	8	bűnügyi/nyomozati
2	hatósági jogalkalmazás	9	közrendvédelmi
3	rendészeti igazgatás	10	büntetés-végrehajtási

¹⁶ ÁROP 2.2.5 Munkakör elemzési mintaprojekt értékelési kézikönyv 1. oldal

¹⁷ Bokodi-Szakács Human Horizont Kft ÁROP 2.2.17 MAR projekt Vezetői munkakör elemzések Összegző jelentés Karrierutak és munkakörcsaládok 2013

4	katonai igazgatás	11	tűzolt
5	ügyfélszolgálat/tájékoztatás	12	katasztrófa- és polgári védelem
6	adó/jövedéki	13	fegyvernemi (szakági)
7	vám	14	műveleti/technikai

- Funkcionális (működést támogató)

1	humán erőforrás / oktatás, képzés	4	ügyvitel/ügykezelés
2	ITC (informatika és távközlés)	5	belső felügyeleti ellenőrzés
3	kommunikáció, PR	6	gazdálkodás / logisztika/pénzügy

- Kitaláló – fejlesztő

1	stratégia / tervezés	3	közgazdaság/pénzügy/elemzés
2	programfejlesztés	4	kodifikáció/belső igazgatás szabályozása és menedzselése

- Koordináló

1	képviselés	4	külföldi és nemzetközi kapcsolatok
2	koordináció	5	politikai támogatás
3	társadalmi párbeszéd		

- Vezetői

1	irányítói
2	középvezetők
3	felsővezetők

Valamennyi munkakör családnak elkészült a rövid tartalmi leírása, illetve az elemzett munkakörök munkakör családba sorolása is.

Például a „Szakapparátus – végrehajtó” karrierútba tartozó „Szakigazgatás” munkakör családba azok a munkakörök sorolhatók¹⁸, amelyek az ágazati szakmai keretek kialakításában, a szakmai szabályozás érvényesülésének elősegítésében, a szakmai szabályozottság megalapozottságának támogatásában, a kapcsolódó intézményrendszer közvetlen / közvetett felügyeletének érvényesítésében, a szabályok betartásában, illetve a szakmai szempontok és előírások érvényre juttatásában vesznek részt.

Később a nem vezetői munkakörökre kiterjesztett elemzések után a karrierutak és munkakör családok rendszere egyszerűsítésre került.

A „Munkakör alapú rendszer” projekt záró tanulmánya már az alábbi munkakörcsaládokat rögzíti:¹⁹

2. számú táblázat – Munkakörcsaládok a MAR projekt zárótanulmányában

Szakapparátusi – végrehajtói „katona”
1. adó és jövedéki munkakörcsalád;
2. szakigazgatási munkakörcsalád;
3. bűnügyi/nyomozati munkakörcsalád; hatósági munkakörcsalád;
4. büntetés-végrehajtási munkakörcsalád;
5. fegyvernemi/szakági munkakörcsalád;
6. hatósági jogalkalmazási munkakörcsalád;
7. katasztrófavédelmi munkakörcsalád;
8. katonai igazgatási munkakörcsalád;
9. közrendvédelmi munkakörcsalád;
10. műveleti/technikai munkakörcsalád;

¹⁸ ÁROP 2.2.5 Munkakör elemzési mintaprojekt értékelési kézikönyv

¹⁹ Záró tanulmány az ÁROP-2.2.17. 2012-2013-0001. azonosító számú „Új közszolgálati életpálya” elnevezésű kiemelt projekt keretében megvalósuló „Munkakör Alapú Rendszer” módszertani megalapozásával és részleteinek kidolgozásával összefüggő beosztotti és vezetői munkakörök szakértői profiltisztításáról és értékeléséről, javaslattevél; Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal, Budapest, 2013. november

<p>11. rendészeti igazgatási munkakörcsalád; 12. szakigazgatási munkakörcsalád; 13. tűzoltói munkakörcsalád; 14. ügyfélszolgálati/tájékoztatási munkakörcsalád;</p>
<p>Működést támogató „funkcionális”</p>
<p>15. belső felügyeleti, ellenőrzési munkakörcsalád; 16. emberi erőforrás-gazdálkodási (oktatás, képzés, egészségi, pszichikai) munkakörcsalád; 17. gazdálkodási/logisztikai/pénzügyi munkakörcsalád; 18. ITC (informatikai és távközlési) munkakörcsalád; 19. kommunikáció (PR) munkakörcsalád; 20. ügyviteli munkakörcsalád;</p>
<p>Kitaláló - fejlesztő „mérnök”</p>
<p>21. kodifikáció, belső igazgatás szabályozása és menedzselése munkakörcsalád; 22. közgazdasági – pénzügyi elemzési munkakörcsalád; 23. stratégiai – tervezési munkakörcsalád;</p>
<p>Koordinálói – tárgyalói „ügyvéd”</p>
<p>24. képviseleti munkakörcsalád; 25. koordinációs munkakörcsalád; 26. külügyi és nemzetközi kapcsolati munkakörcsalád; 27. társadalmi párbeszédi munkakörcsalád.</p>

3.3.4. Atipikus foglalkoztatási formák kompetencia igénye

Magyarország az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásában sereghajtó az Európai Unió országai között, ennek fejlesztése a kormányzati dokumentumok között előkelő helyet foglal el.

Atipikusnak tekintjük a munkavégzésnek mindazokat a formáit, amelyek eltérnek a szokásostól. Szokásos formának a teljes munkaidős, határozatlan időre szóló munkaviszonyban történő alkalmazást tekintik.²⁰ A részmunkaidőben, rugalmas munkaidőben, távmunkarendben, kölcsönzött munkaerőként, külföldi állampolgárságú munkatársként, megváltozott képességű munkatársként, nyugdíjasként, önkéntes munka keretében, segítő gyakornokként, közmunkaprogramban részt vevőként végzett munka az atipikus foglalkoztatás legelterjedtebb formái.

Mindenképpen fontos, hogy a közszolgálati foglalkoztatás színterén nagyobb mértékben jelenjen meg az atipikus foglalkoztatás lehetősége, és egyik vagy másik formája. A munkakör elemzéseknél meghatározott kompetenciák segítenek az atipikus módon betölthető munkakörök meghatározásában, az elvárt teljesítmény azonosításában, valamint a közszolgálat munkaerő-biztosításában, mivel az atipikus formák lehetőséget biztosítanak, hogy a közigazgatás, mint rugalmas foglalkoztató jelenjen meg a munkaerőpiacon. Az atipikus munkavégzési formák segítik pl. a gyermekgondozás utáni visszatérést a munkaerőpiacra, vagy az átmenetileg foglalkoztatott ösztöndíjasok tudásának kamatoztatását.

3.3.5. Humán kontrolling folyamatok szerepe a kompetencia rendszerek és térképek naprakészen tartásában

A közigazgatás kompetencia alapú megközelítésének egyik eredménye lehet a költséghatékonyság fejlődése. A megfelelő mennyiségű és minőségű, azaz teljesítőképességű tisztviselő biztosítása alapfeltétel a szervezeti célok, a jó állami működés eléréséhez.

A munkakörök jól meghatározott belső struktúrája monitoring lehetőséget biztosít a munkavégző ember kompetenciái és az elvárások közötti eltérések és azonosságok vizsgálatához, megfelelő humán kontrolling folyamatok kialakításához, és a hiányterületek fejlesztéséhez, illetve a már magasan a munkaköri elvárások felett teljesítő munkatársak karrierlehetőségeinek fejlesztéséhez.

²⁰ Hárs Ágnes Atipikus foglalkoztatási formák nemzetközi összehasonlítása statisztikák alapján
TÁMOP - 2.3.2-09/1
MŰHELYTANULMÁNYOK 2010. p 3.

A szervezeti célok és az elvégzendő feladatok munkakörökké alakításánál egyik fő meghatározó tényező a munkakör tudásstruktúrája, azaz a munkakör szakmai elvárásaihoz igazodó készségek és a munkavégzéshez szükséges probléma-megoldási készségek keresztmetszete, amelynek már a munkakör családonként, illetve munkakörönként eltérő kompetencia struktúrája adja a teljesítmény minőségi mutatóit.

A humán folyamat fő fejlesztési irányai, lehetőségei

- A munkakör elemzéseket a közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodás intézményesített, szabályozott alaptevékenységévé kell tenni.
- Ezen feladat gyakorlati végrehajtásának támogatására olyan szervezeti működési mechanizmusokat, folyamatokat, módszertanokat, és szakértői szoftvereket kell kialakítani, ami megkönnyíti a munkaköri elvárások, sajátosságok és munkaköri kompetenciák azonosítását.
- Folyamatosan vizsgálni kell a munkaköröket abból a szempontból is, hogy melyeknél lehet az atipikus foglalkoztatási formák valamelyik, vagy akár több formáját is alkalmazni, ezzel is hozzájárulva a társadalmi tudatosság és a munkaerőpiaci beágyazottság növeléséhez, valamint az egyéni és a szervezeti igények összeegyeztetéséhez.
- Folyamatosan vizsgálni kell a munkaköröket az integritási szempontok alapján: azonosítani kell a munkakör tartalmából eredő kockázatokat, kitétségeket (kiemelten pl. korrupció, hivatásetika, általános ügyfélkapcsolati etika, intézményi diszkriminációs kitétség).
- A nem tipikus fokozott terhelési szempontok (harcászati, fegyverzeti védőruházat, bezártság stb. munkaterhek) feltérképezése és megjelenítése a munkakörök sajátosságai között szintén egy fejlesztési irány a közszolgálatban. Ezek a tényezők a bér-, besorolás, a munkaidő hossza, a szabadidő és a munkaidő kedvezmények szempontjából is fejlesztési területek.
- Módszertani javaslatként megfogalmazható, hogy a közszolgálatban végzendő munkakörelemzések és értékelések során indokolt lenne bevezetni egy stratégiai kontrollt, adott esetben egy olyan szereplőt, aki a kormányzati

stratégiák ismeretében vizsgálja meg az eredményeket, és a lehetséges keretek között érvényesíti a stratégiai érdeket.

3.4. . Emberierőforrás-áramlás-, és fejlesztés, (közszolgálati életpályamenedzsment),

3.4.1. Bekerülés a közszolgálatba

Az emberi erőforrás áramlás humán folyamatát az alábbi területekre koncentrálni szükséges vizsgálni:

- bekerülés a közszolgálatba – kompetencia megoldások a kiválasztásban; a munkaköri specifikáció
- életpályamenedzsment: az előmenetel, a karrier megoldások és a kompetenciák összefüggései:
 - Közszolgálati állomány kompetencia alapú fejlesztése
 - vezetői programok

Természetesen a személyi állomány biztosításának (kiválasztásának), áramlásának (karrierútjainak) és fejlesztésnek folyamata is összefügg a közszolgálati személyügyi fejlesztések egészével, annak szabályozási környezetével is.

A közigazgatásra, annak működésére vonatkozó szakmai és társadalmi elvárások jelentős mértékben változtak meg az elmúlt években. A kilencvenes évek elején kialakított, később többször (de egészen a legutóbbi időkig nem átfogóan) módosított köztisztviselői szabályozás, és a szabályozásban tükröződő személyzetpolitikai felfogás jelentős fejlesztésre szorult a modern közszolgálat, és annak részeként a modern közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodás követelményei alapján.

Az előzményként bemutatott, és jelenleg is folyó HR fejlesztési projektek alapvetése, hogy a közszolgálat fejlesztésének, és az új szemléletű, integrált közszolgálati életpályamenedzsment kialakítása során a szabályozás az ellátott munkakört tekintse elsődlegesnek.

Első lépésként a bekerülés témakörét szükséges megvizsgálni,

A toborzási, kiválasztási kritériumok felállításához is szükség van a munkaköri kötelezettségek alapján a munkakört betöltővel szemben támasztott követelmények (kompetencia elvárások) meghatározására. A követelmények ismeretében felvázolhatjuk az ideális jelölt kompetenciáit és azok szintjét.

A kiválasztás kapcsolata a munkakörrel, illetve a képesítési követelményekről szóló rendelkezésekkel szintén jelentős és érdekes kérdés.

A feladatok sokrétűsége, és azok jelentős részének specializált volta miatt a közigazgatásban már a munkakör alapú szemlélet, és az arra épülő rendszerek megjelenése előtt is szükség volt az egyes feladatkörök elhatárolására, azok strukturálására, valamint az egyes feladatoknak való megfelelést előre jelezni, lehetőleg biztosítani képes követelmények előírására a munkatársak képesítésére, szakképzettségére vonatkozóan.

Ez jelenleg is így van: az egyes feladatkörök betöltési feltételeit jelentő képesítési követelmények szabályozottak a közszolgálati tisztviselők képesítési előírásairól szóló 29/2012. (III. 7.) Korm. rendeletben.

Ez a szabályozás nem munkakör és nem kompetencia alapú, hanem a közigazgatásban ellátandó, az egyes ágazatokhoz kötődő feladatkörökhöz rendel különböző iskolai végzettségeket, szakképzettségeket, amelyek alapján elvárható és előre jelezhető, hogy a munkatárs az adott feladatokat el tudja látni – de legalábbis azok szakmai tartalmára vonatkozóan rendelkezik az oktatásban elsajátított tudással. Ennek a szabályozási szemléletnek, megoldásnak már hosszabb előzményei vannak a közigazgatásban. A most hatályos szabályozás előtt a köztisztviselők képesítési előírásairól szóló 9/1995. (II. 3.) Korm. rendelet volt érvényben, ami már szintén hosszabb előzményekre épült, és egy szétagolt ágazati szabályozást egységesített és terjesztett ki.

A képesítési követelményekkel való szabályozás jellemzője, hogy az oktatási, felsőoktatási struktúrával, az újabb akkreditált szakokkal folyamatosan összhangban kell tartani, és az egyes képzések tartalmi alapján kell a szakokat a közigazgatási feladatkörökhöz kötni, amelyek egymástól való lehatárolása egyébként – kiterjedt munkaköri rendszerek híján – nem egzakt elemzéseken alapul.

Ez a módszer nem képes összességében véve előre jelezni a beválást, és azt sugallja, hogy az egy adott munkakör betöltésére való alkalmasság legfontosabb feltétele egy bizonyos iskolai végzettséggel való rendelkezés, ami a jelölteket erősen előre szűri.

Ez számos munkakörnél igaz is, pl. jogtanácsos felvétele jogi végzettség nélkül nyilván nem képzelhető el, de a rendelet alapján nem mindig könnyű megtalálni, hogy mi lehet az adott munkakörrel kapcsolatban a valóban indokoltan elvárt speciális tudás. Ha egy nem hétköznapi munkaköri példát veszünk, akkor a 151. Arcképelemzési, kiértékelési tevékenységet támogató feladatkör esetében az előírt képesítés az I. besorolási osztályban jogász szakképzettség; államigazgatási felsőoktatásban szerzett szakképzettség; kriminológus szakképzettség; humánbiológus-antropológus szakképzettség; biológus szakképzettség; egészségügyi felsőoktatásban szerzett szakképzettség; egészségügyi mérnök szakképzettség; rendészeti felsőoktatásban szerzett szakképzettség; közigazgatás-szervező szakképzettség; nemzetközi közszolgálati menedzser szakképzettség.

Joggal merül fel a kérdés, hogy mi lehet az a különleges és közös tudáselem, amit képzése során egyaránt megkap egy jogász, egy nemzetközi közszolgálati menedzser, egy humánbiológus-antropológus, egy egészségügyi mérnök, egy kriminológus, de nem kap meg semmi más képzés résztvevője.

A képesítési rendelet ilyen előírásai inkább tükrözik az ellátandó feladatoktól független szervezeti és egyéb preferenciákat, mint valós tudás, azaz szakmai kompetencia iránti igényt, és alkalmazásuk esetenként megfoszthatja az igazgatást az egyébként minden szempontból legjobb jelölt kiválasztásának és felvételének lehetőségétől.

A szakmai tudás természetesen értelmezhető egy adott munkakör betöltéséhez szükséges szakmai kompetenciaként is. Ugyanakkor a szakmai ismeret a feladatok sikeres ellátásnak csak egyik paramétere; a képesítési követelményekre vonatkozó szabályozás az eredményes munkavégzéshez szükséges egyéb, meghatározó kompetenciákra nem terjed ki.

Természetesen nem is feladata; a feladat ennél tágabb, és gyakorlatilag az, hogy a kompetenciatérképek és a képesítési követelmények összehangolása, együttes figyelembe vétele megtörténhessen.

A kiválasztás a hatályos szabályozás szerint a közigazgatásban nem alkalmaz egységes kompetencia rendszert, és nem érvényesíti következetesen a kompetenciákra alapozott megoldásokat, nem használja a korábbi projektekben

kidolgozott munkaköri specifikációkat, sem az elvárások alapján a jelölt felé megfogalmazható megfelelési szint egzakt mérését.

Ugyanakkor erre a szakmailag teljesebb körű gyakorlatra a humán folyamat történeti fejlődése során már volt példa: 2007-ben megjelent a kormányzati személyügyi igazgatási feladatokat ellátó szerv által lefolytatott pályáztatás rendjéről, annak szervezéséről és lebonyolításáról, a pályázati eljárás alól adott mentesítésről, a kompetencia-vizsgálatról és a toborzási adatbázisról, valamint a pályázati eljáráshoz kapcsolódó nyilvántartás szabályairól szóló 406/2007. (XII. 27.) Korm. rendelet.

A rendelet egységes módszertan szerinti, központilag támogatott kiválasztási eljárást írt elő a vezetői munkakörökre vonatkozóan. A feladatra egy központi szervezet jött létre.

A Kormányzati Személyügyi Szolgáltató és Közigazgatási Képzési Központ (KSZK) a kiválasztási eljárásokhoz elektronikus úton elérhető szövegértelmezési és numerikus kompetenciateszteket biztosított, valamint egy munkahelyi viselkedés tesztet is. Ezen szolgáltatásain túl a kiválasztási eljárás során a személyes interjúk lefolytatását is elvégezte szakértő állománnyal, és ezt követően rövid ajánlati listát állított fel a kiválasztást kezdeményező szerveknek. A rövid ajánlati listán szereplő jelöltek közül már a munkáltató választhatott, pl. újabb, már általa lefolytatott interjú alapján.

A kiválasztási eljárásnak az is része volt, hogy a központ támogatta megüresedett pozíció munkaköri specifikációjának elkészítését. Ennek során egyrészt hasznosította a korábbi munkakörelemzési projektek eredményeit, másrészt pedig vezetői és szakértői interjút folytatott le a pozíciót meghirdető szervezettel, a munkaköri elvárások minél pontosabb rögzítése érdekében.

A központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról szóló, 2010. V. 25-én kihirdetett 2010. évi XLIII. törvény hatályba lépésével megszűnt a KSZK módszertani és egyéb kiválasztási szolgáltatásainak igénybe vételének kötelezettsége, és maga az intézmény is átalakult. Jelenleg a kiválasztási szolgáltatások igénybe vételére önkéntes alapon, az egyes szervek igényei alapján kerülhet sor. A szolgáltatásokat a Belügyminisztérium Közszolgálati és Személyzetfejlesztési Főigazgatóság Személyügyi Szolgáltatási Osztálya végzi.

A közép és felső vezető kiválasztásoknál alkalmazott kompetenciák²¹:

KOMPETENCIÁK	KÖZÉPVEZETŐI SZINT	FELSŐVEZETŐI SZINT
Következtesség, Kiszámíthatóság	<ul style="list-style-type: none"> - A feladatot határidőre, a szakma szabályainak megfelelően elvégzi. (TÉR: Szabálytudat, fegyelmezettség) - A vonatkozó normák betartása mellett döntéseiben, tevékenységeiben következetes. - Feladat-meghatározásai, elvárásai, átláthatók, egyértelműek - Viselkedése kiszámítható. 	<ul style="list-style-type: none"> - A feladatot határidőre, a szervezeti értékeknek megfelelően <u>elvégezteti, visszaellenőrzi és ellenőrizteti.</u> - Feladat-meghatározásai, elvárásai világosak, egyértelműek és a <u>összhangban szervezet céljaival lényegre törőek.</u>
Szakmai ismeret (TÉR: szakmai ismeretek alkalmazásának szintje)	<ul style="list-style-type: none"> - Elméleti ismereteit, a feladat delegálásában, végrehajtásában megszerzett, szakmai tapasztalatát a gyakorlatban hatékonyan alkalmazza. - A munka- és szervezeti folyamatokat átlátja, azokban magabiztosan eligazodik. 	<ul style="list-style-type: none"> - A feladat <u>végrehajtásában</u> megszerzett, szakmai tapasztalatát a gyakorlatban hatékonyan alkalmazza. - A saját és az együttműködő szervezetek rendszerét stratégiai szinten átlátja, abban magabiztosan eligazodik.

²¹ Hegedüs Judit szerk.: Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról ÁROP 2.2.17 ISBN 978-963-9208-39-1

<p>Vezetői funkciók ellátása (TÉR: vezetési technikák)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tervezi, szervezi, irányítja, koordinálja, ellenőrzi a szervezeti egysége tevékenységét. - Az adott feladat eredményes ellátásához szükséges erőforrásokat meghatározza, és ezek hatékony felhasználását irányítja. 	<ul style="list-style-type: none"> - A <u>szervezet eredményes működéséhez</u> szükséges erőforrásokat <u>megteremti, és ellenőrzi</u> ezek hatékony felhasználását.
<p>Reális önismeret, önfejlesztési igény</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Felismeri saját határait és fejlesztendő területeit. Önismereti és önfejlesztési igény jellemzi. (TÉR: Integritás) - Konstruktív kritikát elfogadja. 	
<p>Személyes példamutatás</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Szakmai tevékenységében, általános emberi értékek területén, valamint a szervezet iránti lojalításában példát mutat. (TÉR: etikus magatartás/megbízhatóság; szervezet iránti lojalitás) 	<ul style="list-style-type: none"> - Szakmai tevékenysége és előélete példaértékű. Megtestesíti az általános emberi értékeket. - A szervezetet hitelesen és méltóan megjeleníti és képviseli.
<p>Rugalmas alkalmazkodóképesség</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A munkavégzés során felmerülő külső és belső problémák egyidejű kezelésére képes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Külső, a szervezeti működés irányába ható negatív nyomást csökkenti és pozitív átkeretezésre képes.

	<ul style="list-style-type: none"> - A változó helyzeteket felismeri és azokhoz rugalmasan alkalmazkodik. - A stresszt hatékonyan kezeli. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inspirálja és támogatja a változásokat.
Döntési képesség, felelősségvállalás	<ul style="list-style-type: none"> - A célok elérését segítő hatékony intézkedések érdekében, időben, határozott, egyértelműen megfogalmazott döntést hoz. - A sikeres feladat végrehajtása érdekében szükség esetén döntését korigálja, megváltoztatja, - ezért felelősséget vállal. 	<ul style="list-style-type: none"> - A <u>stratégiai</u> célok elérését segítő döntéseket hoz, - illetve az alárendeltségébe tartozók döntéseit szükség esetén megváltoztatja és ezért felelősséget vállal.
Munkatársak motiválása, fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> - Munkatársait ismeri, képességeikkel, erősségeikkel, fejlesztendő területeikkel tisztában van. - Mindezt a munkakörülményekkel együtt figyelembe véve képes a beosztottjait motiválni és fejleszteni. - Beosztottjaival szemben empatikus és toleráns. - Képes csapatot építeni. 	<ul style="list-style-type: none"> - Az általa irányított és az alárendeltségébe tartozó szervezeti egységet, valamint a közvetlen munkatársait ismeri, azok célorientált fejlesztésére törekszik.
Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés	<ul style="list-style-type: none"> - A konfliktushelyzeteket felismeri az azokból adódó feszültségeket 	<ul style="list-style-type: none"> - A <u>szervezetet érintő belső és külső (társ szervek, civil intézmények stb. irányába)</u>

	<p>kezeli, hatékony megoldásukra törekszik.</p> <ul style="list-style-type: none"> - A szervezeti egysége érdekekeit hatékonyan, a másik fél érdekeit is figyelembe véve képviseli és érvényesíti. - Munkája során együttműködésre, partnerségre törekszik. 	<p><u>konfliktushelyzeteket felismeri</u>, az azokból adódó feszültségeket kezeli, hatékony megoldásukat menedzseli.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Az <u>által</u> irányított <u>szervezet, vagy szervezeti egység</u> érdekekeit befelé is kifelé hatékonyan, a másik fél érdekeit is figyelembe véve képviseli és érvényesíti.
Cél- és feladat-orientáltság	<ul style="list-style-type: none"> - A célokat meghatározza és elfogadtatja, azok között prioritást állít fel. - A célokhoz kapcsolódó feladatokat személyhez és határidőhöz kötötten delegálja és visszaellenőrzi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Egész <u>szervezetet érintő stratégiai célokhoz kötődő feladatokat delegál és ellenőriztet.</u>
Kommunikációs készség	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikációja nyílt, őszinte, hiteles, kétirányú. - Szóban és írásban világosan, egyértelműen, érthetően fogalmaz. - Képes a különböző helyzetekben adekvátan kommunikálni. 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Strukturált, a szervezeti érdekeknek megfelelően felépített, lényegre törő, a másik fél érdekeit is figyelembe vevő kommunikációt folytat minden szinten, szervezeten kívül és a szervezeten belül is.</u>
Kreativitás, innováció	<ul style="list-style-type: none"> - Kezdeményező, nyitott az újszerű megoldásokra, módszerekre, azokat gyakorlatban alkalmazza. 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Ösztönzi és támogatja</u> az innovatív kezdeményezéseket és visszajelzéseket.

	- Felismeri, támogatja és ösztönzi az új kezdeményezéseket.	- Részt vesz a szervezeti kultúra folyamatos megújításában.
Rendszer-szemlélet, lényeglátás	- Rendszerben és folyamatokban gondolkodik, összefüggések felismerésére képes, - elemző-értékelő szemléletmód (tevékenység) jellemzi.	- <u>Stratégiában</u> , rendszerekben egymáshoz kapcsolódó alrendszerekben és folyamatokban gondolkodik, - szélesebb körű, távlati összefüggések felismerésére képes.

A rendészet területén a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról szóló 2/2013. (I. 30.) BM rendelet szabályozza a kiválasztást is.

A szabályozási keretek kialakításán túl a Belügyminisztérium jelentős fejlesztést folytatott le a rendészeti vezető kiválasztás módszertanának kialakítása terén is.

A BM a projekt keretében egy komplex vizsgálati eszköz-együttest fejlesztett és alakított ki, amellyel a korábbi tudományos – szakmai munka során meghatározott 13 egységes belügyi vezetői kompetenciát lehet mérni és értékelni a vezetők kiválasztása és fejlesztése során.

A tevékenységet szakértői informatikai rendszer is támogatja.

A 13 kompetencia a következetesség, kiszámíthatóság; szakmai ismeret; vezetői funkciók ellátása; reális önismeret, önfejlesztési igény; személyes példamutatás; rugalmas alkalmazkodóképesség; döntési képesség, felelősségvállalás; munkatársak motiválása, fejlesztése; konfliktuskezelés, érdekérvényesítés; cél- és feladatorientáltság; kommunikációs készség; kreativitás, innováció; rendszerszemlélet, lényeglátás.

Az elkészült vizsgálati eszközök, a teljes vizsgálati módszertan, és a mindezt támogató informatikai rendszer átadásra került a BM Közzolgálati Személyzetfejlesztési Főigazgatóságának, és tervezett továbbfejlesztési lépés annak kiterjesztése a közigazgatás vezetői állományára is.

A közigazgatási és rendészeti területen egységesen alkalmazható alapkompenciák rendszerének a kidolgozása a jelenlegi projekt korábbi szakaszában folytatott kutatások alapján történt. A kutatás eredményei szerint mind a közigazgatási mind a rendészeti területre érkezőkkel szemben a szervezetek ugyanazokat a szociális követelményeket támasztják.

A közzolgálati alapkompenciák definíciói és a hozzájuk rendelt viselkedésjegyek az alábbiak:

	Kompetencia megnevezése	Definíció	Viselkedéses jegyek
1.	<i>Döntési képesség</i>	Felismeri a döntéshelyzeteket, és a rendelkezésre álló információk alapján az adott helyzetben elvárható optimális döntést hozza meg.	<p>1. A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörébe tartozó döntéseket meghozza.</p> <p>2. A rendelkezésre álló információk alapján a legoptimálisabb döntést hozza meg.</p> <p>3. A helyzethez mérten időben hozza meg a döntést.</p> <p>4. A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörét meghaladó döntéseket azonosítja, és azokat továbbítja.</p>
2.	<i>Együttműködés</i>	Feladata elvégzése érdekében tevékenységét, magatartását	1. A hiányzó ismeretek megszerzése érdekében

		<p>másokkal összehangolja.</p>	<p>közvetlen munkakörnyezetében segítséget kér és ad.</p> <p>2. A feladatmegoldás érdekében törekszik a másokkal való együttműködésre.</p> <p>3. Tevékenységét összehangolja munkatársaival.</p> <p>4. Közös feladat-végrehajtás során kiemelt figyelmet fordít társaira és környezetére.</p> <p>5. Felismeri az együttműködés akadályait és törekszik azok elhárítására.</p>
3.	<i>Érzelmi intelligencia</i>	<p>Felismeri és megérti saját és a másik személy érzelmi állapotát, valamint az abból eredő viselkedések közötti összefüggéseket, azokat a helyzetnek megfelelően kezeli.</p>	<p>1. Tisztában van saját érzelmi állapotával.</p> <p>2. Megérti a kapcsolatot saját érzelmei, gondolatai és viselkedése között.</p> <p>3. A hatékony érzelemkezelés eredményeként viselkedését, reakcióit a helyzetnek megfelelően alakítja.</p> <p>4. A másik személy érzelmi állapotát felismeri, azonosítja.</p> <p>5. Mások érzelmi állapotát törekszik a helyzetnek megfelelően befolyásolni.</p> <p>6. Uralkodik az indulatain.</p>

			<p>7. Ellenáll annak, hogy indulatokkal terhes helyzetbe sodródjon.</p> <p>8. Munkája során előítéletektől mentesen viselkedik.</p>
4.	<i>Felelősségvállalás</i>	A feladat végrehajtása során felismeri, szem előtt tartja és vállalja döntéseinek, tetteinek következményeit, és arról számot ad	<p>1. Felismeri és felvállalja az adott helyzet által meghatározott és megkövetelt felelősséget.</p> <p>2. Vállalja döntései következményét.</p> <p>3. Tetteiről számot mer és tud adni.</p>
5.	<i>Határozottság, magabiztosság</i>	Saját képességeinek, lehetőségeinek ismeretében képes a szervezet céljainak érvényesítése érdekében határozottan fellépni	<p>1. Hisz abban, hogy képességeivel eleget tud tenni a feladatoknak.</p> <p>2. Fellépése határozott és magabiztos.</p>
6.	<i>Hatékony munkavégzés</i>	Feladatát igényesen, körültekintően látja el. Képes a rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználására.	<p>1. Precízen, igényesen, körültekintően látja el munkáját.</p> <p>2. Önfeljesztési igény jellemzi.</p> <p>3. A megfogalmazott célok elérése érdekében végzi tevékenységét.</p> <p>Eredményességét az erőforrások optimalizálásával folyamatosan javítja.</p>

			5. Hibáinak korrigálásáért lépéseket tesz
7.	<i>Kommunikációs készség</i>	Képes a helyzetnek megfelelően érthetően kifejezni magát szóban és írásban, valamint mások kommunikációját megfelelő módon értelmezni.	<p>1. Érthetően, helyesen fejezi ki magát írásban.</p> <p>2. Érthetően fejezi ki magát szóban.</p> <p>3. Amikor kommunikációs zavart észlel, annak feloldására törekszik.</p> <p>4. Megosztja azokat az információkat, amelyek a hatékony feladat-végrehajtáshoz szükségesek.</p>
8.	<i>Konfliktuskezelés</i>	Képes ellentmondásos helyzetben olyan módszer vagy stílus alkalmazására, amely hatására a konfliktus csökkenthető.	<p>1. Képes felismerni, ha konfliktushelyzetbe kerül.</p> <p>2. Törekszik, hogy konfliktushelyzetben olyan megoldást alkalmazzon, ami a normák adta kereteken belül az érintettek számára megfelelő.</p>
9.	<i>Önállóság</i>	Képes ismereteire, tapasztalataira támaszkodva folyamatos útmutatás és irányítás nélkül elvégezni a számára meghatározott feladatokat.	<p>1. Számára meghatározott feladatok ellátása során nem igényel útmutatást.</p> <p>2. Külső ösztönzés nélkül is folyamatosan elvégzi feladatait.</p>
10.	<i>Problémamegoldó készség</i>	Képes a felmerülő problémák	1. Képes a felmerülő problémákat azonosítani.

		beazonosítására és megoldási lehetőségek megfogalmazására. A lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezi.	<p>2. Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezheti.</p> <p>3. Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívák közül kiválasztott megoldást véghez viszi / vagy a megoldás érdekében lépéseket tesz.</p>
11.	<i>Pszichés terhelhetőség</i>	Nehéz, megterhelő helyzetekben is képes teljesítőképességének megőrzésére, fenntartására.	<p>1. Stresszes helyzetben is hatékony teljesítményt nyújt.</p> <p>2. Felmerülő akadályok ellenére is hatékony teljesítményt nyújt.</p> <p>3. Nehéz, kilátástalannak tűnő helyzetben is megőrzi teljesítőképességét.</p> <p>4. Váratlan helyzetekben is hatékony teljesítményt nyújt.</p> <p>5. Alkalmazkodik a folyamatosan változó feladatokhoz és helyzetekhez.</p> <p>6. Számára egyhangú helyzetekben is megfelelő teljesítményt nyújt.</p>
12.	<i>Szabálykövetés, fegyelmezetttség</i>	Képes a számára előírt szabályokat és normákat elsajátítani,	1. Ismeri és elsajátítja a tevékenységéhez kapcsolódó szabályzókat.

		elfogadni és helyesen alkalmazni.	2. A normákat helyesen, az adott helyzetnek megfelelően alkalmazza. 3. Elfogadja az alá-fölérendeltségi viszonyokat.
--	--	-----------------------------------	---

A humán (rész)folyamat fő fejlesztési irányai, lehetőségei:

- A rendészetben és a közigazgatásban végzett kutatások alapján kimondható, hogy egy meghatározásra, definiálásra kerülő alap kompetencia készletet figyelembe kell venni az egységes kompetencia rendszer kialakításánál. (Ez jelenleg legteljesebb körben jelenleg a rendészet területén áll rendelkezésre.)
- A továbbiakban azokat a kiválasztási eszközöket és módszereket adaptálva javasolt a közszolgálati kiválasztási rendszer korszerűsítése, amelyek már rendelkezésre állnak; ebbe beletartozhatnak a korábbi KSZK által alkalmazott mérési eszközcsomag egyes elemei, és mindenképpen beletartozik a BM által kifejlesztett módszertan és szakértői szoftver.
- Szükséges felülvizsgálni a képzési kormányrendelet szerepét és hatását; a képzési követelményeknek a legjobb jelölt megtalálását és kiválasztását nem korlátozó módon kell megjeleníteniük a jelöltre vonatkozó munkaköri- és kompetenciaelvárások körében.
- Tervezett beillesztési programok biztosítása a foglalkoztatás első időszakában, különösen a próbaidő alatt (ami a kiválasztáshoz kapcsolódó, a beválás megállapítására hivatott utolsó lépcsőfok és eszköz). A próbaidő alatt a szervezeti kultúra megismerésére, és a szociális kompetenciák csiszolására, valamint a szakmai tudás szervezethez illő alkalmazásának képességére helyeződhet a fejlesztés.

3.4.2. Életpálya menedzsment

A közszolgálati pályán való előmenetel, a munkakörváltás, a vezetővé válás tervezése és támogatása a közszolgálatban is fontos kérdés a szervezet és a munkatársak oldaláról egyaránt.

A szervezeti célok és az egyéni karriertörekvések minél magasabb mértékű összeegyeztetése motiváltabb munkatársakat eredményez, ami a szervezeti célok teljesülésére is hatással van.

A munkakör családokra jellemző kompetencia együttesek alapjai lehetnek a szakmai előmenetelnek is; használatuk elősegíti annak tervezését, és támogatja a célirányos fejlesztést is.

A közszolgálat sajátosságait tekintve a Kttv. illetve a hatályos képesítési kormányrendelet írja elő a számításba vehető jelöltek szükséges jellemzőit. A szelekciós elemeket két fő csoportra bontva lehet tárgyalni, amelyek

- az általános alkalmazási feltételek (pl. büntetlen előélet),
- és az alkalmazás különös feltételei (pl. speciális képzettség, adott nyelvvizsga).

A bekerülést követően a szakmai előmenetel vezetői döntések függvénye, a fenti, már a kiválasztásnál megjelenő feltételeken és a „kariervizsgaként” is funkcionáló szakvizsgákon kívül nincs semmilyen kötelező vagy legalább ajánlott szakmai szűrő, akár a vezetői, akár az egyéb szakmai karierről beszélünk (pl. tanácsadói címek elnyerése).

A karrierutak kialakítása és minél teljesebb körű összehangolása a továbbképzési rendszerekkel még további fejlesztéseket igénylő feladat, amelynek egyik alapja szintén a kompetencia.

A közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet 19. § (1) szerint az egyéni továbbképzési tervek elkészítéséről a munkáltatói jogkör gyakorlója gondoskodik az éves teljesítményértékelés figyelembe vételével.

A közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet 4. § i) pontja szerint a rendelet alkalmazásában a munkavégzésen kívüli fejlesztési cél az intézményes keretek között zajló iskolarendszerű vagy iskolarendszeren kívüli képzések (például továbbképzés, vezetőképzés, önképzés) eredményeként elérendő cél.

A szabályozás tehát összekapcsolja az értékelést a fejlesztéssel, de a többi rendszerellel való összekapcsolás egyelőre teljes körűen nem történt meg. Ennek

az összekapcsolásnak az alapját jelenthetnék az egyes munkakör családokra jellemző kompetencia együttesek, amelyek alkalmazhatóak a kiválasztás, az értékelés és a fejlesztés tevékenységei kapcsán is.

A karrierutak között szervezeti jelentősége, valamint szakmai-módszertani fejlettsége miatt is kiemelt helyet foglal el a vezetői karrier, amelynek kidolgozottsága különösen a rendészet területén magas szintű.

Az elért eredmények kiterjeszthetők: az ÁROP 2.2.17. projekt keretében kidolgozott rendészeti vezető kiválasztási kompetenciák, eszközök és módszerek elfogadhatóak a közigazgatási vezetők kiválasztásának eszközéül is.

A közigazgatási vezetőképzés a közszolgálati továbbképzés része. A továbbképzési rendszerben már megjelentek új fejlesztésű különféle vezetőképzési programok, tréning, e-learning és egyéb formákban is.

A közszolgálati továbbképzés rendszerében is zajlik olyan kompetenciakutatás, és kompetenciamodell kidolgozása, amelyet érdemes kiemelni az eredmények körében. A KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15. számú, „A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpálya-program és oktatás technológiai fejlesztése” című kiemelt projekt keretében A 2.1.1. projektben zajló kompetencia fejlesztés célja egy személyre szabott, adaptív tanulási folyamat megteremtéséhez szüksége kompetencia térkép összeállítása.

Funkcióját tekintve az eredménytermék egy önértékelési rendszer kifejlesztése. Az eredménytermék lehetőséget ad a tisztviselők számára a munkafadataik elvégzéséhez szükséges kompetenciák önértékelésen keresztül történő mérésére és a mérési eredmények alapján a fejlesztendő kompetenciák azonosítására, ezek egyéni képzési tervekbe rögzítésére és célirányos továbbképzéseik megtervezésére.

A kialakított kompetenciák képezik a közigazgatás egyéni fejlesztési igényekhez igazodó képzési kínálat megteremtését.

A 2.2.1. projektben a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen az új kompetencia térkép alapján kerül meghatározásra, hogy az egyes kompetenciák fejlesztéséhez milyen képzettségek érhetőek el a közszolgálati továbbképzési rendszerben. A képzési kínálat kompetencia-alapú felülvizsgálata után azonosíthatóvá válnak azok a

képzésfejlesztési igények, amelyek fejlesztését követően még inkább megfelelő képzési programok állnak a tisztviselők rendelkezésére.

A KÖFOP-2.1.1 projekt keretében tehát a közszolgálatban dolgozók egyéni fejlesztési terven alapuló kompetencia-fejlesztése, valamint a kompetencia-alapú közszolgálati életpálya-programot támogató szolgáltatások fejlesztése történik.

Ez nem azonos a stratégiai emberierőforrás-gazdálkodás humán folyamatainak működtetéséhez szükséges kompetencia rendszerrel, de annak egyik funkciója, az emberi erőforrás áramlása területén jelentős specifikus fejlesztés.

A projektben meghatározott kompetenciák listáját az együttes áttekinthetőség érdekében a 2. sz. melléklet együtt mutatja be a közigazgatási kompetenciák gyűjteményével.

A humán (rész)folyamat fő fejlesztési irányai, lehetőségei

- A munkakör családok kialakítása, és az azokra jellemző kompetencia együttesek alkalmazása a kiválasztásban, az értékelésben és a fejlesztésben is (a KÖFOP-2.1.1. projekt eredményeivel összehangolt módon).
- A szakmai előmenetel szabályainak pontosabb, átláthatóbb definiálása, mérési és tervezési eljárásainak, döntési mechanizmusainak meghatározása
- A karrierutak kialakítása és minél teljesebb körű összehangolása a továbbképzési és a teljesítményértékelési rendszerekkel.
- A vezetői kompetenciák átvétele a rendészeti kompetencia modellből.

Ez lehetővé teszi egy keretjogszabály alkotását, amely – a jelenleg hatályos jogviszonyok (KTTV, ATTV, HSZT) esetében rögzítheti vezetői utánpótlási adatbankok létrehozását, ami elősegíti

- az előmenetel tervezését,
- a kompetenciafejlesztést, a tervszerű vezetői továbbképzést,
- a vezetői státuszok zökkenőmentes és magas beválással előre jelezhető betöltését.

3.5. Teljesítménymenedzsment

A teljesítménymenedzsment témakörét az alábbi fő kérdések mentén érdemes vizsgálni:

- A teljesítménymenedzsment rendszerek célja a szervezeti stratégiai célok elérésében
- Az egyéni teljesítmény mérése
- Eltérő kompetencia térképek az értékelés során az egyes jogviszonyoknál

A közszerzőgálati állomány teljesítménye mérésének lehetősége a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény 2001. évi módosításakor jelent meg a szabályozásban. Ez a szabályozás még nem jelentett egységes eljárást, módszertant; a belügyminisztter hatalmazta fel a törvény módszertani ajánlás kiadására, ami nem volt kötelező, de segítséget, támpontot adott az alkalmazóknak, az ő hatáskörükben hagyva meg a döntést az alkalmazott eljárásokra vonatkozóan.

Az első központi szabályozás, ami már egységes és kötelező módszertant rögzített, továbbá egységes elektronikus értékelőlapot vezetett be, az a köztisztviselői teljesítményértékelés és jutalmazás szabályairól szóló 301/2006. (XII. 23.) Korm. rendelet volt.

Ezt a közszerzőgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet váltotta. Ennek a szabályozásnak is része a fejlesztési igények felmérése, megállapítása a teljesítmény alapján, és az igény összekapcsolása a továbbképzési rendszerrel, azaz a fejlesztési igényre reagáló továbbképzés.

A közszerzőgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet melléklete alapján az értékelésre kerülő kompetenciák:

A teljesítményértékelés kompetencia térképe			
Sorszám	Kompetenciák	A vezetők kompetencia osztályába ajánlott kompetenciák	A munkatársak kompetencia osztályába ajánlott kompetenciák
1	döntésképeség		X
2	csoportok irányítása	X	

3	egyéb ismeretek alkalmazásának képessége	X	X
4	etikus magatartás/megbízhatóság	X	X
5	felelősségtudat	X	X
6	határozottság, magabiztosság	X	X
7	integritás	X	X
8	kapcsolattartás	X	X
9	konfliktuskezelés	X	X
10	mások megértése (empátia)	X	X
11	mások motiválása	X	X
12	munkatársak fejlesztése	X	
13	önállóság	X	X
14	rendszer gondolkodás	X	X
15	rugalmasság	X	X
16	stratégiai (analitikus, koncepcionális) gondolkodás	X	
17	szabálytudat és fegyelmezetttség	X	X
18	szakmai ismertek alkalmazásának szintje	X	X
19	szervezet iránti lojalitás	X	X

20	szervezőképesség		X
21	teljesítményértékelés képessége	X	
22	tervezőképesség		X
23	ügyfél-orientáltság (partnerközpontúság)	X	X
24	változások irányítása	X	
25	változásokra való nyitottság, kezdemenyvezőképesség	X	X
26	vezetési technikák (tervezőképesség, szervezőképesség, vezetés, irányítás, döntésképeség, követelménytámasztás, delegálás, ellenőrzés)	X	

2016. július 1-jével lépett hatályba az állami tisztviselőkről szóló 2016. évi LII. törvény, amelynek 28. § (1) bekezdés a) pontjában kapott felhatalmazás alapján, tisztviselő jogviszony módosulását követve jelent meg az állami tisztviselők teljesítményértékeléséről szóló 354/2017. (XI. 29.) Korm. rendelet. A rendelet hatálya a fővárosi és megyei kormányhivatalok állami tisztviselőire és állami ügykezelőire terjed ki.

A rendelet melléklete szerint az értékelésre kerülő kompetenciák az alábbiak:

Alapkompetenciák

1. Aktivitás, reagálás
2. Elvégzett feladatok ellenőrzése, korigálása, felelősségvállalás az elvégzett munka minőségéért

3. Eredményorientáció és motiváltság
4. Fejlődés igénye, üteme, innovációs készség
5. Felelősségvállalás, felelősségtudat
6. Szakmai lojalitás
7. Határidők betartása
8. Magatartási, viselkedési szabályok, munkakörnyezet rendezettsége
9. Munkaidő kihasználása
10. Munkatempó és feladatvállalás
11. Önállóság
12. Pontosság, precizitás
13. Stressztűrés, pszichés terhelhetőség
14. Szabálykövetés

Szakmai kompetenciák ügyintézők esetében

1. Csapatmunka, együttműködés, kommunikáció
2. Feladatteljesítés iránti elkötelezettség
3. Munkabírási, kitartás
4. Szakmaiság, szakértelem, szakmai felkészültség, szaktudás
5. Számítástechnikai ismeretek
6. Ügyfél-orientáltság

Szakmai kompetenciák ügykezelők esetében

1. Eljárásrendi ismeretek
2. Irodai rendszerek, alkalmazások használata
3. Számítástechnikai ismeretek
4. Szervezőkészség, koordináció

5. Munkabírás, terhelhetőség

6. Ügyiratkezelési ismeretek

Szakmai kompetenciák vezetők esetében

1. Elkötelezettség, megbízhatóság, etikus magatartás

2. Konfliktuskezelés

3. Munkatársak fejlesztése, motiválása

4. Összefüggések megértése, stratégiai gondolkodás, rendszerszintű gondolkodás

5. Szakmaiság, szakértelem, szakmai felkészültség, szaktudás

6. Vezetési, irányítási képesség (döntéshozatali képesség, erőforrásokkal való gazdálkodás, empátia)

A rendészet állományára a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes fegyveres szervek hivatásos állományú tagjai teljesítményértékelésének ajánlott elemeiről, az ajánlott elemek alkalmazásához kapcsolódó eljárási szabályokról, a minősítés rendjéről és a szervezeti teljesítményértékelésről szóló 26/2013. (VI. 26.) számú BM rendelet vonatkozik.

A rendészeti teljesítményértékelés kompetencia térképe a rendelet melléklete az alábbi:

Sor- szám	kompetenciák	a vezetők kompetencia osztályába ajánlott kompetenciák	a munkatársak kompetencia osztályába ajánlott kompetenciák
1.	csoportok irányítása	x	x
2.	döntésképeség		x

3.	egyéb ismeretek alkalmazásának képessége	x	x
4.	etikus magatartás/megbízhatóság	x	x
5.	felelősségtudat	x	x
6.	fizikai erőnlét, állóképesség		x
7.	határozottság, magabiztosság	x	x
8.	integritás	x	x
9.	kapcsolattartás	x	x
10.	konfliktuskezelés	x	x
11.	lőkészség		x
12.	mások megértése (empátia)	x	x
13.	mások motiválása	x	x
14.	munkatársak fejlesztése	x	x
15.	önállóság	x	x
16.	rendszer gondolkodás	x	x
17.	rugalmasság	x	x
18.	stratégiai (analitikus, koncepcionális) gondolkodás	x	x
19.	szabálytudat és fegyelmezettség	x	x
20.	szakmai ismeretek alkalmazásának szintje	x	x
21.	szervezet iránti lojalitás	x	x

22.	szervezőkészség		x
23.	teljesítményértékelés készsége	x	x
24.	tervezőkészség		x
25.	ügyfél-orientáltság (partnerközpontúság)	x	x
26.	változások irányítása	x	
27.	változásokra való nyitottság, kezdeményezőkézség	x	x
28.	vezetési technikák (tervezőkészség, szervezőkészség, vezetés, irányítás, döntéskézség, követelménytámasztás, delegálás, ellenőrzés)	x	

A rendszerek közös eleme, hogy részben eltérő kompetenciákat értékelnek a vezetők és a munkatársak esetében.

Ezen kívül számos kompetencia átfedésben is van az egyes rendszereknél (a közszolgálati tisztviselői és a rendészeti területen nagyobb mértékű összehangoltság van), ugyanakkor számos eltérés is megfigyelhető, amelynek alapja nyilvánvalóan az ellátott feladatok sajátosságaiban keresendő. Erre legjobb példa a lőkészség kompetencia, aminek értékelése a rendészeten kívül meglehetősen értelmezhetetlen lenne.

A teljesítményértékelés intézménye (a szabályozásba lassan két évtizeddel ezelőtt való beemelése óta) jelentős módszertani fejlesztéseken ment keresztül, és összetett, átfogó, jól definiált kompetencia meghatározásokat használ, tekintve, hogy ez a tényleges, objektív mérésnek is előfeltétele.

Érdekes ugyanakkor, hogy a teljesítményértékelések elvégzéséhez kialakított kompetenciák meghatározását nem, illetve nem teljes körűen előzte meg az egyes

jogviszonyokra, vagy azokon belül az egyes szervezetekre vonatkozó munkakör és kompetencia elemzések és munkakör és kompetencia értékelések elvégzése, a kompetencia rendszerek felállítása (kompetencia szótárak és térképek kialakítása). A teljesítménykompetenciák meghatározása részben megelőzte ezeknek a fejlesztési folyamatoknak a végigvitelét, és így jelenleg olyan pozíciót foglal el, ami alapján „húzó területként” járulhat hozzá a kompetencia rendszerek kialakításához.

A humán (rész)folyamat fő fejlesztési irányai, lehetőségei

- A különböző jogviszonyok teljesítményértékelési kompetenciáinak együttes áttekintése, az összehangoltság lehetséges mértékű növelése.
- A teljesítményértékelési kompetenciák figyelembe vétele a kompetencia szótárak és térképek kidolgozása során.
- a teljesítményértékelés eredményeinek összekötése a kialakítandó utánpótlási adatbankokkal, és a karriermenedzsment rendszer egyéb elemeivel. A vezetői karrierdöntések megalapozása
- A képzési rendszerrel való kapcsolat továbbfejlesztése, a teljesítményértékelési kompetenciák és a továbbképzési területen a KÖFOP 2.1.1. projekt keretében készülő kompetencia rendszer összefüggéseinek és lehetséges kapcsolatainak feltárása, majd azok beépítése a gyakorlatba.
- A szervezeti stratégiai célok végrehajtásához való hozzájárulás: a szervezet stratégiai céljai alapján definiált egyéni teljesítménycélok kitűzése minél szélesebb munkatársi körben; ez közvetlen kapcsolatot teremt a stratégiai célok és a napi munkavégzés között, és a közös fölérendelt célok megismertetése pozitívan hat az elköteleződésre.

3.6. Ösztönzésmenedzsment, (kompenzáció és javadalmazás)

A megfelelő ember biztosítása a megfelelő helyre nagy mértékben függ a kompetenciáktól, de nem szabad elfelejteni, hogy nagy mértékben függ a külső munkaerőpiaci környezettől is, például attól, hogy a közszolgálatban elérhető bérrel a megfelelőség milyen szinten biztosítható, azaz az adott szakma képviselői, az adott munkakör potenciális betöltői közül a közszolgálat bérvizonyai kit lesznek képesek megkötni.

A közszolgálati bérezési rendszer besorolási logikájú, és ezt egészíti ki számos egyéb elem, amelyek között megtalálhatóak bizonyos pótlékok, címek, amelyek egy része az adott munkakörhöz kapcsolódik, más része pedig a magas szintű munkavégzés és a jelentős szakmai tapasztalat együttese alapján adható.

Az illetményre, a pótlékokra, és a különböző béren kívüli juttatásokra vonatkozó szabályozás és gyakorlat története igen összetett és szerteágazó.

Jellemző, hogy az 1992-es köztisztviselői törvény megjelenése után az illetményen kívül még hosszú ideig nem volt részletes egységes szabályozása a pótlékoknak és egyéb juttatásoknak, és az egyes közigazgatási szervezetek vezetésétől, pénzügyi lehetőségeitől, vagy akár a helyi szakszervezeti munkától függött az egyes juttatások biztosítása. Ez röviden azt jelenti, hogy az egyes szervezeteknél akár igen jelentős mértékben eltérhettek a juttatások, azonos munkakör betöltése esetén, és azonos kompetenciákkal rendelkező munkatársak vonatkozásában is.

A közszolgálati szabályozás fejlődése során szabályozottá vált a ruházati költségtérítés, az utazási költségtérítés, az étkezési támogatás, majd a cafetéria.

A jelenleg hatályos részletszabályozást a közszolgálati tisztviselők részére adható juttatásokról és egyes illetménypótlékokról szóló 249/2012. (VIII. 31.) Korm. rendelet tartalmazza, ami további juttatási elemeket is szabályoz: képzettségi pótlék, munkaköri pótlék, céljuttatás, kutatási megállapodás, kegyeleti juttatás, és a nyugállományú közszolgálati tisztviselők, szakmai vezetők részére adható juttatások.

A javadalmazás területén belül külön témakör a juttatások és a teljesítmény összefüggése, a teljesítményarányos bérezés vagy jutalmazás alkalmazásának vizsgálata.

Az egyéni teljesítményértékelés egységes módszertant rögzítő központi szabályozására a közigazgatásban 2006-ban került sor. Ebben az évben vezették be az új típusú, kompetencia alapú egyéni teljesítményértékelés (TÉR) rendszerét, ami tartalmazta a teljesítményarányos jutalmazást is. A munkatársakat egy kötelező elosztási rendszerbe kellett sorolni a teljesítményük alapján, és az egyes kategóriákhoz szintén központilag rögzített mértékű jutalmak tartoztak.

A TÉR tehát alapvetően nem a munkabérek alakulására gyakorolt pozitív vagy negatív hatást, hanem a köztisztviselők számára adható jutalomkeret elosztását határozta

meg. Ez a rendelkezés egységesítette a korábbi nagyon eltérő szervezeti jutalmazási stratégiákat, és kiegyenlítette a szervezetek között a jutalomalapokat, és az elosztás átláthatóvá tételével is együtt járt.

Ezt a gyakorlatot a későbbi szabályozás megszüntette, a teljesítményértékelést nem köti össze jutalmazással.

A teljesítmény, a kompetenciaszint megjelenítése nem csak a jutalomban, hanem magában a bérben is történhet, azaz olyan bérrendszer is kialakítható, amelyben a teljesítmény a bérré gyakorol közvetlen hatást, mindig az adott értékelési ciklusok közötti időszakban. Ezeknél a megoldásoknál jellemzően a bér egy része függ a teljesítménytől, és a bér nem teljesítménytől függő részét a munkakör határozza meg.

A javadalmazás területén belül szintén külön témakör a munkakör értéke alapján kialakított bérrendszer kérdése. A munkakörnek a bér meghatározásában fontos tényezőnek kell lennie; ez biztosítja, hogy a bérezés tükrözze az egyes munkakörök szervezeti értékét, fontosságát, valamint megjelenhet benne a külső munkaerőpiaci környezet hatása is, pl. a nehezen betölthető munkakörökhöz rendelt bérek emelése (ez történt pl. az informatika területén).

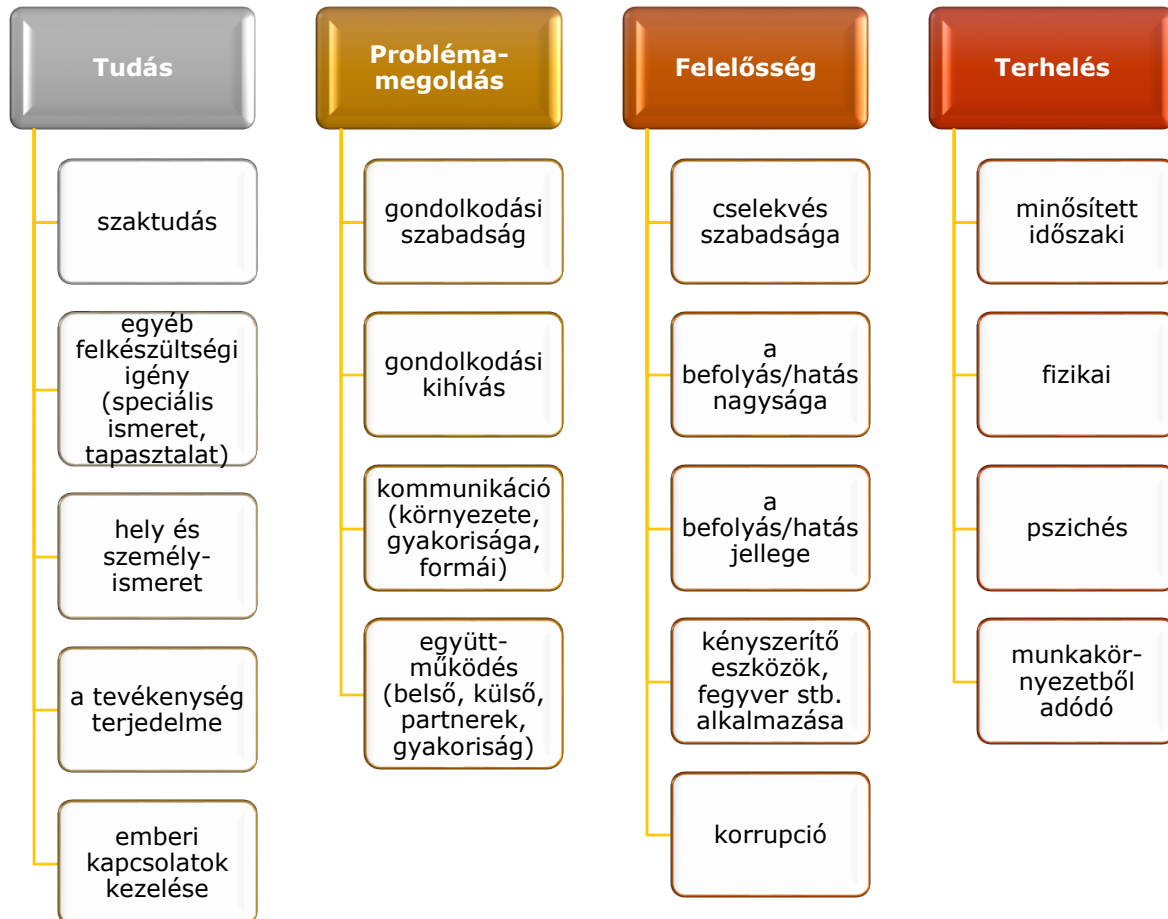
Ilyen típusú, kompetencia alapú bérezési megoldások kidolgozására a közszolgálatban több projekt is indult az elmúlt évtizedben. Ezek a projektek a munkakör elemzési és munkakör értékelési folyamatot egymásra épülő rendszerként értelmezték.

Ezek között a projektek között a legjelentősebb

- 2002-ben a Belügyminisztérium munkakör elemzési eredményeire épített munkakör értékelési rendszer,
- 2008-ban a Minisztériumok vezetői munkaköreinek Hay rendszerű elemzése és az erre kidolgozott bérezési megoldás,
- 2011-ben indított ÁROP 2.2.11 program keretében indult MÉR projekt, amely során 1000 minta elemzés és értékelés készült el, valamint a
- 2013-ban indult ÁROP 2.2.17 program keretében indult MAR projekt.

A legátfogóbb értékelési folyamat 2013-ban volt. Több mint 2000 vezetői és nem vezetői munkakör értékelése történt meg. Az alábbi táblázatban látható értékelési

tényezők súlyozásával bér és besorolási rendszer alakítható ki. ²² Egy-egy tényező minél markánsabban jelenik meg a munka elvégzésénél a munkakör elvárásai között, annál nagyobb szervezeti sikertényezőnek számít, és annál értékesebb lehet a szervezet számára a munkakör betöltője, ezeknek a kompetenciáknak a birtokában.



3. sz. ábra: a munkakör-értékelési tényezők és altényezők struktúrája

²² ÁROP 2.2.17 Összegző jelentés Human Horizont 2013

Krauss Ferenc Gábornak a Közigazgatási Humán Tükör kutatás körében készült tanulmánya²³ a különböző bérképző tényezőkkel foglalkozik, és a személyi állomány azokról alkotott véleményével.

Különösen beszédes ábrában mutatja meg, hogy a kutatásban részt vevők véleménye szerint az egyes bérképző tényezőknek (pl. végzettség, szervezetben eltöltött idő, az adott munkakör piaci értéke, versenyképessége, teljesítmény, szakmai tapasztalat, stb.) milyen hatással kellene lennie az egyéni bérekre. Az eredmények alapján az látható, hogy mind a munkakör szervezeti értékének hatását, mind az egyéni teljesítmény hatását gyengének érzékelik bérképző tényezőként, és annak határozott erősítését igényelnék.

A hivatkozott összefoglaló táblázat az alábbi:

bérképzési tényező	változás iránya
a munkakör piaci értéke (versenyképessége)	↑↑
a munkakör szervezeten belüli relatív értéke	↑↑↑
a munkavállaló életkora	↓↓↓
a munkavállaló iskolai végzettsége	↔
a munkavállaló szakmai/vezetői tapasztalata	↑↑
a munkavállaló betöltő rátermettsége, elhivatottsága	↑↑↑
az adott munkakörhöz, feladatrendszerhez kötődő egyéb pótlékok	↑↑
a munkavállalónak adományozott címek	↓
a munkavállalónak a besorolásához rendelt rendfokozati, illetve honvédelmi illetményrésze	↓
az egyéb alap és választható béren kívüli juttatások, kedvezmények, cafeteria	↔
szolgálati hely szerinti bérkiegészítés	↓
a szervezetnél eltöltött szolgálati idő hossza	↔
a teljesített együttes munkaidő	↔
az egyéni teljesítmény	↑↑↑
az érintett csoport teljesítménye	↑↑
az érintett szervezet teljesítménye	↔
jutalmak, egyéb anyagi elismerések	↔

4. sz. ábra: bérképző tényezők elvárt hatása a közigazgatás személyi állományának véleménye alapján²⁴

²³ Krauss Ferenc Gábor: A közszolgálat személyi állományának véleménye a közszolgálat kompenzációs és javadalmazási rendszeréről – Stabil alap, vagy időzített bomba? „Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány

²⁴ Forrás: Krauss Ferenc Gábor: A közszolgálat személyi állományának véleménye a közszolgálat kompenzációs és javadalmazási rendszeréről – Stabil alap, vagy időzített bomba? „Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány, 23. oldal

A táblázat bal oldali rovatában találhatóak a kutatási kérdőívben mért egyes bérezési tényezők, a jobb oldali rovatban pedig nyilak jelölik annak azt az irányát, hogy a közszolgálati személyi állomány tagjai az egyes tényezők bérképzésben jelenleg betöltött szerepének fontosságát milyen irányba módosítanák. A felfelé mutató nyíl fejezi ki azt, ha egy tényező a jelenlegi rendszerben véleményük szerint alulértékelt, a lefelé mutató nyíl jelenti azt, hogy véleményük szerint egy tényező a jelenlegi rendszerben nagyobb szerepet tölt be, mint ami indokolt. Vízszintes kétirányú nyíl jelöli azokat a tényezőket, amelyek pozícióján alapvetően nem változtatnának. A dupla nyíl jelölés a változás igényelt, javasolt erőteljességét mutatja meg.

Ahogy az összefoglalás kifejti, „A kutatási eredmények feltárták, hogy a személyi állomány véleménye szerint a meglévő közszolgálati bérezési és előmeneteli rendszer csak részben átlátható. Ugyanakkor bár a kutatásban résztvevők döntően pontosan be tudták azonosítani azokat a tényezőket, melyek nagymértékben játszanak szerepet az összbérezésben, az egyes tényezők befolyásán jelentős mértékben változtatnának azáltal, hogy elsődlegesen az egyéni teljesítményre és a betöltött munkakör értékére helyeznék a hangsúlyt.”

Az állami tisztviselőkről szóló 2016. évi LII. törvény egyes rendelkezései már ebbe az irányba mutatnak. Ez a törvény az illetmények alsó és felső határát rögzíti az egyes munkaköröknél, és az így kialakított bérezési sávokon belül az illetmény a teljesítményértékelés eredménye alapján módosítható, illetve a tisztviselő jutalmazható:

16. § (1) Az állami tisztviselő munkateljesítményét a munkáltatói jogkör gyakorlója mérlegelési jogkörében eljárva írásban értékeli. (...)

(3) A teljesítményértékelés alapján jutalom fizethető.

(5) Teljesítményértékelés és a minősítés alapján az állami tisztviselő a) illetménye - a besorolása szerinti előmeneteli fokozatra irányadó alsó és felső határ között - módosítható, (...).

A humán (rész)folyamat fő fejlesztési irányai, lehetőségei

Az ösztönzésmenedzsment kérdése igen szorosan összefügg a munkakörök elemzésének és értékelésének elvégzésével, ami a többi humán folyamat integrált, stratégiai szemléletű működtetésének is alapja.

- Megfelelő szabályozási környezet kialakítása szükséges, ami lehetővé teszi a munkakör értékének és az egyéni teljesítménynek a megjelenését a bérképző tényezők között.
- Az értékelések során a munkakörökhöz rendelhető bér meghatározása szempontjából fontos elvárásokat rögzíteni kell.
- Ki kell alakítani a teljesítmény alapú illetményrészre, vagy a teljesítmény alapú jutalmazásra vonatkozó koncepciót, az állami tisztviselői törvény alkalmazási tapasztalatait is figyelembe véve.

3.7. Személyügyi szolgáltatások és tevékenységek

Ez a humán folyamat kevésbé egynemű, mint az előző öt; tartalmaz támogató jellegű funkciókat és stratégiai funkciókat is, valamint módszertani és eszközbéli funkciókat. Ez a humán folyamat segít biztosítani a szervezetek napi operatív HR működését, de a feladatokat ellátó HR szervezet tevékenysége szerencsés esetben nem merül ki az adminisztratív feladatok ellátásában, hanem ténylegesen betölti stratégiai támogatói és fejlesztői szerepét is, együttműködésben a szervezet vezetőivel és munkatársaival.

A Közszolgálati Humán Tükör kutatás egyik résztanulmánya részletesen foglalkozott ezzel a humán folyamattal, illetve a HR területen dolgozó munkatársak saját szakmájukról és annak jelentőségéről alkotott képének feltárásával.²⁵

A vizsgálat jelentőségét az adja, hogy kifejezetten a humánerőforrás-gazdálkodás területén dolgozó munkatársak szerepmódeljeivel és kompetenciamódeljeivel foglalkozik, és annak feltárására törekszik, hogy a szervezetek tagjai hogyan látják a HR munkatársak szerepét, munkavégzését a saját szervezetükben.

A kutatási eredmények megállapítják, hogy a munkatársak elsősorban az adminisztratív szerepet látják, ezekkel a funkciókkal találkoznak, és kevésbé érzékelik

²⁵ Petró Csilla–Stréhli-Klotz Georgina: Mennyire elégedett a közzszolgálat? „Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014.

a HR stratégiai szerepét a szervezetben. A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a közszolgálatban az operatív feladatokra helyezik a hangsúlyt a vezetői szinten is, és vagy csak nagyon kis százalékban, vagy egyáltalán nem jelenik meg a HR stratégiai szerepe.

Az emberi erőforrás gazdálkodási szakterületnek pedig lennének stratégiai jellegű tevékenységei, kiemelten pl. a szervezet előtt álló hosszú távú stratégiai célok és a jövőkép megvalósítást támogató értékelő, elemző munka, a fejlesztést szolgáló innováció, a szakterületi tevékenységre koncentrálnó tudományos kutatás a szervezet, és különösen a vezetők módszertani támogatása érdekében. Ezt a fajta partneri funkciót jelenleg jellemzően nem tudja betölteni a szakterület, pedig ez nagyban hozzájárulhatna ahhoz, hogy a vezetők szervezeti célok teljesítése érdekében a leghatékonyabban használják fel és irányítsák a szervezet rendelkezésére álló emberi erőforrást.

A stratégiai funkciók mellett fontos szót ejteni azon a funkciók egy részéről is, amelyeket az adminisztratív jelzővel szokás illetni, ugyanakkor nehézkes működésük a stratégiai célok teljesülését is gátolja.

Ezek közül kiemelendő a személyügyi nyilvántartások köre. A stratégiai tervezéshez bizonyos aggregáltsági szintű adatok is szükségeltetnek, és az ezekhez való hozzáférés igen nehézkes a jelenlegi környezetben.

A személyi alapnyilvántartások adatköreit a közszolgálatban az állományviszonyos jogszabályok részben eltérő módon szabályozzák, és az adatokat az egyes jogszabályok hatálya alá tartozó szervezetek eltérő szoftverekben, vagy akár papír alapon tartják nyilván. Jelenleg nincsenek együttesen elemezhető adatbázisok, a személyi állomány jellemzőire vonatkozó adatokat értelmezhetővé tévő, döntés-előkészítést támogató adattárházak, és ezek kialakítását az eltérő szabályozás jelentősen megnehezíti.

A humán (rész)folyamat fő fejlesztési irányai, lehetőségei

- Az emberi erőforrás szakterület stratégiai feladatainak megjelenítése a vonatkozó szabályozókban, azaz stratégiai szerepük intézményesítése, követhetővé, mérhetővé tétele.

- Az emberi erőforrás szakterület munkatársainak központi módszertani támogatása az új szerepekre való felkészülés és annak gyakorlása során. Ennek ideális kerete lehet a kialakítandó Támogató Szervezet, amelynek módszertani és koordinációs feladata erre is kiterjedhet.
- Annak beépítése a vezetők továbbképzésbe, hogy hogyan működhetnek együtt, és milyen támogatást várhatnak a HR szakterülettől.
- Az eltérő állományviszonyos szabályozások lehetséges mértékű konszolidálása a személyügyi alapnyilvántartások adatköreinek területén az együttes elemezhetőség érdekében.
- Döntéstámogatásra alkalmas adattárház(ak) kialakítása.

4. Szakmai javaslat

4.1. A szakmai javaslat súlypontjai és az alkalmazandó rendező elvek

Szakmai javaslatunk szerint a közszolgálati a stratégiai szemléletű emberierőforrás-gazdálkodási rendszer további fejlesztése során

- szükséges elvégezni az eddigi eredmények szintetizálását,
- az eltérő fejlődési szakaszban levő humán folyamatok közötti kiegyenlítést, egységes szintre emelést,
- és a továbbiakban az építőköként alkalmazható, minden folyamatban megjelenő, a munkakört és betöltőjét is reprezentálni képes kompetenciákat helyezni a fejlesztések középpontjába.

Ennek érdekében szükséges egy átfogó kompetenciamenedzsment rendszer kialakítása, ami képes egyesíteni és beépíteni az egyes humán folyamatok eltérő fejlődési folyamatainak eddigi eredményeit, valamint eszközt biztosítani a további fejlesztésekhez.

Ennek a rendszernek fontos eleme a közszolgálat kompetencia-térképe, ami az egyes munkakörökben ellátandó feladatokhoz rendeli a kompetenciákat.

A kialakítandó kompetencia-térképpel szemben elvárás, hogy

- legyen egységes szerkezetű,

- használjon egységes fogalomrendszert,
- karrierutak és munkakör családok szerinti kompetencia-csoportokat alkalmazzon
- képes legyen az egységes szerkezet és fogalomrendszer megtartása mellett rugalmasan alkalmazkodni a szervezeti sajátosságokhoz

Ezen kívül – az eddigi eredmények fenntartása és hasznosítása mellett a jelenlegi szakértői rendszerek (pl. kiválasztás, teljesítményértékelés, továbbképzés) elektronikusan kapcsolódjanak össze, és az eddig elektronikusan nem támogatott humán folyamatokkal együtt kapjanak egy kompetencia alapú szakértői szoftveres támogatást.

A továbbfejlesztés során olyan kompetencia rendszer és azt gondozó szabályozott folyamat és intézményi háttér kialakítása szükséges, amely képes biztosítani, hogy a fejlesztés eredménye ne csak egy időpillanat igényeinek feleljen meg statikus formában, hanem dinamizált, folyamatosan fejlődő eszközként álljon rendelkezésre a közszolgálati stratégiai integrált emberierőforrás-gazdálkodás humán folyamatainak működtetéséhez és fejlesztéséhez.

Ennek érdekében

- legyen átlátható és közérthető: kidolgozásnak módszertana és felépítésének logikája, valamint megfogalmazásának nyelvezte tegye alkalmassá arra, hogy a felhasználók teljes körűen megérthessék, és adekvát módon alkalmazhassák;
- legyen adaptív: rugalmasan változtatható legyen a társadalmi és munkaerőpiaci változásokkal, valamint a szabályozási környezet változásaival összehangolt módon;
- legyen intézményesített és transzparens a működése: a módosíthatóság feltételei és folyamatai, szakmai alapjai legyenek szabályozottak és nyilvánosak, és a működés legyen monitorozható, a karbantartásnak pedig legyen dedikált központi intézménye;
- legyen „közös”: a fejlesztésbe és ellenőrzésbe kerüljenek bevonásra a közszolgálati HR szakma gyakorlati képviselői, az általuk képviselt szakmai tapasztalat.

Mindezek alapján a szakmai javaslat fő területei az alábbiak:

- A kompetencia rendszer – kompetencia szótár és térkép – fejlesztése és karbantartása
- Az egyes humán folyamatok fejlesztése, a kapcsolódó szabályozási környezet összehangolt fejlesztése mellett
- A működtetés infrastruktúrájának fejlesztése:
 - megfelelő intézmény létrehozása
 - komplex szoftveres támogatás biztosítása.

4.2. A kompetencia rendszer

4.2.1. A kompetencia szótár és kompetencia térkép

Megkülönböztethetünk úgynevezett kompetencia szótárat és kompetencia térképet. A két egymáshoz koherensen illeszkedő egymásra épülő dokumentum a szervezeti működés és emberi erőforrás gazdálkodás szempontjából alapidokumentum.

A kompetencia szótár az egész szervezetre – jelen esetben a teljes közszolgálatra – vonatkozó kompetenciákat foglalja magában, valamennyi humán folyamatához kapcsolódóan a fontos kompetenciák gyűjteménye.²⁶

A fejlődési folyamatokat is bemutató összefoglaló illusztrációként a *2. számú melléklet* rögzíti a korábbi és jelenlegi fejlesztési ütemek, projektek eredményeként létrehozott kompetencia térképeket. Az összefoglaló táblázatban kiemeltük a leggyakrabban visszatérő, megnevezésükben is azonos kompetenciákat, és megjegyezzük, hogy az eltérő megnevezések fogalmilag sok esetben azonos, vagy egymáshoz nagyon közel álló kompetenciákat jelölnek.

A kompetencia térkép egy adott szervezetben fontos, valamennyi humán folyamathoz kapcsolódó kompetenciák gyűjteményéből származó kompetenciák tovább rendszerzett leírása. Egy-egy munkakör család, vagy munkakör vonatkozásában a

²⁶ Szabó Szilvia: Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel NKE 2014. ISBN 978-615-5491-15-3 p.26.
<file:///C:/Users/Np915/Documents/Közizgatási%20vezető%20kiválasztás/Kompetencia%20menedzment/kompetencia>

munkaköri elvárásokhoz, és a munkakör sikeres betöltéséhez rendelhető kompetenciák leírását foglalja magában, fogalmi meghatározással, és esetlegesen szintekre tagolt magatartásformák leírásával egybeszerkesztett formában.

Itt kerülnek rögzítésre a stratégiai célok eléréséhez nélkülözhetetlen szervezeti és egyéni kompetenciák valamilyen rendező elv szerint.

A kompetenciák leírásánál megjelennek azok a magatartásjellemzők, amelyek az elvárt teljesítményhez szükséges tudást, képességeket és készségeket, attitűdöket, a szervezet által elvárt normák betartásához szükséges viselkedésszempontokat írják le, és teszik minden szervezeti szereplő számára elérhetővé.

4.2.2. Szervezeti kompetencia térkép kialakítása, és gondozása

A szervezeti kompetencia térképnek alapvetően összhangban és koherenciában kell lennie a stratégiai embererőforrás-gazdálkodás humán folyamataival.

Ez azt jelenti, hogy minden kompetencia-meghatározást az adott humán folyamathoz is illeszteni kell. Elképzelhető pl., hogy egy adott kompetencia munkakör elvárásaként és teljesítmény elvárásaként némileg más szövegezéssel, de lényegileg azonos tartalommal jelenik meg, választ adva például

- a munkaköri elvárásoknál arra, hogy MIT tartalmaz a munkakör elvárt szinten,
- kiválasztási kompetenciaként arra, hogy MILYEN mérhetőségi tényezőkkel írható le.
- teljesítményértékelési kompetenciaként arra, hogy HOGYAN kell azt tevékenységgé alakítani.

A kompetencia térkép és a benne szereplő kompetenciák megjelenési kritériumai, hogy legyenek²⁷:

- közérthetőek,

²⁷ Szabó Szilvia: Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel NKE 2014. ISBN 978-615-5491-15-3 p.25.
file:///C:/Users/Np915/Documents/Közgazgatási%20vezető%20kiválasztás/Kompetencia%20menedzment/kompetencia-alapu-emberi-eroforras-gazdalkodas.original.pdf
Letöltve: 2018.08.20.

- konszenzuson alapulóak,
- azonos tartalmi meghatározással bírnak és jól kommunikáltak,
- minden kompetencia definiált,
- pontosan meghatározott tartalommal és a tartalomhoz kapcsolódó szintekkel, magatartásjegyekkel leírt.

4.2.3. Kompetencia szintek, megjelenített magatartásjegyek

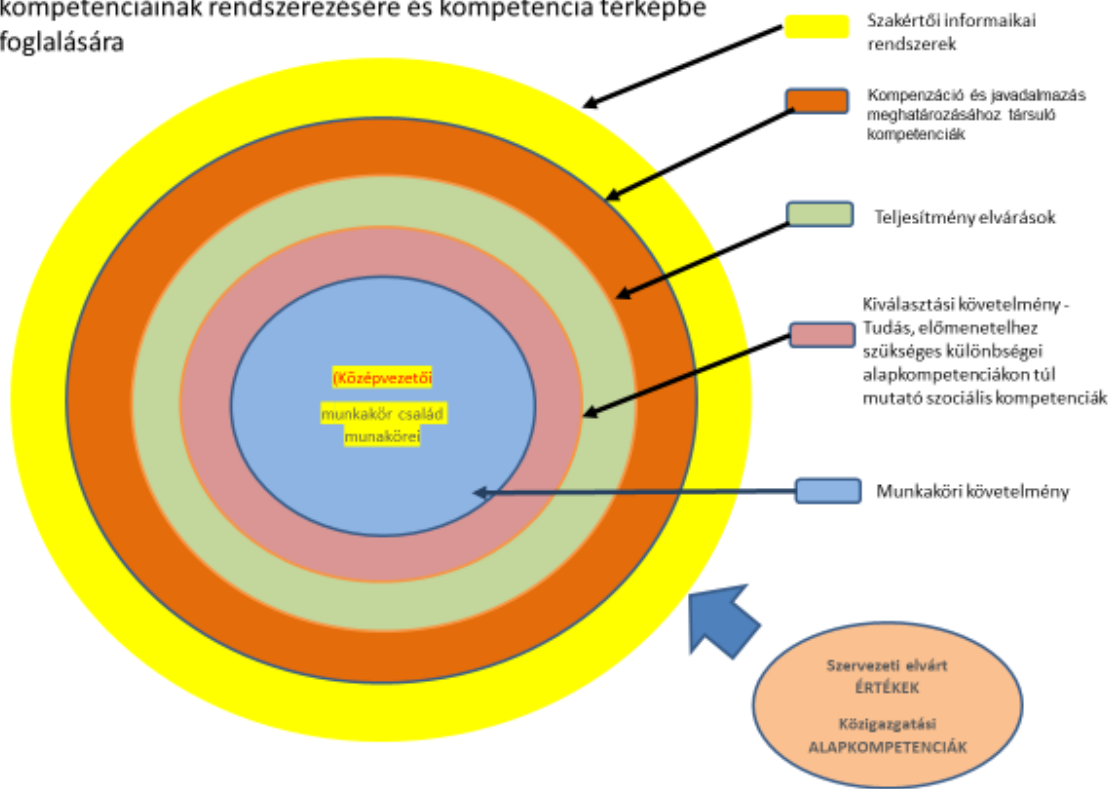
A kompetencia fogalmak, szintek leírásánál előre döntést kell hozni, hogy melyik kompetenciának hogyan, milyen szerelemként jelenik meg a fogalma, pl mint elvárt képesség, készség, vagy attitűd fog szerepelni a kompetencia térképben.

A stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás alapjaként a kompetenciák úgy rendezhetők egy rendszerbe, ha meghatározzuk a rendező elveket, pl. a szervezeti értékeket. Erre épülhet rá a karrier utak és munkakör családok szerinti kompetenciák rendszere, és ezen az elven tovább finomítható a munkakörök szerinti kompetencia rendszer:

- munkaköri követelmények
- kiválasztási és előmeneteli kompetenciák, fejlesztési kompetenciák
- a teljesítmény elvárások
- juttatási rendszer elemeként tekinthető kompetenciák
- mindazok a nyilvántartási és egyéb szakértői informatikai rendszerek, amelyek működtetésükkel hozzájárulnak egy költséghatékony és szakmailag is hatékony humánerőforrás gazdálkodáshoz.

A rendszer sajátossága nem csak a szakértői volta, hanem az egyénközpontúsága is. A jelenlegi rendszerek nem képesek szervezeti változások, áthelyezések, pozíció váltások esetén az egyéni adatok átadására, és egy egész életpályán keresztüli fejlődés nyomon követésére.

Példa egy munkakör család, és azon belül egy munkakör kompetenciáinak rendszerezésére és kompetencia térképbe foglalására



5. sz. ábra Példa egy munkakör család kompetenciáinak rendszerezésére saját szerkesztés

4.3. Az egyes humán folyamatok fejlesztése, a kapcsolódó szabályozási környezet összehangolt fejlesztése mellett

Az egyes humán folyamatok jelenleg alkalmazott eszköztárának vizsgálata rámutat arra, hogy hol vannak azok a fejlesztési irányok, amelyek hozzájárulhatnak a stratégiai emberi erőforrás menedzsment rendszer humán folyamatainak integrált működtetéséhez és összehangolt fejlesztéséhez.

A Stratégiai tervezés és rendszerfejlesztés humán folyamat kapcsán kiemelhető, szükséges feladat egy egységes közigazgatási szervezeti kultúra (mint közigazgatási értékrend) elvárt kompetenciáinak meghatározása, ami fontos szerepet játszhat a köztisztviselők elköteleződésének mélyítésében, a közös cél, és a közös célért vállalt felelősség motivációjaként. Az ide tartozó kompetenciák helyet kaphatnak a toborzásban, mint közvetített értékek, valamint a kiválasztásban, a jelentkezők egyéni

értékpreferenciái és az elvárt szervezeti értékek közötti összhang erősítésében. A hivatásetika kvázi kompetencia területei is ide sorolhatóak, mivel összefüggenek ezen értékek viselkedésbeli megnyilvánulásával.

A meghatározott értékek lehetnek az alapjai a kompetenciák, mint az értékeket megvalósítani képes jellemzők és cselekvések rendszerének.

Mindezek a kompetencia rendszerben (kompetencia szótár és kompetencia térképek), valamint a munkavégzési rendszerekben fektethetők le. Ennek érdekében a munkakör és kompetencia elemzéseket, a munkakör és kompetencia értékeléseket a közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodás intézményesített, szabályozott alaptevékenységévé kell tenni. Ezen feladat gyakorlati végrehajtásának támogatására olyan szervezeti működési mechanizmusokat, folyamatokat, módszertanokat, és szakértői szoftvereket kell kialakítani, amelyek megkönnyítik a munkaköri elvárások, sajátosságok és munkaköri kompetenciák azonosítását. A rendészetben és a közigazgatásban végzett kutatások alapján kimondható, hogy egy meghatározásra, definiálásra került alap kompetencia készletet figyelembe kell venni az egységes kompetencia rendszer kialakításánál. Ez jelenleg a rendészet és a közigazgatás területén is rendelkezésre áll. A bevezetés, a rendszerszerű alkalmazás – bár történtek lépések, a jogi keretek is biztosítottak, az informatikai feltételrendszer is adott – még várat magára.

Folyamatosan vizsgálni kell a munkaköröket az integritási szempontok alapján: azonosítani kell a munkakör tartalmából eredő kockázatokat, kitétségeket (kiemelten pl. korrupció, hivatásetika, általános ügyfélkapcsolati etika, intézményi diszkriminációs kitétség). Ezen vizsgálatok eredményeinek meg kell jelenniük a munkakörök elemzésében, értékelésében, valamint a továbbképzési rendszerben is.

A nem tipikus fokozott terhelési szempontok (harcászati, fegyverzeti védőruházat, bezártság stb. munkaterhek) feltérképezése és megjelenítése a munkakörök sajátosságai között szintén egy fejlesztési irány a közszolgálatban. Ezek a tényezők nem csak a munkavégzési rendszerek, hanem a bér-, besorolás, kialakítása a munkaidő hosszának meghatározása, valamint a szabadidő és a munkaidő kedvezmények szempontjából is fejlesztési területek.

Módszertani javaslatként megfogalmazható, hogy a közszolgálatban végzendő munkakörelemzések és értékelések során indokolt lenne bevezetni egy stratégiai kontrollt, adott esetben egy olyan szereplőt, aki a kormányzati stratégiák ismeretében vizsgálja meg az eredményeket, és a lehetséges keretek között érvényesíti a stratégiai érdeket. Ennek oka az, hogy az alkalmazott módszertan jelenleg nem lép ki a szervezet keretei közül, így a szervezeti kultúra jellemzően konzervatív, fenntartásra törekvő hatása erősebben jelentkezik, mint a jövővezérelt stratégiai szemlélet hatása.

A munkavégzési rendszerek fejlesztési eredményei hasznosíthatóak az emberi erőforrás-áramlás és fejlesztés humán folyamat fejlesztése során is. Ennek érdekében szükséges a munkakör családok kialakítása, és az azokra jellemző kompetencia együttesek alkalmazása a kiválasztásban, az értékelésben, és a fejlesztésben is.

Szükséges felülvizsgálni a képesítési kormányrendelet szerepét és hatását; a képesítési követelményeknek a legjobb jelölt megtalálását és kiválasztását nem korlátozó módon kell megjeleníteniük a jelöltre vonatkozó munkaköri- és kompetenciaelvárások körében.

Szükséges továbbá a szakmai előmenetel szabályainak pontosabb, átláthatóbb definiálása, mérési és tervezési eljárásainak, döntési mechanizmusainak meghatározása, valamint a karrierutak kialakítása és minél teljesebb körű összehangolása a továbbképzési és a teljesítményértékelési rendszerekkel.

A teljesítmény menedzsment humán folyamat fejlesztése során szükséges a különböző jogviszonyok teljesítményértékelési kompetenciáinak együttes áttekintése, az összehangoltság lehetséges mértékű növelése.

Szükséges továbbá a teljesítményértékelés eredményeinek összekötése a kialakítandó utánpótlási adatbankokkal, és a karriermenedzsment rendszer egyéb elemeivel, valamint a képzési rendszerrel kiépített kapcsolat megerősítése.

A teljesítménymenedzsment kapcsán kiemelendő stratégiai típusú fejlesztési lehetőség, hogy a szervezet stratégiai céljai alapján definiált egyéni teljesítménycélok kitűzése minél szélesebb munkatársi körben történjen meg. Ez közvetlen kapcsolatot

teremt a stratégiai célok és a napi munkavégzés között, és a közös fölrendelt célok megismertetése pozitívan hat az elköteleződésre.

Javasolt fejlesztési irány a teljesítmény és a javadalmazás összekötése is az ösztönzés menedzsment humán folyamat fejlesztése során: ki kell alakítani a teljesítmény alapú illetményrészre, vagy a teljesítmény alapú jutalmazásra vonatkozó koncepciót.

Az ösztönzésmentés kérdése igen szorosan összefügg a munkakörök elemzésének és értékelésének elvégzésével, ami a többi humán folyamat integrált, stratégiai szemléletű működtetésének is alapja. Megfelelő szabályozási környezet kialakítása szükséges, ami lehetővé teszi a munkakör értékének és az egyéni teljesítménynek a megjelenését a bérképző tényezők között, az állami tisztviselői törvény alkalmazási tapasztalatait is figyelembe véve.

Differenciált ösztönzési megoldásokat kell kidolgozni a hiány szakmák, speciális elvárásokat támogató munkakörök esetében.

Összességében véve gondoskodni kell arról, hogy a humánerőforrás-gazdálkodási szakterület képes legyen betölteni stratégiai szerepét, a személyügyi szolgáltatások és tevékenységek humán folyamatának fejlesztésén keresztül.

Ennek érdekében szükséges az emberi erőforrás szakterület stratégiai feladatainak megjelenítése a vonatkozó szabályozókban, azaz a stratégiai szerep intézményesítése, követhetővé, mérhetővé tétele.

A HR vezetőket és a munkatársakat is fel kell készíteni az stratégiai szerep ellátására; központi módszertani támogatást kell biztosítani a stratégiai attitűd kialakulásához, fejlesztéséhez.

A továbbképzések keretében a vezetők felkészítése is szükséges arra, hogy hogyan működhetnek együtt, és milyen támogatást várhatnak a HR szakterülettől.

Ezen összehangolt, stratégiai és egyben folyamatszegléletű fejlesztések alkalmasak a stratégiai emberi erőforrás gazdálkodás humán folyamatainak összehangolt fejlesztésére, aminek további feltételei

- a megfelelő szabályozási környezet kialakítása (pl. az eltérő állományviszonyos szabályozások lehetséges mértékű konszolidálása a személyügyi alapnyilvántartások adatköreinek területén az együttes elemezhetőség érdekében);
- valamint a folyamatos fejlesztést koordináló és támogató intézményi környezete kialakítása;
- továbbá a döntéstámogatásra alkalmas adattárház(ak) kialakítása, ami megalapozhatja a fejlesztésekre vonatkozó további döntéseket is.

4.4. A működtetés infrastruktúrájának fejlesztése az intézményi háttér és a komplex szoftveres támogatás biztosításával

A szakmai javaslat egyik kulcseleme arra koncentrál, és arra kínál megoldási lehetőséget, hogy a javasolt szakmai lépések felső szintű koordinációjával hogyan lehet ténylegesen megvalósítani a szükséges fejlesztéseket, intézkedéseket.

A közszolgálat emberierőforrás-fejlesztési rendszere intézményi szempontból is tagolt; különböző jogszabályok különböző szervezetekhez telepítenek feladatokat, hatásköröket, miközben a közszolgálatra vonatkozó, átfogó és hatékony működéshez szükséges felső szintű koordinációnak jelenleg nincs megfelelő fóruma.

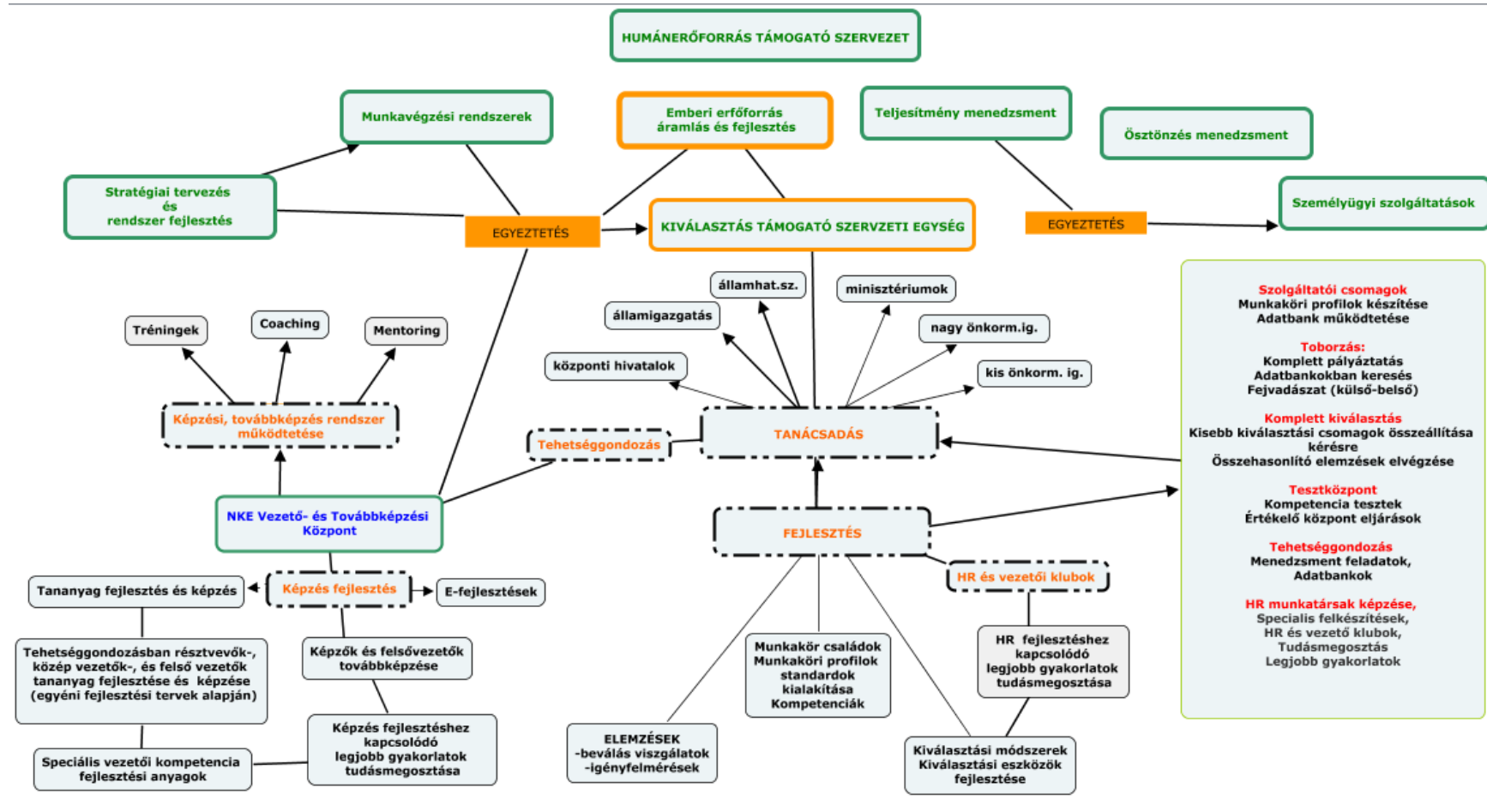
A javaslat a megvalósítással kapcsolatos határkörök átrendezése nélkül is kialakítható koordinatív központ és központi folyamat megvalósítását vázolja, összhangban a jelen projekt keretében javaslati formában már szintén kidolgozott közigazgatási vezető kiválasztási koncepcióval; az ott is felvázolt „Humánerőforrás Támogató Szervezet” munkanéven említett, felállítani javasolt szervezet alkalmas ezen funkciók ellátására és a folyamatos módszertani fejlesztésére – a kiválasztási tevékenységen túlmenően, valamennyi humán folyamatra kiterjedően.

Ez azt jelenti, hogy a javaslat nem törekszik feltétlenül az eddigi történeti fejlődés eredményeképp kialakult folyamatok és szervezeti hatáskörök, valamint az ezeket rögzítő szabályozások átrendezésére.

A stratégiai emberierőforrás-gazdálkodás folyamatos fejlesztése központi módszertani és koordinációs támogatást igényel, de maga a működtetés már elvégezhető a kialakult keretek között is.

Szükséges, hogy a már meglévő elemek mellett nevesítésre és létrehozásra kerüljön egy olyan szervezet, intézmény is, ami magas szintű szakértői tudást és támogatást képes biztosítani a folyamatos fejlesztés során a végrehajtásban érintett szervezeti központoknak, valamint elősegíti a szoftveres támogatás kiterjesztését, és koordinációs szerepet is betölt a fejlesztések összehangolása, az eredmények megosztása terén, továbbá a közszolgálati kompetenciamenedzsment rendszer karbantartásának állandó, stabil központját jelenti.

A Központ feladatrendszerét a következő ábra mutatja be:



6. sz. ábra Humánerőforrás támogató szervezet feladattérképe²⁸

²⁸ Bokodi-Malét-Szabó-Pankár: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása: Megoldások a közigazgatási vezető-kiválasztásban Tájékoztató anyag NKE 2018

Egy ilyen összetett feladatrendszer koordinálása, működtetése és módszertani fejlesztése nem képzelhető el komplex, professzionális szoftveres támogatás nélkül, aminek kapcsolatban kell lennie a kormányzati stratégiai célkitűzések megvalósítását támogató egyéb informatikai rendszerekkel is, és az adatforrások széles körének együttes elemezhetőségét kell megteremtenie.

A kormányzat stratégiai célkitűzései között központi elem a hatékonyan és takarékosan működő jó állam megvalósítása.

A Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztés Operatív Program 2. prioritása a szolgáltató szemléletű feladatellátás erősítését szolgálja, és annak 1. specifikus célja a személyi állomány fejlesztése.

A közszolgálat olyan tudásintenzív ágazat, ahol döntő részben az emberi erőforrás – a munkatársak által a munka során tanúsított viselkedés és alkalmazott tudás, a megnyilvánuló kompetenciák – határozzák meg a teljesítményt, az eredményességet, és jelentős mértékben az ügyfél oldali elégedettséget.

Mindezek miatt a kormányzati igazgatási stratégiának is kiemelt célja a humán erőforrás fejlesztése – természetesen a ráfordítások optimalizálása mellett, tehát az eredményesség mellett a megfelelő hatékonyságot is elvárva, ami az erőforrások olyan módon való befektetését, felhasználását jelenti, hogy az pazarlás nélkül, megtérülő módon vezessen a lehető legmagasabb eredményességhez. A hatékonyság javításának kiemelt eszköze a megfelelő monitoring és kontrolling, a befektetések és az eredmények folyamatos, jól kidolgozott módszertan szerinti mérése.

Specifikus cél tehát az emberi erőforrás fejlesztése és a ráfordítások hasznosulásának nyomon követése

A közszféra kiadásainak legnagyobb hányadát a személyjellegű költségek teszik ki. A humán erőforrás fejlesztése az igen nagy arányú személyi kiadás miatt is fontos: az eredményesség javítására a hatékonyság javítására is alkalmas.

A humán erőforrás fejlesztését, az eredményesség és a hatékonyság mérését és javítását több kiemelt projekt keretében kezdte meg a kormányzat. Ezek mára számos

olyan eredményt tudnak felmutatni, amelyek alkalmasak a további stratégiai jelentőségű fejlesztések megalapozására.

- A szervezet és a működés szempontjából fontos eredmény a feladatkaszter elkészítése és folyamatosan aktuális állapotban tartása; ez megmutatja az egyes igazgatási szervezetekhez rendelt feladatok összességét, és a szervezet adataival összevezetve képet adhat a működés hatékonyságáról.
- A humánerőforrás fejlesztése terén kiemelt eredményként kell hivatkoznunk a közszolgálat működését segítő, stratégiai alapú, integrált emberierőforrásgazdálkodási rendszermodell kialakítására, ami átlátható struktúrába rendezi a humán folyamatokat és az azokhoz tartozó humán funkciókat, ezzel mintegy „térképre helyezve” a fejlesztéseket, azok kapcsolatait, és lehetőséget teremt megfelelő mérési pontok és mérőeszközök tervezésére.
- Fontos – a jelen tanulmány által is támogatni szándékozott – folyamat a közszolgálat átfogó kompetenciamodelljének kidolgozása, ami megmutatja az egyes munkakörökhöz tartozó azon kompetenciákat, amelyek az adott munkakörben az eredményesség zálogai, és amelyek érvényesíthetőek és mérhetőek, valamint fejleszthetőek a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodási rendszer humán folyamatainak működtetése során.
- A kialakítandó mérési-elemzési eszközök közül fontos elem lehet egy olyan adattárház létrehozása és működtetése, amely az átfogó elemzésekhez megfelelő adatokkal tudja kiszolgálni azon HR fejlesztési stratégiai döntések megalapozását, tervezését, amelyek hozzájárulnak a kormányzási képesség és a szolgáltató szemlélet erősítéséhez, a jó állam megteremtéséhez.
- Indokolt továbbá egy olyan szakértői központ, intézmény létrehozása, amely képes az adattárházhoz is kapcsolódóan elvégezni az elemzési és koncepcióalkotási, valamint szakmai támogatási feladatok ellátására.

Célként megjelölhető tehát az komplex HR tevékenység, ami az eredményesség és a hatékonyság javítása érdekében a kitűzött célok szerint

- illeszkedik a kormányzati stratégia közszolgálati HR területén kitűzött céljaihoz,

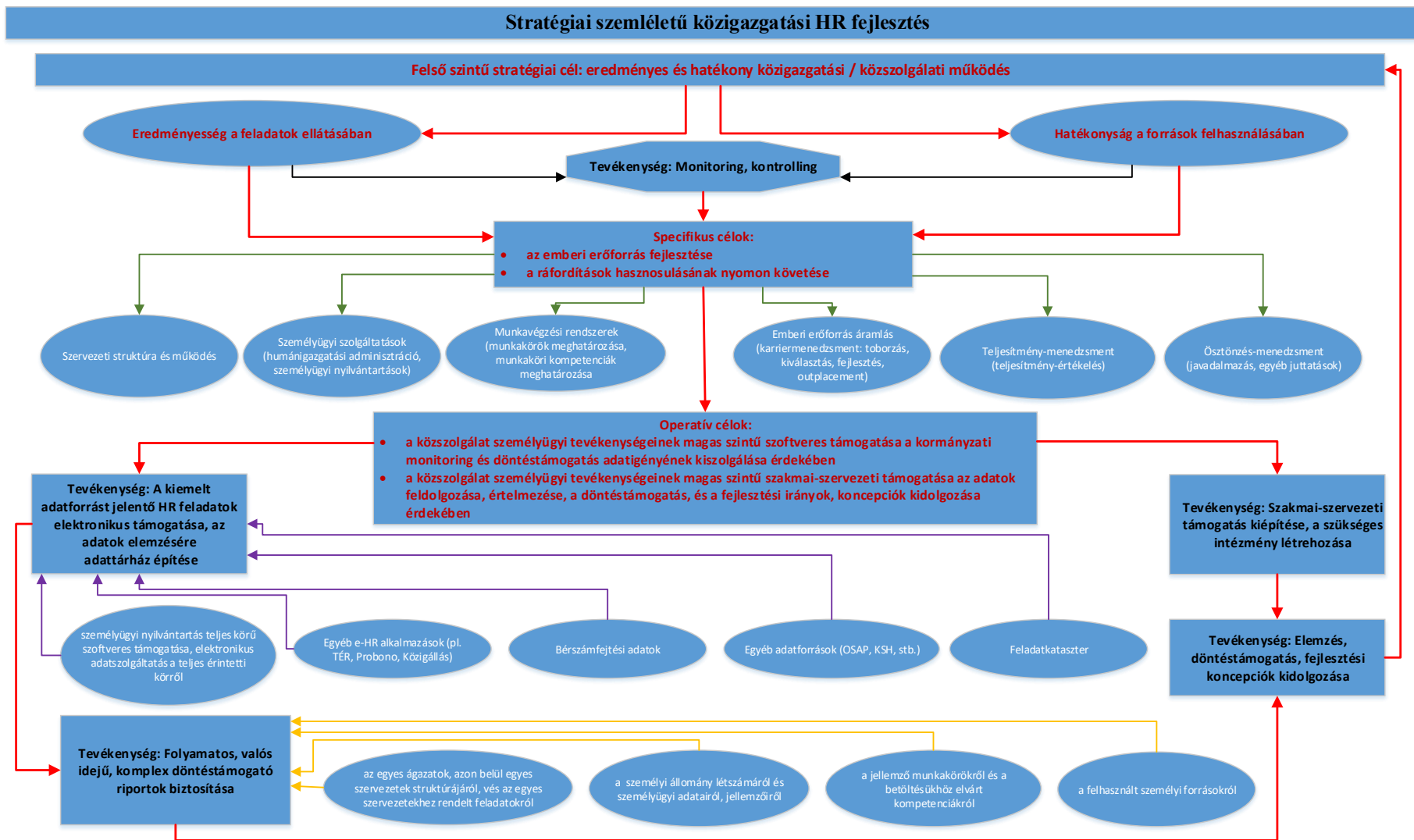
- a kataszterben nyomon követett feladatokat helyezi a szervezeti működés középpontjába,
- az emberi erőforrással kapcsolatos ráfordítások tervezése során a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodási rendszermodellre épít,
- egységes kompetenciakészletet használ,
- és rendszeres, strukturált monitoring tevékenységet végez.

Mindezen komponenseket összefoglalóan a következő ábra mutatja be.

Kiemelt célja a humánerőforrás fejlesztése – természetesen a ráfordítások optimalizálása mellett, tehát az eredményesség mellett a megfelelő hatékonyságot is elvárva, ami az erőforrások olyan módon való befektetését, felhasználását jelenti, hogy az pazarlás nélkül, megtérülő módon vezessen a lehető legmagasabb eredményességhez. A hatékonyság javításának kiemelt eszköze a megfelelő monitoring és kontrolling, a befektetések és az eredmények folyamatos, jól kidolgozott módszertan szerinti mérése.

Specifikus cél tehát az emberi erőforrás fejlesztése és a ráfordítások hasznosulásának nyomon követése

A közsféra kiadásainak legnagyobb hányadát a személyjellegű költségek teszik ki. A humán erőforrás fejlesztése az igen nagy arányú személyi kiadás miatt is fontos: az eredményesség javítása a hatékonyság javítására is alkalmas.



7. sz. ábra: Stratégiai HR és környezete összefoglaló ábra saját szerkesztés

Amint azt a leírás és az összefoglaló ábra is láthatóvá teszi, a stratégiai emberi erőforrás gazdálkodás humán folyamatainak fejlesztését a teljes stratégiai környezetben érdemes vizsgálni, tervezni és végrehajtani.

Ugyanilyen szinten szükséges kiépíteni a komplex szoftveres támogatást, annak érdekében, hogy a stratégiai döntések támogatásához az összefüggő, releváns adatok együttes elemezhetősége biztosított legyen.

A kormányzati stratégiának kiemelt célja a humánerőforrás fejlesztése, ami javítja az az eredményességet, ami pedig a hatékonyság javítására is alkalmas.

Ezen célok elérése érdekében indokolt a javaslatban megfogalmazott módon a kompetencia rendszer – kompetencia szótár és térkép – fejlesztése és karbantartása, az egyes humán folyamatok fejlesztése, a szabályozási környezet fejlesztése, valamint a működtetés infrastruktúrájának fejlesztése az intézményi háttér és a komplex szoftveres támogatás biztosításával.

5. Mellékletek

1. sz. melléklet

Dr. Szakács Gábor: A stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljének humánfolyamatai és az ezekhez tartozó humán funkciók
1. A stratégiai tervezés és rendszerfejlesztés humánfolyamatához tartozó humánfunkciók
1.1. Részvétel a szervezeti stratégia kialakításában, a szakterületi és a humánstratégia összehangolásában
1.2. Az emberi erőforrás gazdálkodási (HR) stratégia kialakítása, a végrehajtás folyamatos értékelése és korrekciója
1.3. A szervezeti humánpolitika kialakítása, összehangolása a humán stratégiával
1.4. Részvétel a szervezeti kultúra fejlesztésében
1.5. Részvétel a változások menedzselésében
1.6. Az integritás, a fenntartható fejlődés, az esélyegyenlőségi, diszkriminációmentességi szempontok érvényre juttatása az emberi erőforrás gazdálkodásban
1.7. A hivatásetikai alapelvek betartatása, részvétel az etikai kódexben foglaltak működtetésében
2. A munkavégzési rendszerek humánfolyamatához tartozó humánfunkciók
2.1. munkakörelemzés
2.2. közreműködés a szervezeti munkafolyamatok kialakításában, a szervezeti struktúra kialakításában (a szervezeti működéshez szükséges foglalkoztatást igazoló igazolványok, nyomtatványok készítése, kiadása, illetve visszavétele, az okmányok naprakész kezelése; a szervezet munkavégzéséhez kapcsolódó rendezvények

szervezése, bonyolítása /sport, kulturális, gyermek, nyugdíjas, jutalmazási ünnepek stb./)
2.3. a munkaköri rendszer megtervezése, a karrierutak és a hozzájuk tartozó munkakör családok kialakítása, indokolt esetben átalakítása, az állománytábla elkészítése, a rendszerek karbantartása
2.4. egységes munkaköri leírások, munkaköri specifikációk elkészítése, folyamatos frissítésük
2.5. szervezeti kompetencia térkép és a munkakörökhöz rendelt kompetenciaszintek kialakítása, folyamatos működtetése és fejlesztése
2.6. munkavégzési rendszerkeretek kialakítása, munkaidő, pihenőidő, szabadság (Munkaidő: a napi munkaidő és az általános munkarend, a munkaidőkeret, a munkaidő-beosztás szabályai, a rendkívüli munkaidő, ügyelet, készenlét, túl-szolgálat, túlóra, valamint a munkaszüneti napi rendes munkaidőben történő munkavégzés ellenértéke, a szolgálati viszony idejének elszámolásával összefüggő tevékenységek. Pihenőidő: munkaszüneti nap, a munkaközi szünet és a pihenőidő, az egyes kormánytisztviselői csoportokra vonatkozó különös rendelkezések. Szabadság: alap- és pótszabadság, betegszabadság, szülési szabadság, fizetés nélküli szabadság, a szabadság kiadása, az igazgatási szünet. A munka, a pihenőidő és a szabadság nyilvántartása.)
2.7. atipikus, rugalmas munkaidőrendszerek tervezése, működtetése és fejlesztése, a kötelező részmunkaidő kitöltése (a távmunkával, a részmunkaidővel, az egyszerűsített foglalkoztatással, a közfoglalkoztatással és az alkalmi munkával kapcsolatos feladatok)
2.8. általános munka-magatartási követelmények; személyhez fűződő jogok védelme; egyenlő bánásmód követelménye; jognyilatkozatok; a jognyilatkozatok megítélésének módja; érvénytelenség megállapítása
2.9. HR kontrollig
2.10. HR monitoring, közszolgálati ellenőrzés
2.11. közreműködés a szervezeti minőségbiztosítási rendszerek működtetésében

3. Emberi erőforrás áramlás és fejlesztés (közszolgálati életpálya menedzsment) humánfolyamatához tartozó humánfunkciók,
A közszolgálati életpálya menedzsment keretfeltételei
3.1. személyzeti politika kialakítása és végrehajtása
3.2. munkaerő-tervezés, létszámgazdálkodás, a munkaerő biztosítása és megtartása
3.3. a szolgálati jogviszonyra vonatkozó rendelkezések érvényre juttatása (alanyai, tartalma, jellege)
3.4. közreműködés a kormányzati személyügyi igazgatási feladatokat ellátó szervezet (KIH) munkavégzésében
Bekerülés a közszolgálatba
3.5. toborzás (külső, belső)
3.6. pályáztatás (külső, belső)
3.7. kiválasztás (külső, belső)
3.8. szolgálati jogviszony létesítése, eskütétel, kinevezés, állományba vétel (a szolgálati, a közszolgálati jogviszony létesítése, a kinevezések, illetve a munkaszerződések megkötése, a szolgálati viszony, a kinevezés, illetve a munkaszerződés módosításával összefüggő feladatok ellátása /időtartama, feltételei, egyéb rendelkezések/, az állományba vétel és az eskütétel dokumentálása)
3.9. ösztöndíjas, gyakornoki és próbaidős programok bonyolítása és dokumentálása
3.10. beillesztési politika kidolgozása és végrehajtása (betanítás, mentorálás, coaching)
A közszolgálati életpályán történő előrehaladás
3.11. életpálya-tervezés (karriertervezés)
3.12. karriermenedzsment rendszer működtetése (szakértői és vezetői utánpótlás biztosítása, vezetői és utánpótlási adatbankok, tehetséggondozási programok, tehetségmenedzsment rendszer működtetése; az előmenetellel kapcsolatos

különböző ügyek intézése /beosztásban, rendfokozatban, sorosan, soron kívül, „gyorsított formában” stb./)
3.13. a munkáltató jogkör gyakorlójára és a vezetőkre vonatkozó rendelkezések végrehajtása
3.14. a kinevezéstől eltérő foglalkoztatás (átirányítás, kirendelés, kiküldés, vezénylés, kormányzati érdekből történő kirendelés, határozott idejű áthelyezés, szakértői részvétel, nemzeti szakértői megbízás, a munkáltató személyében bekövetkező jogutódlás, beosztásból felmentés, más beosztásba kinevezés, végleges áthelyezés)
3.15. fegyelmi és kártérítési eljárások lebonyolítása (fegyelmi felelősség, kártérítési felelősség, jogvita, elévülés, jogellenes jogviszony megszüntetése és következményei)
3.16. különleges eljárások lefolytatása (együttl foglalkoztatási tilalom, összeférhetetlenség, vagyonnyilatkozat, vagyongyarapodás vizsgálata, nemzetbiztonsági ellenőrzés)
3.17. az érdemek elismerésével kapcsolatos feladatok ellátása (elismerés, dicséret, jutalmazás, kitüntetés stb.)
Emberi erőforrás fejlesztés
3.18. az első közszolgálati munkakörbe kerülést biztosító képzések, vizsgák egyéb felkészítések
3.19. a munkakör megtartása érdekében folyó fejlesztések
3.20. a más, vagy a magasabb értékű munkakörbe kerüléshez szükséges fejlesztések
3.21. a közszolgálati továbbképzési rendszerek működtetése, továbbképzési kollégiumok működtetése, éves és középtávú egyéni és szervezeti szintű továbbképzések tervezése, tanulmányi, vagy továbbképzési pontrendszer működtetése, oktatói, tréneri, mentori, coach, tutori, vizsgáztatói gárda kiválasztása és foglalkoztatása, tananyagfejlesztés, tananyag, valamint programminősítés, minőségbiztosítás, monitoring, fejlesztési programok tervezése, szervezése,

<p>lebonyolítása, finansziális feltételek megteremtése, a programok utókövetése; komplex IT oktatásmenedzsment rendszer, illetve portál működtetése)</p>
<p>3.22. a munkavégzéshez kapcsolódó (On-the-job) fejlesztések (akciótanulás, mentorálás, coaching, projektmunka, rotáció)</p>
<p>3.23. a munkavégzésen kívüli (Off-the-job) képzések: iskolai rendszerű és iskolarendszeren kívüli szakképzések, felnőttképzések és felsőoktatási képzések; a közszolgálati szervezet és a közszolgálati továbbképzési rendszer, valamint a nemzetközi közszolgálati szervezetek, intézmények által bonyolított minősített, bejegyzett és minősítés nélküli ismeretbővítő és ismeretfrissítő képzések, továbbképzések, vezetőképzések, átképzések, kiképzések, kompetenciafejlesztések; távoktatásos irányított, illetve tutorált felkészítések, önképzések)</p>
<p>3.24. tudásmenedzsment rendszer kiépítése és működtetése (tudásmegosztás, tudástranszfer)</p>
<p>Kiáramlás a közszolgálatból</p>
<p>3.25. kiáramlás politika kialakítása, és kiáramlás-tervezés megoldása</p>
<p>3.26. a fluktuáció tervezése, előrejelzése és elemzése, a szükséges intézkedések megtétele</p>
<p>3.27. a jogviszonyváltások, a tartalékállomány, a végkielégítés, és az állományba visszavétel ügyeinek ellátása</p>
<p>3.28. a szolgálati viszony szünetelésével, megszűnésével, megszüntetésével (közös megegyezés, felmondás, lemondás, felmentés, törvényerejénél fogva) kapcsolatos teendők végrehajtása</p>
<p>3.29. a rendelkezési állománnyal, a nyugdíj előtti rendelkezési állománnyal kapcsolatos ügyek intézése</p>
<p>3.30. csoportos létszámleépítés</p>
<p>3.31. gondoskodó elbocsátás (outplacement)</p>
<p>3.32. kilépéskor, elbocsátáskor speciális (exit) interjú</p>

3.33. nyugdíjazás, nyugdíjas gondozás

4. Teljesítménymenedzsment humánfolyamata

4.1. teljesítménymenedzsment politika kialakítása, a rendszer működtetése és fejlesztése (a teljesítménymenedzsment rendszer működtetése, az értékelő vezetők és az értékeltek támogatása, a keletkezett dokumentumok kezelése, a rendszer értékelése, fejlesztése)

4.2. egyéni teljesítményértékelés és minősítés

4.3. csoportos és szervezeti szintű teljesítményértékelés

4.4. 360 fokos értékelés (vezetők teljesítményének értékeléséhez, kiválasztásához, coachingjához, fejlesztéséhez)

4.5. belső szervezeti és közszolgálati elégedettségmérések megtervezése, végrehajtása, az eredmények kiértékelése és közreadása, az indokolt fejlesztések megindítása

4.6. belső közvélemény kutatások megtervezése, megrendelése, végrehajtása, az eredmények közös kiértékelése és közreadása, az indokolt fejlesztések megindítása

4.7. balanced scorecard módszer igénybevétele a teljesítménymenedzsment rendszer működéséhez

5. Ösztönzésmentedzsment (kompenzáció és javadalmazás) humánfolyamata

5.1. közszolgálati, illetve szervezeti bérlpolitika kialakítása és megvalósítása, értékelése és fejlesztése

5.2. munkakör-értékelés végrehajtása

5.3. bér-és besorolás kialakítása, a rendszer működtetése, értékelése és fejlesztése

5.4. illetménygazdálkodás, díjazás, illetmény, ösztönzés (díjazás munkavégzés hiányában, az illetmény védelme, az illetmény kifizetésének szabályai, elszámolás, illetményről való levonás, a munka díjazásával kapcsolatos tevékenységek végrehajtása, a juttatások, a költségtérítések, a támogatások ügyintézése, a TB- ügyek és a kapcsolódó adatszolgáltatások teljesítésében)

5.5. a cafeteria rendszer működtetése, értékelése és fejlesztése
5.6. a szociális, a jóléti és a kegyeleti gondoskodás, az ellátás, valamint a segélyezés megtervezése, realizálása, kiértékelése és fejlesztése
5.7. a tanulmányi szerződések és egyéb fejlesztési célú juttatások biztosítása
6. Személyügyi szolgáltatások és (személyügyi, munkaügyi, humánigazgatási) tevékenységek humánfolyamata
6.1. az egyes humánfolyamatokhoz kapcsolódó személyügyi, munkaügyi és humánigazgatási adminisztratív, ügyintézési, ügykezelési, nyilvántartási és jogi tevékenységek megtervezése, kivitelezése, értékelése és fejlesztése (az emberi erőforrás gazdálkodással összefüggő kérelmek, panaszok, beadványok, jogviták, munkahelyi konfliktusok intézése,)
6.2. az emberi erőforrás gazdálkodás informatikai támogatása, integrált rendszerfejlesztése és bevezetése (az adatkezeléssel, a személyügyi nyilvántartás naprakész vezetésével, az adatszolgáltatással és a statisztikák készítésével kapcsolatos munkák)
6.3. a személyi állomány emberi erőforrás gazdálkodással összefüggő, munkaügyi kérdéseket érintő jogi képviseletének biztosítása, jogsegély szolgáltatás ellátása, a humán tevékenység jogi környezetének fejlesztését szolgáló jogalkotási tevékenység folytatása, és az elkészült joganyag-tervezetek véleményezése
6.4. aktív közreműködés a munkaügyi kapcsolatok és az érdekegyeztetési rendszer működtetésében, a Magyar Kormánytisztviselői Kar és a Magyar Rendvédelmi Kar tevékenységének segítése
6.5. az emberi erőforrás gazdálkodási tevékenység (humánfolyamatok és humánfunkciók) módszertani fejlesztése, a vezetők módszertani támogatása, a személyi állomány magas szintű tájékoztatása, a humánstratégia kimunkálása érdekében folyamatos értékelő, elemző és tudományos kutatómunka, valamint statisztikai értékelések folytatása, az új, kifejlesztett módszerek bevezetésének oktatással történő segítése

6.6. a munka- és egészségvédelemmel összefüggő tevékenységek megtervezése, megvalósítása, folyamatos értékelése és fejlesztése (munkafeltételek javítása, ergonómia, egészségi, pszichikai és fizikai szűrések, szolgáltatások, rekreáció)
6.7. az emberi erőforrás gazdálkodással összefüggő kommunikáció és információáramlás biztosítása, PR és marketing tevékenység folytatása a szervezet motivációs, cím-és előmeneteli rendszerének kialakítása, működtetése és fejlesztése
6.8. a munkahelyi konfliktusok megelőzése és megoldása, mediátori tevékenység időszakos igénybevétele, illetve biztosítása az érintettek számára
6.9. a szervezeten belül működtetett integritásrendszer és az emberi erőforrás gazdálkodás összekapcsolása
6.10. esélyegyenlőségi, felzárkóztatási, és a fenntartható fejlődést segítő programok, akciók szervezése és lebonyolítása
6.11. az emberi erőforrás gazdálkodás fejlődését a szükséges források biztosítását szolgáló pályázati és projektmunka folytatása
6.12. a kormányzati személyügyi igazgatási feladatokat ellátó szervezet (KIH) személyügyi szolgáltatásainak igénybevétele
6.13. a lehetőségek függvényében humán benchmark tevékenység folytatása és a kiszervezések (outsourcing) igénybevétele

Közzszolgálati kompetenciák összefoglaló táblázata

2006. TÉR kompetenciák	2013. TÉR kompetenciák (közigazgatás)	2013. évi TÉR kompetenciák (rendészet)	2013. MAR kompetenciák	2015. Vezetői kompetenciák (rendészet-2017. közigazgatás)	2017. Közzszolgálati alapkompentenciák	2017. Átv. Kompetenciák	2018. Továbbképzési kompetenciák
Vezetői	Vezetői	Vezetői	Alkalmazkodás	Cél- és feladat-orientáltság	Döntési képesség	Alapkompetenciák	Közigazgatási szakmai kompetenciák
A munkatársak fejlesztése	Csoportok irányítása	Csoportok irányítása	Asszertívitas	Kommunikációs készség	Együttműködés	Aktívítás, reagálás	Közpolitikai döntés-előkészítés és monitoring
Csapatmunka, együttműködés	Egyéb ismeretek alkalmazásának képessége	Egyéb ismeretek alkalmazásának képessége	Csapatmunka	Kreatívitas, innováció	Erzelmi intelligencia	Elvégzett feladatok ellenőrzése, korrigálása, felelősségvállalás az elvégzett munka minőségéért	Hatásvizsgálat és szükségességi vizsgálat
Integritás	Etikus magatartás/megbízhatóság	Etikus magatartás/megbízhatóság	döntési készség	Rendszer-szemlélet, lényeglátás	Felelősségvállalás	Eredményorientáció és motiváltság	Jogszabályelőkészítés
Közdeményező-készség (kreatívitas, innováció)	Felelősségvállalás	Felelősségvállalás	Egészégi állapot	Döntési képesség, felelősség-vállalás	Határozottság, magabiztosság	Fejlesztés igénye, ötlet, innovációs készség	Jogalkotási eljárás
Kommunikáció (befolyásolás)	Határozottság, magabiztosság	Egyéni megjelenés	Egyéni megjelenés	Konfliktuskezelés, érdek-érvényesítés	Hatékony munkavégzés	Felelősségvállalás, felelősségvállalás	Jogszabálytervezés és -szövegezés
Mások megértése (empátia)	Integritás	Integritás	Együttműködési készség	Következtetés, Kiszámíthatóság	Kommunikációs készség	Hatandók betartása	Projektkommunikáció
Stratégiai (analitikus és globális) gondolkodás	Kapcsolattartás	Kapcsolattartás	Empátia	Munkatársak motiválása, fejlesztése	Konfliktuskezelés	Magatartási, viselkedési szabályok, munkakörnyezet rendezettség	Projektmonitoring és értékelés
Közzszolgálati munkatársak	Konfliktuskezelés	Konfliktuskezelés	Felelősségvállalás	Reális önismeret, önfejlesztési igény	Önállóság	Munkaterület kihasználása	Projektellenőrzés
Csapatmunka, együttműködés	Mások megértése (empátia)	Mások megértése (empátia)	Fizikális képességek	Rugalmas alkalmazkodó-képesség	Problémamegoldó készség	Munkatempó és feladatvállalás	A projekt pénzügyi menedzserje
Felelősségvállalás	Mások motiválása	Mások motiválása	Határozottság, magabiztosság	Szakmai ismeret (TÉR, szakmai ismeretek alkalmazásának szintje)	Pszichés terhelhetőség	Önállóság	Programvégrehajtás
Integritás	Munkatársak fejlesztése	Munkatársak fejlesztése	Igényesség	Személyes példamutatás	Szabálykövetés, felelősségvállalás	Pontososság, precizitás	Közzszolgáltatások fejlesztése
Közdeményező-készség (kreatívitas, innováció)	Önállóság	Önállóság	Információ kezelés és feldolgozás	Vezetői funkciók ellátása (TÉR vezetői technikák)		Stressztűrés, pszichés terhelhetőség	Közzszolgáltatások biztosítása
Kommunikáció	Rendszergondolkodás	Rendszergondolkodás	Integritás			Szabálykövetés	Közzszolgáltatások ellenőrzése
Mások megértése (empátia)	Rugalmaság	Rugalmaság	Írásbeli kommunikáció (fogalmazási készség)			Szakmai lojalitás	Minőségmenedzsment
Problémamegoldás	Stratégiai (analitikus, koncepcionális) gondolkodás	Stratégiai (analitikus, koncepcionális) gondolkodás	Írásbeli kommunikáció (szövegértés)			Szakmai kompetenciák ügyintézők esetében	E-Ügyintézés
Szakmai ismeret alkalmazása	Szabálytudat és felelősségvállalás	Szabálytudat és felelősségvállalás	Közdeményező-készség			Csapatmunka, kommunikáció	Közigazgatási szervezetek fejlesztése
Teljesítménymotiváció	Szakmai ismeret alkalmazásának szintje	Szakmai ismeret alkalmazásának szintje	Konfliktuskezelés			Feladatellátás iránti elkötelezettség	Pályázatok és ösztöndíjak kírása
Ügyfél-orientáltság (partnerközpontúság)	Szervezet iránti lojalitás	Szervezet iránti lojalitás	Kötszghatékonyág iránti érzékenység			Munkabírás, kitartás	A pályázatok értékelése
	Teljesítményértékelés képessége	Teljesítményértékelés képessége	Követelménytámasztás			Szakmaiság, szakértelem, szakmai felelősségvállalás, szaktudás	A támogatások felhasználásának ellenőrzése
	Ügyfél-orientáltság (partnerközpontúság)	Ügyfél-orientáltság (partnerközpontúság)	Lényeglátás			Számástechnikai ismeretek	Kötszghatékonyág iránti érzékenység
	Változások irányítása	Változások irányítása	Megbízhatóság			Ügyfél-orientáltság	Pénzgazdálkodás
	Változásokra való nyitottság, kezdeményező-készség	Változásokra való nyitottság, kezdeményező-készség	Monotónia tűrés			Szakmai kompetenciák ügykezelők esetében	Vagyongazdálkodás
	Vezetési, technikai (tervezőkészség, szervezőkészség, vezetés, irányítás, döntésképesség, követelménytámasztás, delegálás, ellenőrzés)	Vezetési, technikai (tervezőkészség, szervezőkészség, vezetés, irányítás, döntésképesség, követelménytámasztás, delegálás, ellenőrzés)	Motiváció			Eljárásrendi ismeretek	Számvetés és beszámoló készítés
	Munkatársi	Munkatársi	Munkatársak fejlesztése			Modul rendszerek, alkalmazások használata	Külső - belső kontrollok
	Döntésképesség	Döntésképesség	Önállóság			Számástechnikai ismeretek	Közbeszerzési terv készítése
	Egyéb ismeretek alkalmazásának képessége	Egyéb ismeretek alkalmazásának képessége	Önfejlesztés igénye			Szervezőkészség, koordináció	Közbeszerzési eljárás előkészítése
	Etikus magatartás/megbízhatóság	Etikus magatartás/megbízhatóság	Önismeret			Munkabírás, terhelhetőség	Közbeszerzési eljárás lefolytatása
	Felelősségvállalás	Felelősségvállalás	Önmegvalósítás iránti igény			Ügyintézési ismeretek	Közbeszerzési jogorvoslat
	Határozottság, magabiztosság	Felelősségvállalás	Problémamegoldó képesség			Szakmai kompetenciák vezetők esetében	Kötszghatékonyág iránti érzékenység, alapító okiratának módosítása
	Integritás	Fizikai erőnlét, állóképesség	Problémára való nyitottság			Etközlelettség, megbízhatóság, etikus magatartás	szabályértékelési igazgatás
	Kapcsolattartás	Határozottság, megbízhatóság	Pszichés terhelhetőség			Konfliktuskezelés	kiszájtási eljárás
	Konfliktuskezelés	Integritás	Rugalmaság			Munkatársak fejlesztése, motiválása	birtokvédelem
	Mások megértése (empátia)	Kapcsolattartás	Stratégiai gondolkodás			Összefüggések megértése, stratégiai gondolkodás, rendszerszintű gondolkodás	anyakönyvi igazgatás
	Mások motiválása	Konfliktuskezelés	Szabálytudat			Szakmaiság, szakértelem, szakmai felelősségvállalás, szaktudás	Perképviselet
	Munkatársak fejlesztése	Lökészség	szakmai ismeret alkalmazásának szintje			Közzszolgálati irányítási képesség (örökfenntartási képesség, erőforrásokhoz való gazdálkodás, empátia)	okmányügyintézés
	Önállóság	Mások megértése (empátia)	Szervezet iránti lojalitás				Íratkezelés
	Rendszergondolkodás	Mások motiválása	Szervezőkészség				Minősített adatok kezelése
	Rugalmaság	Munkatársak fejlesztése	Szövebeli kommunikáció/beszédértés				Személyes adatok védelme
	Szabálytudat és felelősségvállalás	Önállóság	Szövebeli kommunikáció/beszédértés				Információszabadság (közérdekű adatok nyilvánosságának biztosítása)
	szakmai ismeret alkalmazásának szintje	Rendszergondolkodás	Szövebeli kommunikáció/meghallgatási képesség				Minősített adatok védelme
	Szervezet iránti lojalitás	Rugalmaság	Teljesítményorientáció				Hatósági eljárás
	Szervezőkészség	Stratégiai (analitikus, koncepcionális) gondolkodás	Tervezőkészség				Hatósági ellenőrzés
	Ügyfél-orientáltság (partnerközpontúság)	Szervezőkészség	Ügyfél-orientáltság				Hatósági döntés
	Változásokra való nyitottság, kezdeményező-készség	Szakmai ismeret alkalmazásának szintje	Vezetői technikák				Jogorvoslati eljárás
		Szervezet iránti lojalitás					hatósági döntés végrehajtása
		Szervezőkészség					Ügyfélszolgálat
		Teljesítményértékelés képessége					Ügyféltudat
		Tervezőkészség					Panaszok- és közérdekű bejelentések kezelése
		Ügyfél-orientáltság (partnerközpontúság)					Önkormányzati igazgatás
		Változásokra való nyitottság, kezdeményező-készség					Tövényességi felügyelet

								Településfejlesztés
								Településrendezés
								Önkormányzati adóigazgatás
								A kincstár államháztartási tevékenysége
								Fogyasztóvédelem és piacfelügyelet
								Vízügyi igazgatás
								Környezetvédelem és természetvédelem
								Hírközlési és infokommunikációs igazgatás
								Közúti közlekedési igazgatás
								Egészségbiztosítási igazgatás
								Nyugdíjbiztosítási igazgatás
								Családtagozatási igazgatás
								Kulturális igazgatás
								Szociális igazgatás
								Gyámügyi igazgatás
								Munkügyi igazgatás
								Foglalkoztatási igazgatás
								Munkavédelmi igazgatás
								Oktatási igazgatás
								Sport igazgatás
								Népegészségügyi igazgatás
								Bányai igazgatás
								Mérésügyi igazgatás
								Szabadalmi és védjegyi igazgatás
								Műszaki-biztonsági igazgatás
								Erdészeti igazgatás
								Vadászati igazgatás
								Földművelésügyi igazgatás
								Földügyi igazgatás
								Nővény- és talajvédelmi igazgatás
								Állategészségügyi igazgatás
								Élelmiszerbiztonsági igazgatás
								Igazságügyi igazgatás
								Kulturális és örökségvédelmi igazgatás
								Védelmi igazgatás
								Választási igazgatás
								Építészeti igazgatás
								Költség igazgatás
								Létszám- és bérgazdálkodás
								Toborzás és kiválasztás
								Képzés, továbbképzés
								Közszolgálati jogviszony kezelése
								Előmenetel és karriermenedzsment
								Közszolgálati etika és integritás
								VEZETŐI
								Egyéni és csoportos döntéshozatal
								Vezetői szerepkörök
								Vezetői kiegészítő és stressz menedzsment
								Vezetői idő- és feladatmenedzsment
								Csapatépítés
								Teljesítménymenedzsment
								Ösztönzésmenedzsment
								Támogató vezetés
								A csapatok együttműködése másokkal
								Konfliktusok kezelése (vezető)
								Asszertívus (vezető)
								Jövőkép és szervezeti kultúra alakítása
								Erfőtérsgazdálkodás
								Változásmenedzsment
								Projektmenedzsment
								Személyes
								Angol nyelvi kommunikáció
								Német nyelvi kommunikáció
								Olasz nyelvi kommunikáció
								Tárgyalás, érvelés
								Tájékoztató, közlés
								Visszajelzés
								Prezentáció és hatáskeltés
								Együttműködés másokkal
								Konfliktusok kezelése
								Asszertívus
								Személyes kiegészítő és stressz menedzsment
								Személyes idő- és feladatmenedzsment
								Személyes fejlődés
								Információ felidőzítése
								Digitális kommunikáció és együttműködés
								Digitális tartalom előállítás
								Digitális biztonság
								Problémák megoldása digitális környezetben
								Általános oktatói kompetenciák
								Általános szakértői kompetenciák

6. Irodalomjegyzék

ÁROP 2.2.5 Munkakör elemzési mintaprojekt értékelési kézikönyv 2011.

ÁROP 2.2.17 Vezetői munkakörök elemzése és értékelése Human Horizont Összegző jelentés 2013.

Bokodi Márta: Munkavégzési rendszerek humánfolyamatáról („Közzolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó 2014.

Bokodi-Malét-Szabó-Pankár: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 A versenyképes közzolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása Megoldások a közigazgatási vezető-kiválasztásban Tájékoztató anyag NKE 2018.

Hárs Ágnes Atipikus foglalkoztatási formák nemzetközi összehasonlítása statisztikák alapján TÁMOP-2.3.2-09/1 MŰHELYTANULMÁNYOK 2010. p 3.

Hegy Hella: SZEMÉLY(ISÉG) A KOMPETENCIÁK MÖGÖTT - A hagyományos pszichológiai kiválasztási eljárások és a kompetenciák mérésének összefüggései; Pécsi Tudományegyetem Alkalmazott Pszichológia Doktori Program 2012

Karoliny-Lévai-Poór Emberi erőforrás menedzsment a közzolgálatban Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest 2005 ISBN: 9789637163821

Krauss Ferenc Gábor: A közzolgálat személyi állományának véleménye a közzolgálat kompenzációs és javadalmazási rendszeréről – Stabil alap, vagy időzített bomba? „Közzolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány

Peretti, J-M. (1990): Fonction personnel et management des ressources humaines. Vuilbert, Paris, p., 573. in: In Sikora Humánerőforrások gazdaságtana Miskolci Egyetem 2000. p.23.

Petró Csilla–Stréhli-Klotz Georgina: Mennyire elégedett a közszolgálat?
„Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014.

Szabó Szilvia: Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel NKE 2014. ISBN 978-615-5491-15-3
file:///C:/Users/Np915/Documents/Közigazgatási%20vezető%20kiválasztás/Kompetencia%20menedzsment/kompetencia

Dr. Szabó Szilvia – Dr. Szakács Gábor szerk.: Közszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment
Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2016.

Szakács Gábor Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban „Közszolgálati Humán Tükör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány) p.20.

Záró tanulmány az ÁROP-2.2.17. 2012-2013-0001. azonosító számú „Új közszolgálati életpálya” elnevezésű kiemelt projekt keretében megvalósuló „Munkakör Alapú Rendszer” módszertani megalapozásával és részleteinek kidolgozásával összefüggő beosztotti és vezetői munkakörök szakértői profiltisztításáról és értékeléséről, javaslattétel; Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal, Budapest, 2013. november

Összefoglaló Módszertani Kézikönyv az „Új közszolgálati életpálya” ÁROP-2.2.17 azonosító számú kiemelt projekt keretében megvalósuló „Munkakör Alapú Rendszer” módszertani megalapozásával és részleteinek kidolgozásával összefüggő munkakör elemzés és értékelés folyamatáról;

Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal, Budapest, 2013. november

Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 pp 20.

http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf letöltés: 2018. 10.03.

Magyary program 11.0

<https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztési-Program.pdf>

7. Ábrák jegyzéke

1. sz. ábra: a kompetencia dimenziói – 18. oldal
2. sz. ábra: a munkavégzési rendszerek humán folyamatának elemei – 32. oldal
3. sz. ábra: a munkakör-értékelési tényezők és altényezők struktúrája – 72. oldal
4. sz. ábra: bérképző tényezők elvárt hatása a közigazgatás személyi állományának véleménye alapján – 73. oldal
5. sz. ábra: Példa egy munkakör család kompetenciáinak rendszerezésére – 82. oldal
6. sz. ábra Humánerőforrás támogató szervezet feladattérképe – 88. oldal
7. sz. ábra: Stratégiai HR és környezete összefoglaló ábra – 92. oldal

8. Táblázatok jegyzéke

1. sz. táblázat: az emberi erőforrás menedzselésének különbségei a versenyszférában és a közszférában – 17. oldal
2. sz. táblázat: Munkakörcsaládok a MAR projekt zárótanulmányában – 40. oldal

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM



SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE