

A STRATÉGIÁK SZEREPE A KÖZSZOLGÁLAT EMBERI ERŐFORRÁS UTÁNPÓTLÁS RENDSZERÉBEN, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A HONVÉDELMI MINISZTERIUM ÚJ SZAKMAI GYAKORNOKI PROGRAMJÁRA

THE ROLES OF THE STRATEGIES IN THE SYSTEMS OF GOVERNMENTAL HUMAN RESOURCE SUPPLY PARTICULARLY THE NEW INTERN PROGRAM OF THE MINISTRY OF DEFENCE

ZSEZSERÁN Anikó;

(ORCID: 0000-0001-8787-3151)

zsezseran.aniko@hm.gov.hu

Absztrakt

Jelen írás célja, hogy bemutassa az Európai Unió és a hazai stratégiák szerepét a közszoigálat emberi erőforrás utánpótlásának rendszerében. A cikk végig vezet a hazai és az uniós stratégiák helyét a kormányzás folyamatában, bemutatja az Európa 2020 Stratégia célkitűzéseit, a Magyary Program és a Közigazgatási és Közszoigálatás-fejlesztési Stratégia létrehozásának körülményeit, beavatkozási területeit, intézkedéseit, valamint a tárcánál elindított gyakornoki program kialakítását és működési mechanizmusát. A stratégiákban megfogalmazott célok és az ezzel párhuzamos kormányzati célkitűzések csak egy részét adják a jövőt befolyásoló helyzeteknek. A legfontosabb tényező azonban maga az ember. Szem előtt kell tartani, hogy rugalmas, alkalmazkodni képes, a váratlan feladatokkal is sikeresen megbirkózó állomány mind a Honvédség, mind a közigazgatás számára fontos lehet, egy ilyen professzionista szakállomány kialakításának pedig kiemelkedő lépése, egy jól kialakított és működtetett gyakornoki rendszer.

"A mű a KÖFOP 2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú, „A jó kormányzást megalapozó közszoigálat-fejlesztés” elnevezésű kiemelt projekt keretében, a Nemzeti Közszoigálati Egyetem felkérésére készült.

Kulcsszavak: stratégia, Magyary Program, szakmai gyakornoki program, Európa 2020 stratégia

Abstract

This paper describes the roles of the Hungarian and European (EU) strategies in the systems of governmental human resource supply. It portrays the domestic and European strategies in governance. Furthermore it presents the aims of Europe 2020 Strategy, the circumstances of the creation of "Magyary" Program, the Public Administration and Public Service Development Strategy and the areas of intervention of those. As a case study, it analyses the intern program of the Ministry of Defence including the process of its construction and working mechanism. The author argues that appropriately selected and educated individuals are the most important since flexible employees, who are quickly able to adapt unexpected situations are key in the field of defence and public administration. Achieving to have such a professional cadre of public servants, a well designed and managed intern system is crucial.

„The work was created in commission of the National University of Public Service under the priority project KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 titled "Public Service Development Establishing Good Governance".

Keywords: strategy, intern system, Europe 2020 Strategy

A kézirat benyújtásának dátuma (Date of the submission): 2017.12.07.

A kézirat elfogadásának dátuma (Date of the acceptance): 2018.01.18.

BEVEZETÉS

Szakmai gyakornoki program került kidolgozásra, majd 2016-tól bevezetésre a Honvédelmi Minisztériumban, amely tehetséges fiatalok, szakemberek gyakorlati képzésére és pályára vonzása érdekében tesz lépéseket. A program, miközben gyakorlati tapasztalatszerzésre ad lehetőséget hallgatók széles körének, lehetőséget teremt arra, hogy kiválasztásra kerüljenek azok a fiatalok, akik jellemzően a Nemzeti Közszolgálati Egyetemről érkezve, kötelező szakmai gyakorlatuk letöltése után a minisztériumban helyezkedhetnek el. Ez egyrészt támogatja a központi közigazgatás emberi erőforrás utánpótlását, másrészt hozzájárul az Európa 2020 Stratégiában [1] megfogalmazott foglalkoztatás növekedési és a Magyary Programban [2] kidolgozott emberi erőforrás fejlesztési célkitűzések, valamint a Közigazgatási és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia életpályamodellben meghatározott fejlesztési célkitűzések megvalósításához. Jelen írás célja, hogy bemutassa az Európai Unió és a hazai stratégiák szerepét a közszolgálat emberi erőforrás utánpótlásának rendszerében.

Különös jelentősége van ma a közszolgálati pályára való toborzás és kiválasztás fejlesztésének, hiszen az elmúlt évtized gazdasági válsága, majd a megindult gazdasági fellendülés komoly szakemberhiányt eredményezett. Ezen túlmenően pedig a közszolgálat jövőjéről alkotott elképzelések, kidolgozott stratégiák arra szorítanak minket, hogy kiemelten foglalkozzunk a jó, vagy kiváló képességű fiatalokkal, szakmai felkészítésükkel, előmenetelükkel és fejlődésük nyomon követésével. Egy korszerű szakmaiságon alapuló, megújuló közszolgálati kultúra nem nélkülözheti, hogy az egyes tárcánál megvalósuló szakmai programok, illetve rendszerek a kidolgozott hazai és európai stratégiák és elvek mentén kerüljenek megvalósításra. Végső soron minden stratégia annyit ér amennyit az annak alapján megvalósított programok végrehajtanak belőle.

Munkám jelentős részét tette/teszi ki a Magyary Program, és a Közigazgatási- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia [3] kezdetben véleményezésével, későbbiekben megvalósításával, kivitelezésével az egyes tárcafelelősségi területek nyomonkövetésével kapcsolatos feladatok. A dokumentumokban lefektetett célok, feladatok tényleges, gyakorlati megvalósítása abból a szempontból nehezített, hogy a stratégiaalkotás, a célkijelölés és nyomon követés módszertana és tartalma folyamatosan változtak.

Ezen változások közepette indult el a Honvédelmi Minisztériumban a szakmai gyakornoki program, [4] amely az egyetemisták részére kötelezően előírt gyakornoki idő letöltését segítve próbálja a fiatalokkal megszerettetni a szakterületet, remélve, hogy a későbbiekben saját tárcánál munkatársként üdvözölve ismerheti meg a biztonság- és védelempolitika, valamint a honvédelemhez kapcsolódó közigazgatási gyakorlat részleteit.

Írásom végigvezeti a stratégiák helyét és szerepét a kormányzás folyamatában, bemutatja az Európa 2020 Stratégia célkitűzéseit, a Magyary Program és a Közigazgatási és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia létrehozásának körülményeit, beavatkozási területeit, intézkedéseit, valamint a tárcánál elindított gyakornoki program kialakítását és működési mechanizmusát.

ELŐZMÉNYEK (KIS TÖRTÉNELMI ÁTTEKINTÉS)

A hazai stratégiák elkészítése, a célok kitűzése, megfogalmazása, tekintettel arra, hogy 2004. óta az Európai Unió tagja vagyunk, nem mehet anélkül, hogy ne rendelkezünk rálátással az Európai Unió stratégiai dokumentumaira. Az Európai Unió szünet nélkül fejlődik, melynek gyökerei az 1951-ben létrehozott Európai Szén- és Acélközösségig, illetve az 1957-es Római Szerződésig nyúlnak vissza. Azóta mind területileg, mind az őt alkotó állampolgárok létszámát tekintve jelentősen kibővült, de ezzel párhuzamosan a rendelkezésre álló költségvetési források csökkentek. Így a *Római Szerződésben* még domináló elosztó típusú politikák helyett, fokozatosan a szabályozó típusú politikák kerültek előtérbe.

Az első tervezési folyamatok a fentiek alapján még a rendelkezésre álló pénzügyi erőforrások elosztását és felhasználásuk ellenőrzését foglalta magába. Az 1950-es évek tervezési típusa a hosszú távú tervezés volt, mely több évre előre határozott meg célokat, programokat és tervezett hozzá költségvetési kereteket. Az 1960-as évek végére nyilvánvalóvá vált, hogy az országok közötti regionális-strukturális elmaradottság olyan tényező, mellyel hosszú távon kell számolniuk mind a tagállamoknak, mind az európai integráció intézményeinek. Ennek érdekében 1987. július 1-vel lépett hatályba az *Egységes Európai Okmány*, mely az 1957-es Római Szerződés első fontos átdolgozását jelentette. Az Okmány legfontosabb célja az egységes belső piac kialakítása, valamint az Európai Politikai Együttműködés (a Közös Kül-és Biztonságpolitika előfutára) törvénybe iktatása volt. A déli bővítés is az uniós intézmények megreformálását, valamint a döntéshozatali eljárás módosítását, felgyorsítását sürgette. Önmagában az intézményi keretek létrehozása nem eredményezett volna hatékonyabb regionális politikát, ehhez ugyanis megfelelő központosított közösségi forrásokra volt szükség, amelyek felhasználhatók a hatékony célok elérése érdekében.

A regionális politika pénzügyi forrásainak megteremtése a Jacques Delors bizottsági elnök által kezdeményezett költségvetési forrásokhoz kapcsolódik. A *Delors I.* csomagnak elkeresztelt intézkedés-együttes egyik jelentős eleme volt a regionális és strukturális fejlesztési célokra felhasználható pénzeszközök arányának megduplázása. Ezt követte a Maastrichti Szerződés aláírása, mely után sor került a költségvetés újabb nagyarányú növelésére az ún. *Delors II.* csomag keretében. A csomag az 1994-1999 közötti költségvetési perióduson belül határozta meg a strukturális alapok és a Kohéziós Alap pénzügyi forrásait. A *Maastrichti Szerződés (1993)* aláírásával a legszegényebb tagállamok is ígéretet kaptak egy olyan támogatási forma létrehozására, amely a gazdasági-társadalmi különbségek csökkentését tűzte ki célul.

Az *Amszterdami szerződés (1997)* további fontos előrelépéseket hozott, amely nem kifejezetten anyagiakban mérhető, sikerült ugyanis elérni a *foglalkoztatási politika* közösségi szintre emelését. Az Amszterdami Szerződés nem egy stratégiai dokumentumot jelöl, hanem azt a folyamatot, ahogy a tagállamok közös célok, mégpedig a foglalkoztatás és a társadalmi befogadás minél magasabb szintje felé igyekeznek elmozdulni a foglalkoztatáspolitikák terén. Ennek alapján az európai foglalkoztatási stratégia története tehát 1997-re nyúlik vissza, amikor is az EU tagállamai megállapodtak abban, hogy a foglalkoztatási stratégia legfőbb célja a munkahelyek számának és a foglalkoztatás színvonalának növelése az Unióban.

Az *európai foglalkoztatási stratégia* ma már az Európa 2020 növekedési stratégia része, és megvalósítása az európai szemeszteren keresztül történik. Az európai szemeszter évente ismétlődő ciklusa elősegíti, hogy szoros szakpolitikai koordinációra kerüljön sor az uniós tagállamok és az uniós intézmények között.

A *nizzai szerződés* kiegészítette a Maastrichti és a Római szerződést, 2001-ben írták alá az Európai Unió akkori tagállami és 2003-ban lépett hatályba. A nizzai szerződés megújította az Unió intézményrendszerét, hogy az a tervezett bővítések után is működőképes legyen. Ezt már az Amszterdami Szerződéssel megpróbálták elérni, de annak megkötésekor nem jártak sikerrel. A hatálybalépés egy ideig kétséges volt, miután az ír népszavazás 2001 júniusában elutasította. A szerződés intézkedései szerint megváltoztatták a szavazás rendszerét a Tanácsban, és 732-re emelték a képviselői helyek számát az Európa Parlamentben, de csökkentették az Európai Bizottság tagjainak számát.

Az Európai Unió *csúcsertekezletén Lisszabonban (2000-ben)* elhatározta, hogy „*az évtized végére az Európai Uniónak a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb tudás alapú társadalmává kell válnia, amely fenntartható gazdasági növekedésre képes a több és jobb minőségű munkahely teremtése, illetve az erősebb társadalmi kohézió által.*”[5]. Vagyis 2000-ben vált nyilvánvalóvá, hogy a gazdasági növekedés alapját a tudásalapú társadalom adja, ehhez

kell stratégiákat gyártani, hogy a tagállamok a lefektetett célokat szem előtt tartva építsék együtt az Uniót. 2000-ben az Európa Tanács elfogadta az eEurope – információs társadalmat mindenkinek 2002 akciótervet, decemberben pedig az Európai Bizottság által összeállított, ún. European Social Agendát, amely modernizálja és megerősíti az európai szociális modellt. Egyben a szociális és az oktatáspolitikai területén is eljárási módként definiálja a foglalkoztatáspolitikai terén már alkalmazott Nyitott Koordinációs Módszert (Open Method of Co-ordination). Az OMC folyamatának néhány fontosabb jellemzője:

- fogalmi rendszer és közös koncepcionális keret kialakítása, közös célkijelölés,
- referenciaértékek megadása (indikátorok és benchmarkok kijelölése),
- a szereplők mind szélesebb körben történő mozgósítása,
- az implementáció közös monitorozása,
- teljesítményértékelés, azaz az uniós országok teljesítményének összehasonlítása és bevált gyakorlatainak megosztása (a Bizottság által felügyelve),
- közös tudásbázis a működő gyakorlatokról [6].

A nyitott koordinációs módszer eddigi EU-s tapasztalatait számos tanulmány elemzi, főként a hosszabb időszakot átfogó, tapasztalatokat felhalmozó foglalkoztatás és szociálpolitika területén. Minden tagállamnak szóló üzenet, hogy a humán tőke fejlesztése, az oktatás és képzés szerepének növelése, valamint a tudásalapú társadalom megteremtését szolgáló szektorközi együttműködés mind európai, mind nemzeti szinten a lisszaboni célkitűzések megvalósításának elengedhetetlen eszköze. A nyitott koordinációs módszert az Európai Unióban az úgynevezett „puha jog” kifejezéssel jellemezhetik. A kormányközi döntéshozatal egyik formája, amely nem eredményez kötelező erejű uniós jogalkotási intézkedéseket, és amely nem kötelezi az uniós országokat jogszabályok bevezetésére vagy módosítására.

Az OMC az uniós országok közötti együttműködés új keretrendszerét biztosította; az uniós országok nemzeti politikái így módon irányíthatóvá váltak bizonyos közös célkitűzések felé. Az uniós országokat e kormányközi együttműködés keretében egy másik uniós ország értékeli (kölsönös nyomásgyakorlás), a Bizottság feladatköre a felügyeleti szerepre korlátozódik. Az Európai Parlament és a Bíróság lényegében nem vesz részt az OMC folyamatában. Az OMC az uniós országok hatáskörébe tartozó – a foglalkoztatáshoz, szociális védelemhez, oktatáshoz, ifjúsághoz és szakképzéshez hasonló – területeken jöhet létre.

A 2010-re meghatározott célok nagyra törőek, ám realiztikusak voltak, és az akkor csatlakozásra váró országoknak is magukévá kellett tenniük. A 2010-re meghatározott célokat tartalmazó folyamat azért is érdemel említést, mivel majd 40 évet kellett várni arra, hogy az oktatás az Európai Közösség alapszabályában is megjelenő témává váljon. Az Európai Unió oktatási és képzési rendszereit – a tervek szerint – az alábbiak kell, hogy jellemezzék 2010-re:

- Európa az oktatás és képzés területén a legjobb minőséget fogja képviselni, oktatási és képzési rendszereinek, intézményeinek minősége világszerte referenciául fog szolgálni.
- Az európai oktatási és képzési rendszerek kellően kompatibilisek lesznek ahhoz, hogy lehetővé tegyék az állampolgárok számára az átjárhatóságot közöttük.
- Az EU bármely tagállamában különféle végzettséget, tudást és ismeretet szerzett állampolgárok karrierjük vagy további tanulásuk során képesek lesznek ezeket elismertetni az EU egész területén.
- Az európaiak előtt, koruktól függetlenül, nyitva fog állni az élethosszig tartó tanulás lehetősége.
- Európa nyitott lesz a más régiókkal való együttműködésben a kölcsönös haszon érdekében, és Európának a legpreferáltabb célállomássá kell válnia a világ más régióiból származó diákok és kutatók számára.[7]

- Az oktatás területére megfogalmazott lisszaboni erőfeszítések a hazai oktatáspolitikai prioritásokkal is összhangban voltak, így a folyamatokba való bekapcsolódás segítette a hazai célok megvalósíthatóságát. Az, hogy az oktatásnak érdemi szerepet szántak e célok elérésében, kitűnő esélyt teremtett az ágazat kormányzati politikán belüli szerepének erősítéséhez. Mindemellett a lisszaboni folyamat a korábbiakat meghaladó mértékben kínált lehetőséget közösségi források megszerzéséhez is. Magyarország a 2002 második felében lezárult közösségi támogatási keretről szóló tárgyalások során élt ezzel a lehetőséggel, és jelentős támogatást ért el a lisszaboni célokkal szoros rokonságot mutató hazai oktatáspolitikai célok eléréséhez.

Az Unió története azonban nem állt meg, a *lisszaboni szerződés*, amelyet Lisszabonban 2007-ben írtak alá, az EU működését tette hatékonyabbá az alapszerződések korábbi változatainak módosításával. A szerződés célja az volt, hogy megerősítse az Unió hatékonyságát és demokratikus legitimitását, valamint javítsa egységes fellépését. A lisszaboni szerződéssel bevezetett főbb változtatások közé tartozott a minősített többségi szavazások számának növelése az EU Tanácsában, az Európai Parlament megnövelt szerepe a döntéshozásban, a pillérrendszer megszüntetése, új tisztségek létrehozása (az Európai Tanács elnöke és az Európai Unió külügyi és biztonságpolitikai főképviselője) egy egységes álláspont képviselésének megkönnyítésére. A szerződés jogilag kötelezővé tette az Alapjogi Chartát[8]. A Charta 14. cikke megfogalmazza az oktatáshoz való jogot, mely magában foglalja a kötelező oktatásban való ingyenes részvétel lehetőségét. Hiába azonban a megfogalmazott célok és a tagállamok közös vagy egyéni igyekezete 2009-re nyilvánvalóvá vált, hogy a megfogalmazott célok közül a legfontosabbak nem teljesültek. Az EU nem vált a világ legversenyképesebb térségévé. Ekkor, a kudarc tanulságainak értékelésével párhuzamosan kezdődött meg a jelenlegi 10 éves fejlesztési terv vitája „EU 2020” címen. A 2010 márciusában átkeresztelt programot végül ugyanez év júniusában fogadta el az EU-csúcson az Európai Tanács.

Az *Európa 2020* nem tartalmazott új fejlesztési programokat, hanem annak adtak irányt, hogy a szóban forgó tízéves időszakban ezt miként fogják megtenni. Az Európa 2020 nem csupán általában a tagállamok versenyképességének javítását, az intelligens, fenntartható növekedést célozta meg, hanem konkrét számszerűsített célkitűzéseket is meghatározott a 2011-2020-as időszakra. Az Európa 2020 stratégiában részt vevő közös intézmények és tagállamok vállalják

- az aktivitási ráta 69-ről 75%-ra emelését (1. cél),
- a kutatási-fejlesztési kiadások GDP-arányos 3%-os szintre emelését (2. cél),
- 20%-kal kevesebb üvegházhatású gáz kibocsátását és 20%-százalékos megújuló energia-arányt (3. cél),
- a korai iskolaelhagyók arányának 15-ről 10 százalékra csökkentését és a diplomások arányának 40%-ra növelését (4. cél),
- és a 20 millió szegénységi küszöb alatt élő európai polgár felemelését (5. cél).[1; 12.o.]

A tagállamoknak a fenti öt célkitűzés intézkedéseikhez használják fel a közösségi forrásokat. Az elvégzendő feladatokat hét ún. „zászlóshajó” alá rendezték:

- Intelligens növekedés
 - Európai digitális menetrend
 - Innovatív Unió
 - Mozgásban az ifjúság
- Fenntartható növekedés
 - Erőforrás-hatékony Európa

- Iparpolitika a globalizáció korában
- Inkluzív növekedés
 - Új készségek és munkahelyek menetrendje
 - Szegénység elleni európai platform [1; 5. o.]

A források mind hatékonyabb felhasználása nem csupán az oktatási ágazat számára tét, hanem közvetlenül érinti az EU és tagországai versenyképességét, a társadalmi igazságosság és kohézió javításának ügyét, az egyének életminőségét meghatározó összetett feltételrendszer kialakíthatóságát.

Mint imént említettem arra, hogy oktatáspolitikai témává váljon az unió dokumentumaiban majd 40 évet kellett várni, a foglalkoztatáspolitikai megjelenése 1997-re vezethető vissza, az *Amszterdami Szerződés* a foglalkoztatási politikát emelte közösségi szintre, ahol is az EU tagállamai megállapodtak abban, hogy a foglalkoztatási stratégia legfőbb célja a munkahelyek számának és a foglalkoztatás színvonalának növelése az Unióban. Az európai foglalkoztatási stratégia ma már szintén az Európa 2020 növekedési stratégia része, melynek végrehajtását a Foglalkoztatási Bizottság segíti. A Bizottság foglalkoztatási iránymutatásokat terjeszt elő, amelyek prioritásokat és célértékeket határoznak meg. Majd közös foglalkoztatási jelentést tesz közzé. A tagállami kormányok pedig nemzeti reform programokat nyújtanak be a Bizottsághoz, amely megvizsgálja, hogy a benne foglaltak megfelelne-e az EU 2020 stratégia céljainak. A Bizottság kiértékeli a nemzeti reform programokat és országjelentésekben elemzi a tagállamok gazdaságpolitikáját, majd országspecifikus ajánlásokat bocsát ki. [9]

A Bizottság által megfogalmazott foglalkoztatási iránymutatások:

- a munkaerő iránti kereslet fellendítése, és különösen a munkahelyteremtési, a munkaerő adóztatása és bérezési könnyítések vonatkozásában,
- továbbfejleszteni a kereslet és a kínálat közötti hiányosságokat, az oktatási és képzési rendszerek bekapcsolásával, a tartós munkanélküliség megszüntetésével,
- jobb együttműködést a munkaerőpiacok között, csökkenteni kell a munkaerő-piaci szegmentációt és az aktív munkaerő-piaci intézkedéseket kell bevezetni a munkaerő-piaci mobilitást elősegítésére,
- méltányosság, a szegénység elleni küzdelem és az esélyegyenlőség előmozdítása. [10]

Magyarország a lisszaboni folyamatban

Magyarország 2004-ben lett az Európai Unió teljes jogú tagja. E bővítésre olyan időszakban került sor, amelyre a közösség oktatáspolitikai szerepének példa nélküli erősödése és ezzel együtt az oktatás súlyának az uniós politikán belül történő nagymértékű felértékelődése volt jellemző.[11] Ez a körülmény az új tagállamokkal szemben fokozott igényt támasztott a közösségi döntéshozatali folyamatokban való aktív részvételre, továbbá a lisszaboni folyamat a tagországok kormányait, szakapparátusát stratégiai szemléletre ösztönözte. Nemcsak ebből kifolyólag, de a magyar Kormány is megkezdte a Kormányzati Stratégiai Irányítási Rendszer (továbbiakban: KSIR) kialakítását. Ennek előfutáraként a rendszerváltás óta eltelt időszakban több kísérlet történt a közigazgatás irányításának és működésének megújítására. Ma Magyarországon a közigazgatás-fejlesztés egyik legfontosabb feladata az ügyfelek, az állampolgárok bizalmának visszanyerése. 2010 nyarán a közigazgatási és igazságügyi miniszter az egyes miniszterek, valamint a Miniszterelnökséget vezető államtitkár feladat- és hatásköréről szóló 212/2010. (VII. 1.) Korm. rendeletben meghatározott hatáskörében eljárva felhatalmazást adott egy közigazgatás-fejlesztési koncepció kialakítására. Ezen előkészítő munka eredményeire alapozva nem sokkal később megkezdődött a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program[12] kidolgozása. A magyar közigazgatás rendszerszintű átalakításának

irányait a 2011-ben megjelenő Magyary Program rögzítette, amikor is stratégiai célként megjelölte a közigazgatás működésének hatékonyabbá tételét. A Magyary Program 11.0 alapján a *szervezet – feladat – eljárás – személyzet* beavatkozási területekre osztott logika szerint a „Kormányzati irányítási rendszer” az *eljárás* beavatkozási területéhez kapcsolódóan az egységes stratégiai tervezési és monitoring rendszer kialakítása megnevezésű szakpolitikai célt támogatta. A Kormány az alábbi területeken kívánt javulást elérni:

- kormányzati tervezés minősége: közép- és hosszú távú célok és rövid távú prioritások meghatározása valamint összhangjuk megteremtése;
- központi koordináció: a fenti feladatokkal kapcsolatos koordinációra kijelölt szervezetek felkészítése;
- szervezeti teljesítmény: a tervezés minőségének javulásával a végrehajtás, a szervezeti teljesítmény növelése;
- intézkedések nyomon követése: a minisztériumi intézkedések monitoring rendszerének kiépítése;
- minisztériumok együttműködési képessége: a minisztériumokon belüli, ill. a minisztériumok közötti kooperáció és koordináció kialakítása.[13]

Lássuk, hogy a Magyary program – személyzet elnevezésű – beavatkozási területe, milyen alappillérek köré építette a közigazgatás személyzetre vonatkozó elképzeléseit. A Magyary Program a személyzet fogalmát kiterjesztően értelmezi, beleérti mind a szűk értelemben vett közigazgatásban dolgozó kormánytisztviselőket, mind a katonákat és rendőröket, vagyis a fegyveres, illetve más hivatásos szolgálati állomány tagjait is. Ezentúl a személyzet fogalmába beletartozik mindenki, aki bármilyen jogviszony keretében rendszeresen, személyesen foglalkoztatva munkát végez a közigazgatás számára. Ennek oka, hogy az erős állam elvét leginkább az szolgálja, ha a meghatározott közjogi alapokon álló említett életpályák (és az alapjaikat képező törvények) fejlesztése közös elvek és értékek mentén történik. Ennek képezheti alapját a több ponton is egymással érintkező életutak egységes kidolgozása. Így a teljes szervezetrendszerben ténylegesen megvalósíthatóvá válik az átjárhatóság.

Magyary Program - személyzet

A Magyary Program személyzeti fejezete két részre tagozódik: az egyik az irányítási, rendszerszintű megközelítés, ez a személyi igazgatás. A másik, az egyes tisztviselő szempontjából láttatja a rendszert, amit az életpálya fejt ki.

A Magyary Program személyzetre vonatkozó tervezésénél, azaz mind a személyi igazgatás (létszámtervezés), mind az életpálya modellezésénél a korábbiaknál hangsúlyosabban figyelembe kell venni, hogy a személyi állomány dinamikusan átalakul összetételében és képességeiben. A diplomával rendelkező közigazgatási személyzet képzettsége jelentős változáson ment keresztül az elmúlt negyed században. Míg 1975-ben a jogi végzettséggel rendelkező aránya az összes diplomás között 29% volt, ez 2004-re 13%-ra csökkent, a közgazdasági-pénzügyi végzettségűek aránya 17%-ról 20%-ra növekedett. [14] Megfigyelhető jelenség az egyes szakmák képviselőinek beáramlása, így például az egészségügyi-szociális végzettségűek aránya 3%-ról 10%-ra növekedett. A közigazgatás szakosodása miatt hangsúlyos feladat, hogy a tervezhetően a közszolgálatból kilépő, nyugállományba vonuló vagy éppen szülési szabadságra menő tisztviselők helyébe lépők időben felkészüljenek, illetve az utóbbi esetben mód legyen a zárt létszámgazdálkodás mellett rugalmas munkaidejű munkavégzésre.

A Magyary program a személyzeti igazgatást úgy képzei el, hogy az alapja a legalább középtávra szóló személyzetfejlesztési stratégia. További feltétele a központi koordinációs szint kiépülése, ezen a szinten léteznie kell ún. rendszerirányító centrumnak (Magyary

szavaival élve szellemi centrumnak), amely egyfelől kidolgozza a közigazgatási személyzetpolitika irányait és elveit (humánpolitikai stratégia), másfelől biztosítja annak megvalósítását.

A hivatásos magyar közszolgálat több mint kétszáz éves múltra tekint vissza, ugyanakkor jelenkori közszolgálatunknak még két évtizedes története sincs. Mégis ez utóbbit a gyakori, sokszor egymással ellentétes irányú változások jellemezték, amelynek következtében jelentősen meggyengült a rendszer belső egyensúlya. A hatékony munkavégzéshez szükséges megfelelő feltételrendszer egyébként általánosságban igen egyszerűen megfogalmazható:

- Szakmai tudás („tudja”) – megfelelő kiválasztás, folyamatos képzés, felkészülés, és képességek, készségek fejlesztése,
 - Elkötelezettség („akarja”) – a célrendszer tényleges ismerete és elvszerű alkalmazása a feladat-végrehajtás során,
 - Bizalom („hagyják”) – szükséges végrehajtói mozgástér és (eszközbeli és szakmai) támogatás biztosítása mind a vezetők, mind a kollégák, mind az ügyfelek részéről.
- [15]

A közszolgálati életpálya elemei

A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény, a honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény, valamint a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény és ezek 2012-ban hatályban lévő változatai esetében nem új célkitűzés az életpálya program kialakítása. Annyiban mindenképpen meghaladták a korábbi programokat, hogy a jövőben nem egymás mellett, elszigetelten futnak az életutak, hanem meg kellett teremteni a közös kapcsolódási pontokat annak érdekében, hogy a karrier ne csak egyirányú előmenetelt jelentsen, hanem az életutak közötti mozgást, váltást is (horizontális mobilitás). Hasonló illesztés történt a köztisztviselői életpálya irányában is, de ennek során különös figyelmet kellett fordítani arra, hogy a köztisztviselői állományt foglalkoztató szervezeti kör elvárásai és lehetőségei fokozottan eltérőek. Ehhez az alábbi közös kapcsolódási pontok mentén volt szükséges kialakítani az egyes jogviszonyokban az életutakat: hivatásetikai normák, munkakör-alapú rendszer, kiválasztás, értékelés, előmenetel és javadalmazás, képzési, továbbképzési és vizsgarendszer, állami gondoskodás/munkáltatói gondoskodás, rendszerirányítás.[16] A Magyar Program második, felújított változata Magyar Program 2012 néven került be a köztudatba. A közösen értelmezhető közszolgálati életpálya program keretében összehangolták a közigazgatási, a rendészeti és a honvédelmi életpályákat, és – mintegy húsz éves hiányt pótolva – megalkották a Kormány Személyzeti Stratégiáját.

A MP 11.0-hoz képest az MP 12.0 az alábbi kiemelt beavatkozásokat, folyamatban lévő fejlesztéseket vette számba. Elsőként a kötött létszámgazdálkodás valósult meg, áttekintésre került a státusok száma és a szervezetek közötti létszám-egyenletlenségek okai. Kialakításra került továbbá az úgynevezett TÉR rendszer[17], amely mind a kormánytisztviselő, mind a munkáltatói jogkört gyakorlója számára egyértelmű alkalmazást biztosított. A kötött kinevezési és kifogásolási rend kisebb zökkenőktől eltekintve változatlan és célja az egységes és minőség személyzetpolitika.

A Kormányzati Személyügyi Szolgáltató Rendszer kiterjesztése és alkalmazása a vártnál lassabban kiépülő rendszer, feladata a minisztériumi személyügyi nyilvántartások egységesítése lenne. A hatékony személyzeti igazgatás és gondoskodó elbocsátás sikeres példája a Karrier Híd Program, mely szintén része a MP 12.0-nek. A Karrier Híd Program a létszámleépítésben érintett alkalmazottak számára a magánszektorban történő elhelyezkedéshez nyújt segítséget. 2011-ben szervezték meg először és azóta is sikeresen fut a

Magyar Közigazgatási Ösztöndíjprogram, amelynek célja szakmailag elhivatott, idegen nyelveket beszélő, külföldi közigazgatási tapasztalattal is rendelkező, a nemzeti közigazgatás iránt elkötelezett szakember-utánpótlás biztosítása.

A teljesítményértékelési rendszer bevezetésének alapvető célja a közszolgálati tisztviselők teljesítményének javítása révén megállapításra kerüljön, hogy a közszolgálati tisztviselő milyen mértékben és eredménnyel járult hozzá a szervezet céljainak eléréséhez, megismerve közben a munkája végzéséhez szükséges kompetenciákat.

A munkaköri rendszer bevezetésének alapvető jelentőségű eleme az elvégzett teljesítmény és a munkakör jellegét honoráló munkaköri pótlék bevezetése. A kialakult indokolatlan egyenetlenségek megszüntetésére hoz megoldást a munkakör alapú rendszer, és ez teszi majd lehetővé azt is, hogy a jelenlegi közvállalati foglalkoztatások helyett számos munkakörben, szakmában (pl. informatikus) ténylegesen kormánytisztviselők járjanak el.

A közszolgálati tisztviselők továbbképzése szintén olyan feladat, amelyhez az állam biztosítja a feltételrendszert, a kormánytisztviselő számára a részvétel kötelező. Az új rendszer szerint a kormánytisztviselő továbbképzési időszaka négy év. A továbbképzések tervszerűen, az egyéni képzési tervek alapján a teljesítményértékelések figyelembevételével történnek. A tárgyévben a közigazgatási szervnél foglalkoztatott kormánytisztviselők és köztisztviselők egyéni továbbképzési terveinek összesítése adja a közigazgatási szerv éves továbbképzési tervét.

Magyary Program – feladat

A Magyary Program – *feladat elnevezésű* – *beavatkozási területének* másik fontos célja volt a stratégiai tervezés megújítása. A cél a kormányzat, s azon belül is kiemelten a minisztériumok stratégiai tervezési képességének megerősítése és a hosszú távú céloknak nagyobb mértékben megfelelő beavatkozások eredményességének javítása. Új tervezési eljárásrend került kialakításra, elkészült *a kormányzati stratégiai irányításról szóló* 38/2012. (III. 12.) kormányrendelet, amely a kormányzati stratégiai irányítási rendszer (KSIR) alapelveit, eljárási szabályait rögzíti.

A Kormányzati Stratégiai Irányítási Rendszer három fő pillérrre épülve kívánja támogatni a közigazgatást és annak irányítását:

- egymásra épülő hosszú, közép- és rövid távú kormányzati tervdokumentumok kialakítása, amelyek szervesen összefonódnak a megvalósítással,
- szükség szerinti (értékelésekkel és hatásvizsgálatokkal megalapozott) beavatkozások lehetőségének biztosítása és a megvalósítás nyomon követése, valamint
- a fentiek érvényesülését elősegítő tudásgyarapítás, eljárások, intézményi működési formák és támogató eszközök bevezetése, fenntartása. [18]

A fentiek elérése érdekében elsőként a hazai helyzet került felmérésre (minisztériumi audit). A felmérés nyomán elkészült egy jelentés, valamint a stratégiai kataszter, összegyűjtésre került a minisztériumok és háttérintézményeik valamennyi stratégiai jellegű dokumentuma. A nemzetközi összehasonlítást az OECD készítette – a Magyary Program 11.0 értékelésével együtt. Az eljárásrend kialakítása érdekében elkészült a kormányzati stratégiai irányításról szóló 38/2012. (III. 12.) kormányrendelet, valamint új módszertani eszközök és elemek kerültek bevezetésre, továbbá a kontroll eszközök bevezetése is megtörtént. A kormányrendelet által előírt formai szempontok alapján a kormányzati stratégiai dokumentumok két csoportra bonthatóak: a stratégiai tervdokumentumokra és a visszacsatolási dokumentumokra. A stratégiai tervdokumentum a stratégiai tervezés különböző szintjein történő tervezési folyamat

végső terméke. A visszacsatolási dokumentum a végrehajtás különböző szintjein zajló folyamat végső terméke. A stratégiai tervdokumentumok tervezési időhorizontjuk szerint is csoportosíthatók. Előbbi esetében beszélhetünk hosszú, közép- és rövid távú stratégiai tervdokumentumokról. A dokumentumok formai összehangoltságának és tartalmi egymásra épülésének követelményét szükséges kiemelni, mint egyik kulcsfontosságú elemet, mely elvnek a betartatása kiemelt jelentőségű a KSIR eredményes működése szempontjából. A formai összehangolás érdekében a KSIR minden stratégiai tervezési és visszacsatolási dokumentum formai elemét egyértelműen szabályozza, amivel biztosítja a stratégiai tér áttekinthetőségét és egyértelműségét.

A rendelet alapján stratégiai tervdokumentumok:

- országelőrejelzés (26. §)
- nemzeti középtávú stratégia (27. §)
- miniszteri program (28-29. §),
- intézményi munkaterv (30-32. §).
- hosszú távú koncepció (33. §),
- fehér könyv (34. §),
- szakpolitikai stratégia (35. §),
- szakpolitikai program (36. §),
- intézményi stratégia (37. §) mind a minisztériumok, mind más háttérintézmények és egyéb közcélú szervezetek vonatkozásában,
- zöld könyv (38. §) [19]

A megvalósítási dokumentumok pedig:

- nyomon követési beszámolók
- értékelési beszámolók.

A rendelet értelmében a stratégiai tervdokumentumok előkészítése, elfogadása és megvalósítása során biztosítani kell, hogy

- a stratégiai tervdokumentumban foglaltak megvalósíthatóak legyenek;
- a megvalósítás pénzügyi háttere adott legyen, valamint a pénzügyi ráfordítások arányban álljanak az elérni kívánt eredményekkel;
- az eredmények társadalmi, gazdasági, környezeti szempontból fenntarthatóak legyenek;
- az érintett szakpolitikai területre vonatkozó vagy ahhoz kapcsolódó stratégiai tervdokumentumok egymásra épülő rendszert alkossanak, valamint illeszkedjenek az összkormányzati célkitűzésekhez és a más szakpolitikai területekre vonatkozó stratégiai tervdokumentumokhoz.

Közigazgatási és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia

Míg a KSIR kialakítása a háttérrel biztosította a rendszerhez, addig a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia konkrét terveket határozott meg. *A Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégiával kapcsolatos feladatokról szóló 1052/2015. (II. 16.) Korm. határozatban fogalmazta meg a Kormány, hogy elkötelezett szándéka, hogy 2020-ra a magyar közigazgatás szervezeten, következetes és átlátható intézményi struktúrában, korszerű és ügyfélbarát eljárásrenddel, mindenki számára elérhetően; professzionálisan, nemzeti hivatástudattal rendelkező, szakmailag felkészült, etikus és motivált személyi állománnyal, modern szervezeti keretek között; és költséghatékonyan, a lehető legkisebb adminisztratív teherrel, versenyképes szolgáltatási díjakkal és rövid ügyintézési határidőkkel működjön, azaz létrejött az emberek bizalmát élvező szolgáltató állam. [20]*

Elviekben a Magyary Program folytatásának mondja magát, de más az átfogó cél (hatékony nemzeti közigazgatás – Szolgáltató állam), továbbá nem tartotta meg a 4 beavatkozási területet (amitől a MP Magyary volt). A Magyary Program az alap volt, melyben a reformok elhangzottak, a KKFS azonban inkább a szolgáltatásokra fókuszál. A KKFS 8 alapelvet definiál:

- a tématerület pontos definiálása,
- aktivitás,
- ügyfélbarát kommunikációs intézkedések,
- jól megválasztott eszköz-mix használata,
- lakosság, vállalkozások aktív bevonása,
- komplex szemlélet megléte,
- versenyképesség,
- tisztességes és hatékony működés.[21]

A 2020-ra megfogalmazott jövőképhez célrendszert állít fel, melyhez célokat, alcélokat illetve intézkedéseket rendel, melyek az alábbiak:

- A szolgáltató közigazgatás szervezési feltételeinek fejlesztése
- A közigazgatás emberi erőforrás gazdálkodásának fejlesztése
- Közszolgáltatások színvonalának javítása
- Elektronikus támogatások fejlesztése (Digitális Állam felépítése).

Témánk szempontjából minket a közigazgatás emberi erőforrás gazdálkodásának fejlesztése című intézkedés érdekel, de röviden átnézzük, hogy a célok meghatározásának időpontjában, melyek voltak ebben a témakörben már megtett intézkedések. A *közszolgálati munkatársak elkötelezettsége, elégedettsége* terén jelentős személyügyi fejlesztések valósultak már meg, de egyes területeken, mint az emberközpontúság, fizetés, juttatások, munka-magánélet egyensúlya még célzott beavatkozásokat tesznek szükségessé.

A *Nemzeti Közszolgálati Egyetem létrehozása* megteremtette az egységes közszolgálati alapképzés intézményi, személyzeti feltételeit és magas színvonalú közigazgatási képzést biztosító rendszer alapjait, de a nemzetközi értelemben vett elitképzés eléréséhez még további erőfeszítésekre van szükség.

A *munkakör elemzés és értékelés* módszertanát már 2012-ban kidolgozták, és az új munkakör alapú rendszer kialakítása érdekében a tapasztalatok összegzésre kerültek.

Az *integrált teljesítményértékelési rendszer* (TÉR) kidolgozása alapvető célja a közszolgálati tisztviselők teljesítményének javítása révén, a munkájuk végzéséhez szükséges kompetenciák (ismeret, tudás, készségek, képességek, szociális szerepek, én-kép, személyiségvonások, motiváció) fejlesztésével a szervezet célkitűzéseinek eléréséhez hathatósan hozzájárulni. Alapvető feladata pedig – az értékelési tényezők, valamint a mérési és az értékelési módszerek kombinált alkalmazásával – annak megállapítása, hogy a közszolgálati tisztviselő milyen mértékben és eredménnyel járult hozzá a szervezet céljainak eléréséhez.

A *Magyar Kormánytisztviselői Kart* 2012. július 1-jével hozták létre, hogy egységes szervezeti, jogi és működési kereteket biztosítson a kormánytisztviselők számára a szakmai érdekképviselet, a jogvédelem, a szakmai feladatellátás területén.

Kidolgozásra került a közszolgálat *egységes hivatásetikai szabályzata*, amely a közigazgatási korrupció-megelőzési program keretében az állami szerveknél érvényesítendő etikai irányelveket tartalmazó Zöld Könyv. Útmutatóul szolgált a közszolgálati hivatásrendi köztisztviselők számára a saját hivatásrendi etikai követelmények lefektetéséhez.

2013-ban elkészültek a hivatásrendi etikai kódexek, amelyek a hivatásetikai normákon kívül az etikai eljárások szabályait is lefektették.

A közigazgatás emberi erőforrás gazdálkodásának fejlesztése

A Stratégia a közigazgatás emberi erőforrás gazdálkodásának fejlesztésére megfogalmazott intézkedésében kifejti, hogy az állam professzionális működtetése elképzelhetetlen a felkészült és motivált személyzet nélkül. A fejlesztési célokat két területen indokolt meghatározni: a személyügyi tevékenység, valamint a személyi állomány tekintetében. Az alábbiakban kifejtésre kerülnek a Stratégiában az emberi erőforrás gazdálkodásának fejlesztéséhez megfogalmazott intézkedések.

Az emberi erőforrás gazdálkodás egyes funkcióinak továbbfejlesztése

A személyzeti tevékenység szintje közül a funkcionális, a stratégiai és a tervezésre épülő teljesítményt különböztetjük meg. Az egyes közszolgálati életpályák sikeres kialakításának és működtetésének alapfeltétele a stratégiai szemléletű, kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás rendszerének fokozatos kialakítása. Ehhez ki kell dolgozni jellemző folyamatait, kapcsolódási pontjait, valamint meg kell határozni a humánfolyamatokat felépítő egyes humánfunkciók rendszeren belüli helyét, szerepét, továbbá ki kell dolgozni alkalmazott módszertanát.

A közigazgatás ugyanis nemcsak közigazgatási szervek összessége, amelyeken belül ellátják az egyes HR funkciókat, hanem egységes és összehangolt működést feltételező szervezetrendszer, amely szükségszerűen magába foglalja a HR funkciók rendszerszintű irányítását is. Cél az egységes informatikai alapokon álló közszolgálati alapnyilvántartási rendszer kialakítása és fokozatos összekapcsolása a központi nyilvántartással.

Szabályozási környezet javítása

A stratégiai szemléletű, kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás és az átjárhatóságot, mobilitást biztosító közszolgálati életpálya kialakításának feltétele egy modern, koherens szabályozási háttér megléte. A jogállására vonatkozó szabályozás felülvizsgálatán túl a humánfunkciók ellátását meghatározó egyéb szabályokat is át kell tekinteni. Az új életpályamodell nagy hangsúlyt fektet a különböző hivatásrendek közötti és a hivatásrendeken belül a munkakörök közötti átjárhatóság biztosítására, valamint az egyénre szabott karriermenedzsmentre, fejlesztésre. Mindezek alapján megkerülhetetlen a képesítési követelményrendszernek, illetve a közszolgálati továbbképzési rendszernek a reformja, rugalmasabb foglalkoztatási feltételek, illetve egységesebb és összehangoltabb szabályozás kialakítása.

Fontos szerepet kap még a jóléti, szociális és egyéb szolgáltató tevékenységek biztosítását megalapozó jogi előkészítő tevékenység is.

A fentiek alapján az alábbi kitörési pontokat, beavatkozásokat említi a Stratégia:

- Egy közös, mindhárom hivatásrendre érvényes munkaköri rendszer kialakítása.
- A közszolgálati szerződés intézményének kialakítása (rugalmasabb foglalkoztatás miatt).
- A közszolgálati tisztviselők képesítési előírásairól szóló 29/2012. (III. 7.) Korm. rendelet felülvizsgálata.
- A közszolgálati továbbképzésekre vonatkozó szabályok felülvizsgálata.
- A Magyar Kormánytisztviselői Kar érdekképviseleti és szolgáltatói tevékenységét rendező jogi szabályozás továbbfejlesztése.
- Jogi alapok biztosítása egy stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálaton belüli kialakításához és sikeres működtetéséhez.
- A közszolgálaton belüli emberi erőforrás gazdálkodás jogi túlszabályozottságának minimalizálása.

- Speciális területekre vonatkozó szabályozás felülvizsgálata (pl.: külszolgálat, külügyi állomány, külgazdasági diplomata hálózat).

HR funkciók fejlesztése

A HR funkciók fejlesztésének kiemelt céljai és az azokhoz kapcsolódó tevékenységek:

- integráció: az emberi erőforrás gazdálkodás és a szervezeti stratégia szerves összhangjának megteremtése;
- professzionalizmus: a HR szakemberek felkészítése a munkatársak teljesítményének és fejlődésének minél szakszerűbb irányítására, tervezésére; hivatásrendként humán módszertani és szolgáltató központok felállítása, egységes informatikai szakértő rendszer bevezetésével;
- rugalmasság: a változásokra való gyors reagálás képességének biztosítása, a munkaerő flexibilitásának és konvertálhatóságnak megteremtése a humánfolyamatok fejlesztésével;
- minőség: egy olyan, a szolgáltatások megfelelő minőségét biztosítani tudó munkatársak pályára kerülését szolgáló kiválasztási rendszer kialakítása, amely szorosan igazodik a kialakuló munkakörökhöz, munkakörcsaládokhoz és karrierutakhoz.

Közszolgálati rendszerirányítás

A stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás folyamatainak rendszerszerű, szervek szintjén történő kiépítése az, amely alapját képezheti a három hivatásrend közötti átjárhatóság megteremtésének is.

A közszolgálati rendszerirányítás erősítését a Stratégia az alábbi területeken tartja szükségesnek:

- Egységes Közigazgatási Személyügyi és Nyomonkövetési Információs Rendszer (e-SZENYIR) kialakítása, továbbfejlesztése.
- A meglévő informatikai rendszerek, nyilvántartások továbbfejlesztése és összekapcsolása (pl.: KSzSzR, TÉR, TARTINFO, SZEAT, WinTiszt, egyéb személyügyi rendszerek).
- Egységes jogalkalmazást elősegítő módszertani útmutatók, kézikönyvek és egyéb segédanyagok kidolgozása.

Integritásirányítási rendszer humán szempontú továbbfejlesztése

Az integritásirányítási rendszer, amelyet az 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet[22] írt elő, fontos lépést jelentett a korrupcióval szembeni ellenállóképesség növelésében. Feladata a szervezeti integritás, vagyis a deklarált céloknak és elveknek, valamint a szervezetre vonatkozó szabályoknak megfelelő működés biztosítása. Az integritásirányítási rendszer központi elemei a szervezet integritási kockázatok felmérésének és az azok kezelésére készült intézkedési tervének, valamint a megtett intézkedések értékeléséről szóló jelentés éves ciklusának működtetése, és az ezt támogató integritás tanácsadó alkalmazása.

Az integráltan működtetett emberi erőforrás gazdálkodási rendszer kiépítése keretében javasolt az integritásirányítási rendszer és a HR alrendszer kapcsolódási pontjainak kidolgozása az alábbiak szerint:

- Az integritási és korrupciós kockázatok felmérésének összekapcsolása a munkakör-elemzésekkel.
- Az integritási és korrupciós kockázatok felméréséhez, valamint a korrupció megelőzési intézkedési terv és az integritásjelentés elkészítéséhez a munkatársak minél szélesebb körének bevonását lehetővé tevő felmérési és fejlesztési módszer

kidolgozása, egy egységes módszertani iránymutatás kiadása, valamint az irányító szervek integritásirányítási szerepének erősítése.

- Az integritás tanácsadók bevonása a korrupció megelőzés szempontjából is releváns humán funkciók fejlesztésébe és ellátásába.
- A munkatársak személyes integritásának erősítése a közös célok, elvek és értékek kinyilvánítása és az ezek iránti elköteleződés tájékoztatási és oktatási eszközökkel történő elősegítésével.
- A korrupció megelőzési képzések rendszerének hozzáigazítása az egyes munkakörök szükségleteihez.

A közszolgálati életpályamodell fejlesztése

A közszférában dolgozó személyek a közigazgatás arcai, megjelenítői az ügyfelek számára, így komoly jelentősége van annak, hogy mi jellemzi a közigazgatás személyi állományát, ezért olyan fejlesztéseket indokolt elindítani, amelyek egyszerre növelik a közszolgálati tisztviselőkhöz és a közigazgatásba vetett állampolgári bizalmat, valamint a közigazgatás vonzerejét és teljesítőképességét. Ez a két cél elsősorban az új, rugalmas közszolgálati életpályamodell bevezetésével érhető el, ezért a Stratégia beavatkozási struktúrája is az életpályamodellhez igazodik, annak fontosabb összetevőit, szakaszait képezi le.

Ezek a következők:

- közszolgálati vezetők kompetenciáinak fejlesztése,
- utánpótlás,
- munkakör alapú rendszer teljes körű kiépítése,
- egyénre szabott karriermenedzsment,
- továbbképzés és kompetenciafejlesztés,
- elkötelezettség növelése, ösztönzésmenedzsment, motiváció fejlesztése,
- szolgáltatásfejlesztések.

A közigazgatás teljesítőképességét alapvetően meghatározza a vezető tisztviselők felkészültsége és teljesítménye, ezért az életpályamodellen belül is kiemelten indokolt foglalkozni a vezetők kiválasztásának, továbbképzésének kérdésével. Meg kell teremteni a professzionális vezetői kultúra kialakulásának lehetőségét.

A szolgáltató szemlélet széleskörű elterjesztéséhez, a modern szolgáltató állam működtetéséhez nemcsak megfelelő vezetőkre, hanem felkészült, elhivatott munkatársakra is szükség van. Kiemelten fontos ezért az utánpótlás biztosításának kérdése, a megfelelő embereknek a közszolgálati életpályára állítása. Különösen igaz ez a hatósági ügyeket intéző, illetve a közvetlen ügyfélkapcsolatot igénylő közfeladatokat ellátó és közszolgáltatásokat biztosító személyi állományra, ahol fontos, hogy általánosan érvényre jusson egy a proaktív megoldásokat kereső és elősegítő hozzáállás. A szolgáltató és eredményorientált szemlélet érvényesítése kiemelten fontos a Magyarország külképviseletein diplomáciai és egyéb külgazdaság-diplomáciai feladatokkal foglalkozó közszolgálati tisztviselők esetében is, akik – külföldi ügyfélkapcsolataik révén – a magyar közigazgatási és közszolgálat rendszert képviselik a világ számos országában.

A közszolgálati életpályamodell kidolgozásakor figyelemmel kell lenni az egyes speciális életpályákra és életpályaelágazásokra is, így pl.: a külgazdasági és külügyi és az önkormányzati életpályára is.

Egy vonzó, modern és rugalmas közszolgálat megteremtése érdekében elengedhetetlen, hogy folytatódjon a munkakör alapú rendszer kialakítása. A munkakörelemzések, értékelések kiterjesztése és a munkakör alapú rendszer teljes bevezetése lehetővé teszi a kompenzációs és

javadalmazási rendszer átalakítását, növelve ezzel is a közigazgatás munkaerő-piaci versenyképességét.

A tehetséges fiatalok, szakemberek pályára vonzása mellett a közszolgálati életpályamodellnek biztosítania is kell a professzionális munkaerő megtartását. Ebben nagy szerepe van az egyénre szabott karriermenedzsmentnek, az egyéni fejlesztést középpontba állító kompetenciafejlesztésnek és az életen át tartó tanulás elve érvényre juttatásának.

A pályán tartás felé hat a munkatársak elkötelezettségének növelése is. Ez elsősorban kimagasló teljesítmény és tudás elismerésével, a munkatársak széleskörű bevonásával, a munkakörülmények javításával érhető el. A közszolgálati életpályával való elégedettséget növelik azok a jóléti, szociális és egyéb szolgáltatások, amelyek az egyes életpálya-szakaszokat jellemző sajátos problémák megoldásában nyújtanak segítséget.

A fejlesztések a közszolgálati életpálya egészére ösztönzően hatnak majd, szavatolják a közszolgálati munka magas minőségét, a foglalkoztatási biztonságot, a megfelelő életszínvonalat, a szakmai fejlődést, és emelik a közszolgálati életpálya presztízsét, valamint anyagi és erkölcsi megbecsülést hoznak magukkal. A kialakítandó életpályának elő kell segítenie az egészséges életvitelt és a gyermekvállalást a közszolgálati dolgozók körében, vagyis azt, hogy ne kelljen munka és család között választaniuk a munkatársaknak. Hosszú távú cél, hogy a jövőben a közszolgálatban dolgozók a középosztály legaktívabb tagjaivá, annak motorjává tudjanak válni.

Közszolgálati szolgáltatásfejlesztés

A közszolgálati szolgáltatásfejlesztés segítségével tovább növelhető a közszolgálati életpálya vonzereje, versenyképessége, valamint a személyi állomány elégedettségét, elkötelezettségének szintjét is pozitív irányba mozdítaná el. Egy 2013-ban elvégzett kutatás is rávilágított arra, hogy a közszolgálaton belül is nagyon fontos kérdés az állami gondoskodási és ösztönzési rendszer felépítése, működtetése, a szociális, a jóléti és a kegyeleti gondoskodás, a segélyezések széles körű biztosítása.

A Magyar Kormánytisztviselői Kar (MKK) közös értékalapú egységes hivatásrendként jött létre, amely alapját képezheti egy új jóléti, szociális és egyéb szolgáltató tevékenység kialakításának. Ehhez azonban szükséges az egységes kormánytisztviselői hivatásrend megerősítése, a Magyar Kormánytisztviselői Kar intézményrendszerének továbbfejlesztése, a hosszú távú finanszírozás rendszerének kiépítése. A kormánytisztviselők számára releváns szolgáltatási tevékenységek (pl. élet- és balesetbiztosítás, egészségügyi ellátás) kialakításához továbbá elengedhetetlen a személyi állomány élet- és lakhatási körülményeinek előzetes szociológiai felmérése is.

A megfelelő költségvetési források biztosításán túl az alábbi területeken van szükség további beavatkozásokra egy jól működő közszolgálati szolgáltató rendszer felépítéséhez:

- Az MKK intézményrendszerének megerősítése, az országos, ágazati és területi kamarai tisztviselők rendszeres felkészítése és továbbképzése, a köztisztviselők működés hosszabbtávú finanszírozására vonatkozó javaslatok kidolgozása.
- Az MKK tevékenységében a különböző – minőségfejlesztést szolgáló – ösztönzési rendszerek kialakítása, az ösztönző rendszerek feltételeinek megteremtése.
- Önálló közszolgálati élet- és balesetbiztosítói rendszer kialakítása, valamint az 1993 óta jól működő kiegészítő nyugdíj- és egészségpénztári rendszer megerősítése, melynek célja az állami szerepvállalás erősítése a munkáltatói célú előgondoskodás előmozdításában.

- Átfogó szociológiai felmérés a személyi állományról (pl. élet- és lakhatási körülmények, egészségi állapot) annak érdekében, hogy valódi igényeket kielégítő szolgáltatások bevezetésére kerüljön sor.
- Ki kell alakítani a közszolgálatban a foglalkoztatói nyugdíj rendszerét.
- Meg kell erősíteni a foglalkoztatói üdültetési és rekreációs szolgáltatások kiépítésének feltételeit és az integrált közszolgálati üdültetési rendszer biztosítását.

Az önkormányzati emberi erőforrás gazdálkodás fejlesztése

Az önkormányzati alrendszer és a központi közigazgatás személyzetpolitikájának összehangolása, a területi és helyi közigazgatási szintek közötti átjárhatóság és együttműködés erősítése mind olyan fejlesztéseket jelentenek, amelyek eredményét, a helyi intézményi kapacitás növekedését, a szolgáltatások minőségének javulását az állampolgárok közvetlenül érzékelik. Ezért szükségesnek tartjuk a két kiemelt fejlesztési területtől elkülönítve szerepeltetni a Stratégiában. A területi közigazgatás reformja, a járások visszaállításával, az államigazgatási és önkormányzati feladatok átszervezésével a közigazgatás területi és helyi szintjén egyre szorosabb együttműködésre kényszerítette az önkormányzati és központi közigazgatási szerveket. A feladatellátás és az együttműködés szakmai színvonalának biztosítása, valamint a két közigazgatási alrendszer közti átjárhatóság növelése érdekében szükség van a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodási rendszernek az önkormányzati alrendszerben történő bevezetésére, valamint a személyi állomány összehangolt fejlesztésére.

Nemzeti Reform Programok (2016., 2017.)

A fejlesztési irányok, intézkedési tervek részletes bemutatásától jóval többet mondanak a megtett intézkedések, lássuk, hogy a nemzeti reform programok 2016. és 2017. évben miről szóltak. Az EU Foglalkoztatási Stratégiája értelmében a tagállami kormányok nemzeti reform programokat nyújtanak be a Bizottsághoz. Az uniós intézmény pedig megvizsgálja azt, hogy ezek megfelelnek-e az Európa 2020 stratégia céljainak. A nemzeti reform programok kiértékelése alapján a Bizottság országjelentésekben elemzi a tagállamok gazdaságpolitikáját, majd országspecifikus ajánlásokat bocsát ki.

A Nemzeti Reform Programban 2016-ban az EURÓPA 2020 célkitűzések megvalósításáról az alábbiak íródtak a *foglalkoztatás* területéről:

- Magyarország a foglalkoztatási szint javítására irányuló Európa 2020 célkitűzéshez kapcsolódva a 20-64 év közötti népesség foglalkoztatási arányának 75 %-ra növelését tűzte ki célul 2020-ig.

A foglalkoztatási ráta tartósan emelkedik Magyarországon, a 20-64 éves korcsoportban 69,7%-ot ért el 2015 harmadik negyedében, és a férfiak körében már meghaladta a kitűzött foglalkoztatási célt (76,9% volt, míg a nők körében 62,8%, ami mindkét csoportban magasabb az előző év azonos időszakához viszonyítva).

A fenti cél megvalósításához a következő lépéseket tette a Kormány. A foglalkoztatás bővülését a Munkahelyvédelmi Akcióterv célzott járulék-kedvezményeinek fenntartása segítette. A 25 év feletti korcsoport számára az aktív munkaerőpiaci eszközök megerősítésre kerültek: 2015 őszén elindult az „Út a munkaerőpiacra” program. A fiatalok foglalkoztatási helyzetének további erősítését az Ifjúsági Garancia rendszer is segítette. Ezt a rendszert egészítik ki a 2016-ban induló intézkedések, mint a Fiatalok vállalkozóvá válását támogató program vagy a munkatapasztalat-szerzést segítő Gyakornoki program. Az egyes speciális helyzetben lévő célcsoportok foglalkoztatási helyzetének javítása is kiemelt jelentőséggel bír. A nők és a kisgyerekes szülők foglalkoztathatóságát támogatják a Munkahelyvédelmi Akció

kisgyerekes anyákra vonatkozó kedvezményei mellett a rugalmas foglalkoztatás és a családbarát munkahelyi környezet kialakításának ösztönzése érdekében meghirdetett programok, emellett 2016-tól a GYED (gyermekgondozási díj) extra már a gyermek féléves korától igénybe vehető, ezzel ösztönözve a kisgyermekes anyák munkába állását.

Az *oktatás* területével kapcsolatban Magyarország a képzettségi szint javítására irányuló Európa 2020 célkitűzéshez kapcsolódva a felsőfokú vagy annak megfelelő végzettséggel rendelkezők arányának (a 30-34 évesek körében) 34%-ra növelését és a korai iskolaelhagyók arányának (a 18-24 évesek körében) 10%-ra csökkentését vállalta 2020-ig.

Ehhez az alábbi programok járultak hozzá. 2015-16-ban is folytatódnak azok a hazai és uniós finanszírozású programok, intézkedések, amelyek célja, hogy a sérülékeny, hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű – köztük roma – tanulók iskolai sikerességét elősegítsék, a befogadó oktatáshoz, együttneveléshez hozzájáruljanak, javítva ezzel továbbtanulási eredményeiket és csökkentve a lemorzsolódás veszélyét. Az Arany János Programok továbbra is a rászoruló tanulók középfokú iskolai előrehaladását segítik elő komplex módon. A tanoda program a hátrányos helyzetű – köztük roma – tanulók iskolai felzárkózását segíti elő köznevelésen kívüli eszközökkel, valamint komplex fejlesztéssel. Az Útravaló Ösztöndíjprogram a köznevelésen belüli eszközökkel nagyon hatékonyan éri el a szociális szempontból leghátrányosabb helyzetű tanulókat, négy alprogramja az általános iskolai tanulmányoktól a diploma megszerzéséig nyújt ösztöndíjat, valamint mentori támogatást. A halmozottan hátrányos helyzetű roma lányok felzárkózásának segítése érdekében külön pilot program indul az iskola elhagyásának megelőzése érdekében. A végzettség nélküli iskolaelhagyás csökkentése és a hátrányos helyzetű csoportok befogadó oktatásban való részvételének növelése érdekében fontos az intézmények infrastrukturális beruházásainak és eszközfejlesztésének támogatása is. Annak érdekében, hogy csökkenjen a digitális leszakadás mértéke – különös tekintettel a hátrányos helyzetű tanulókra – 2016-ban is informatikai infrastruktúra-fejlesztési projekt indul uniós forrásból a konvergencia régiókban. A szociális körülményeik miatt hátránnyal érkező első éves hallgatók támogatására kidolgozták és továbbfejlesztették a Hallgatói Mentorprogramot.

A „Fokozatváltás a felsőoktatásban” [23] című stratégiai dokumentum ágazati célként az erőforrások hatékony felhasználása mellett egy magasabb minőséget nyújtó, teljesítményelvű felsőoktatási rendszer létrehozását jelölte meg. Ennek eredményeként a felsőoktatás képzési fejlesztésének értékláncalapú megközelítése az irányadó a felsőfokú végzettségűekre vonatkozó hazai EU 2020-as célszám elérésében is (hazánk a 30-34 évesek körében a felsőfokú vagy annak megfelelő végzettséggel rendelkezők arányának 2020-ra 34%-ra növelését vállalta, a stratégia pedig az arány 35%-ra történő további növelését tűzte ki célul 2023-ra). Így előtérbe kerültek az egymásra épülő konstrukciók, melyeknek fő fókuszpontjai:

- a felsőoktatás népszerűsítése,
- a munkaerőpiac számára releváns képzési területekre történő jelentkezések ösztönzése,
- a hallgatói felkészültség növelése,
- a hallgatói sikeresség támogatása és ezáltal a lemorzsolódás csökkentése,
- a vállalati munkakörnyezetben végzett tevékenységre történő felkészítés és a sikeres munkaerőpiaci elhelyezkedés.

Ezt alátámasztandó a felsőoktatási intézmények felkészítő és pályaorientációs tevékenységeinek támogatása irányába történtek lépések. 2015-ben a korai iskolaelhagyók aránya 11,6% volt, ami magasabb, mint az EU-28 átlaga (10,9%). A végzettség nélküli iskolaelhagyás elleni stratégia megvalósítása keretében 2016-ban előtérbe kerül a lemorzsolódással veszélyeztetett intézmények támogatása, a köznevelési intézmények

hátránykompenzációs képességének növelése. A kisgyermekkorai nevelés kiterjesztése érdekében 2015 szeptemberétől az eddigi 5 éves kor helyett 3 éves kortól kötelező az óvodai részvétel. Az intézkedés célja a későbbi oktatás sikerességének megalapozása, a tanulási nehézségek korai észlelésének elősegítése, melynek következtében a korai beavatkozás is időben megkezdődhet.

A 2015-ben megfogalmazott országspecifikus ajánláshoz kapcsolódó, egyidejűleg az EU 2020 stratégia valamely céljának teljesítéséhez hozzájáruló kiírások az alábbiak szerint összegezhetőek:

- az 1. foglalkoztatási célhoz járult hozzá az EFOP[1]-ban 6,3 Mrd Ft értékű kiírás („Aktívan a tudásért”), amely a hátrányos helyzetű, köztük roma emberek képzettségi szintjének, foglalkoztatási esélyeinek növelését célozza;
- a 4. célhoz (korai iskolaelhagyás csökkentése, felsőfokú végzettséggel rendelkezők növelése a 30-34 éves korosztályban) járult hozzá összesen 89,1 Mrd Ft értékű kiírás (ezek megoszlása az OP-k között: EFOP 85,4 Mrd Ft; GINOP[2] 1,8 Mrd Ft, szakképzést végzettség nélkül elhagyók számának csökkentése; VEKOP[3] 1,95 Mrd Ft, roma szakkollégiumok támogatása, szakképzést végzettség nélkül elhagyók számának csökkentése);
- az EU 2020 stratégia 4. és 5. (szegénység csökkentése) célkitűzésének teljesítéséhez járult hozzá az EFOP 4,2 Mrd Ft-os kiírása (társadalmi felzárkózási és integrációs köznevelési intézkedések támogatása).
- A 4. és az 5. országspecifikus ajánlásokhoz egyaránt kapcsolódó, egyúttal az EU2020 stratégia valamely célkitűzéséhez is hozzájáruló fejlesztések az alábbi képet adják:
- az EU 2020 foglalkoztatási céljához járult hozzá a GINOP és a VEKOP 406 milliárd Ft-os kerete (Út a munkaerőpiacra, ifjúsági garancia program), illetve az EFOP 10 milliárd Ft-os, a megváltozott munkaképességű emberek munkaerőpiaci integrációját és foglalkozási rehabilitációját célzó kiírása;
- az EU 2020 stratégia 1. és 4. (foglalkoztatás növelése, illetve korai iskolaelhagyás-csökkentése) célkitűzéséhez az EFOP-on belül 4,4 milliárd Ft értékű kiírás kapcsolódik (ápoló tanulók részére pályaválasztást támogató ösztöndíjas program);
- az 1. és 5. (szegénység csökkentése) célkitűzéshez kapcsolódnak az EFOP 7,2 Mrd Ft értékű kiírásai („Nő az esély”).

Összességében elmondható, hogy a 2015/16-ban megjelent vagy megjelenő pályázati kiírások között a 3. országspecifikus ajánláshoz 61,3 Mrd Ft, a 4. ajánláshoz 282,1 Mrd Ft, az 5. ajánláshoz 198,6 Mrd Ft, míg a 4. és 5. ajánláshoz együttesen további 445,1 Mrd Ft értékű pályázati kiírás kapcsolódik.

Fentiekén túlmenően az EU 2020 stratégia 1. célkitűzésének teljesítéséhez járul hozzá a GINOP-on belül a foglalkoztatás növelését célzó hitel, 15 Mrd Ft keretösszeggel. A célkitűzés teljesítéséhez hozzájárulnak a TOP[4] gazdaságfejlesztést és a munkaerő mobilitás ösztönzését szolgáló közlekedésfejlesztési kiírásai is (64,6 Mrd Ft).

¹ Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program

² Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program

³ Versenyképes Közép-Magyarország Operatív Program

⁴ Terület- és Településfejlesztési Operatív Program

A 4. célkitűzéshez (felsőfokú végzettséggel rendelkezők arányának növelése) járul hozzá a minőségi felsőoktatás infrastrukturális feltételeinek megteremtésével az EFOP 29 Mrd Ft értékű Felsőoktatási infrastruktúra fejlesztési programja a konvergencia régiókban.

A Tanács megvizsgálta a konvergenciaprogramot és azt ajánlotta, hogy Magyarország 2016–2017-ben tegyen intézkedéseket a következők érdekében:

- A középtávú költségvetési cél elérése érdekében – a jelentős eltérés nagy kockázatára tekintettel – a szükséges strukturális intézkedések meghozatalával hajtson végre 2016-ban a GDP 0,3 %-ának, 2017-ben pedig 0,6 %-ának megfelelő éves költségvetési kiigazítást, kivéve, ha a középtávú költségvetési cél ennél kevesebb erőfeszítéssel is teljesül.
- Folytassa az ágazatspecifikus adók csökkentését, és csökkentse az alacsony jövedelmű munkavállalókat terhelő adóéket. A közbeszerzések terén e-közbeszerzéssel, a felhívások nagyobb mértékű közzétételével és a korrupcióellenes keret további javításával erősítse az átláthatóságot és a versenyt. A korlátozó szabályozások kezelésével és a kiszámíthatóság biztosításával javítsa a szolgáltatási és a kiskereskedelmi ágazatra vonatkozó szabályozási keretet.
- Könnyítse meg a közmunkaprogramból az elsődleges munkaerőpiacra való áttérést, és erősítse meg az egyéb aktív munkaerő-piaci intézkedéseket. Javítsa a szociális segélyek és az álláskeresői járadékok megfelelőségét és a támogatottak körét. Hozzon intézkedéseket az oktatás eredményeinek javítására és a hátrányos helyzetű csoportok, különösen a romák inkluzív többségi oktatásban való részvételének növelésére.

A 2017. évi Nemzeti Reform Program

Magyarország a foglalkoztatási szint javítására irányuló Európa 2020 célkitűzéshez kapcsolódva a 20-64 év közötti népesség foglalkoztatási arányának 75%-ra növelését tűzte ki célul 2020-ig. A foglalkoztatási arány a 20-64 éves korcsoportban 72,6%-ra nőtt 2016 utolsó negyedében, amely már meghaladja az EU-s szintet, és jelentős közeledést mutat az EU 2020-as célhoz. A felnőttképzési szabályozási rendszer rugalmasabbá tétele, a felnőttkori képzés váljon a munkavállalás szerves részévé, a munkáltatók szerepe növekedjen a képzési feladatok ellátása tekintetében, a képzési tartalmak fejlesztése, a munkaerő-utánpótlás biztosítása a szakképzés minőségi reformja, ezek váltak a foglalkoztatás bővítésének fő pontjaivá.

A fiatalok foglalkoztatási helyzetének további javítása érdekében folytatódtak a korosztály célzott programjai – a Munkahelyvédelmi Akció, valamint az Ifjúsági Garancia rendszere, amely 2015 elejétől széles eszközrendszerrel (oktatás, képzés, bértámogatás, munkaerőpiaci szolgáltatások, gyakornoki program, mobilitási támogatás, vállalkozóvá válási támogatás, mentorálás) került bevezetésre. Ezt a rendszert egészíti ki a Fiatalok vállalkozóvá válását támogató program és a munkatapasztalat-szerzést segítő Gyakornoki program.

A munkaerőhiány enyhítését, a munkaerő mobilitását az aktív munkaerő-piaci intézkedések mint pl. lakhatási támogatás, helyközi utazási és csoportos személyszállítás támogatása mellett munkásszállók építésének támogatása, a minimálbéremelés, illetve a járulékcsökkentés segíti.

A nők és a kisgyerekes szülők foglalkoztathatóságát támogatják a rugalmas foglalkoztatás és a családbarát munkahelyi környezet kialakításának ösztönzése érdekében meghirdetett programok. 2017. március végéig már 710 rugalmas foglalkoztatás bevezetését tervező vállalkozás átvilágítására és átszervezési tervének kidolgozására került sor. A munkavállalókat célzó intézkedések mellett, a gyermekek elhelyezését támogató, folytatódik a napközbeni ellátások célzott fejlesztése, aminek keretében 2017. január 1-jétől minden olyan települési

önkormányzatnak meg kell szerveznie a bölcsődei ellátást, ahol a 3 éven aluli gyermekek száma meghaladja a 40 főt, vagy legalább 5 szülő jelzi erre az igényét. A munkahelyi bölcsődék létrehozását is támogatja a Kormány.

Olyan iskolarendszerű szakképzés kialakítása is cél volt, amely vállalati érdekeltségen alapul és a munkaerő utánpótlását célozza.

- A felnőttképzési szabályozási rendszer rugalmasabbá tétele oly módon, hogy a minőség ne romoljon, de a hatékonyság növekedjen (pl. OKJ résztartalmak könnyebb elérhetősége a felnőttképzésben.)
- A folyamatos, felnőttkori képzés váljon a munkavállalás szerves részévé (vállalati képzések rendszerének beindítása és élénkítése 45 milliárd forintnyi uniós forrás támogatásával)
- A munkáltatók szerepe növekedjen a képzési feladatok ellátása tekintetében, kerüljön sor új ágazati együttműködések kialakítására (ún. ágazati készségtanácsok létrejöttének segítése uniós mintára)
- A képzési tartalmak fejlesztése; a fókusz a sikeres munkavállaláshoz szükséges kompetenciákra irányuljon (OKJ reform az ágazati alapkészségeket biztosító szakképesítések kialakításával, így a szakképesítések összevonásával azok számának csökkentésével; tartalomfejlesztés a munkahelyek által igényelt kompetenciákkal)
- A munkaerő-utánpótlás biztosítása a szakképzés minőségi reformja segítségével (rugalmasabb tanulói utak biztosítása; duális tanulószereződéses rendszer továbbfejlesztése, pályakövetési rendszer kiépítése)

Esélyteremtő oktatás

Az oktatáspolitikai terén a magyar Kormány elkötelezett az esélyteremtő, minőségi oktatáshoz való hozzáférés javítása, az egyenlő bánásmód követelményének érvényesítése mellett. Ezen elvek megvalósítását szolgálja az Egyenlő Bánásmód Törvény folyamatban lévő módosítása, amely elfogadása esetén minden oktatásszervezési forma esetén további, a szegregáció megakadályozását szolgáló garanciális követelményeket fog beépíteni. Számos célzott intézkedés szolgálja a sérülékeny, hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű – köztük roma – tanulók iskolai sikerességének elősegítését, a befogadó oktatást, együttnevelést. Ezek a programok, ösztöndíjak a korábbi évek tapasztalatai alapján javítják a továbbtanulási eredményeket és csökkentik a lemorzsolódás veszélyét, ezért a 2016/17-es tanévben is folytatódnak, illetve meghirdetésre kerülnek. Az Arany János Programok, a tanoda hálózat, az Útravaló Ösztöndíjprogram mind az esélyteremtő oktatás segítését szolgálja. Az intézkedések másik fő csoportját a minőségi oktatás, a pedagógusok teljesítményének javítását célzó intézkedések alkotják, amelynek egyik legfontosabb eleme a pedagógusi előremeneteli rendszer. A Klebelsberg Képzési ösztöndíj a tanárképzésre jelentkezők számára vonzó hatást is kifejtő, a felsőoktatási tanulmányokat támogató ösztöndíj, melynek célja elsősorban a megfelelően képzett, szakmailag elhivatott, gyakorlati tapasztalattal rendelkező pedagógus-utánpótlás biztosítása, amely maga után vonhatja a köznevelés tanári szakos ellátottságának a hátrányos helyzetű térségekben történő megerősítését is.

Az oktatás megerősítése

Magyarország a képzettségi szint javítására irányuló Európa 2020 célkitűzéshez kapcsolódva a felsőfokú vagy annak megfelelő végzettséggel rendelkezők arányának (a 30-34 évesek körében) 34%-ra növelését és a korai iskolaelhagyók arányának (a 18-24 évesek körében) 10%-ra csökkentését vállalta 2020-ig.

- Korai iskolaelhagyás csökkentése: Magyarország a képzettségi szint javítására irányuló Európa 2020 célkitűzéshez kapcsolódva a korai iskolaelhagyók arányának

10%-ra csökkentését vállalta 2020-ig. 2016-ban a korai iskolaelhagyók előzetes, becsült aránya 12,5% volt, ami magasabb, mint az EU-28 átlaga (10,8%).

- A felsőoktatás átalakítása: Magyarország 2013-ban elérte a 2010-ben vállalt felsőoktatási célszámát (30,3%), így a 2015. évi Nemzeti Reform Programban 34%-ra módosította a 2020-ig elérendő célszámot. A 2016. évi ideiglenes adat szerint a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya a 30-34 éves korosztályon belül 32,8% volt.

A 2017-2018. évre megfogalmazott országajánlások

Ezen értékelés fényében a Tanács megvizsgálta a konvergenciaprogramot, és véleményét különösen az alábbi ajánlások tükrözik. Ajánlja, hogy Magyarország 2017-ben és 2018-ban tegyen intézkedéseket a következők érdekében:

- Folytasson olyan költségvetési politikát, amely összhangban van a Stabilitási és Növekedési Paktum prevenciós ágának követelményeivel; ez 2018 vonatkozásában jelentős költségvetési kiigazítást tesz szükségessé. Szakpolitikai fellépései során igyekezzen olyan költségvetési irányvonalat kialakítani, amely hozzájárul a folyamatban lévő fellendülés megerősítéséhez, és biztosítja Magyarország államháztartásának fenntarthatóságát.
- Csökkentse tovább az alacsony jövedelműek adóékát, és egyszerűsítse az adórendszer szerkezetét, mindenképp a legtorzítóbb hatású ágazati adók csökkentésével. Átfogó és hatékony elektronikus közbeszerzési rendszer végrehajtásával erősítse a versenyt és az átláthatóságot a közbeszerzésben, továbbá erősítse meg a korrupcióellenes keretet. Erősítse meg a szabályozás kiszámíthatóságát, az átláthatóságot és a versenyt, különösen a szolgáltatási ágazatban és azon belül a kiskereskedelemben.
- A közmunkaprogramot összpontosítsa jobban a munkaerőpiactól legtávolabb került személyek foglalkoztatására, és – egyebek mellett az aktív munkaerőpiaci intézkedések megerősítésével – nyújtson hatékony támogatást az álláskeresőknél a munkaerőpiaci átmenet megkönnyítéséhez. Hozzon intézkedéseket az oktatás eredményeinek javítására és a hátrányos helyzetű csoportok, különösen a romák inkluzív többségi oktatásban való részvételének növelésére. Javítsa a szociális ellátások megfelelőségét és a támogatottak körét, illetve növelje az álláskeresői járadékok időtartamát.[24]

A Honvédelmi Minisztérium szakmai gyakorlonki programja

Ahhoz, hogy az uniós vagy a hazai stratégiákban megfogalmazott célok megvalósulhassanak a legfontosabb, hogy magát az embert segítsük a közigazgatás rendszerébe bekerülni, megszerettetni vele az ottani munkát. Ezért a Nemzeti Közigazgatási Intézet a 2011., majd pedig a 2012. évben sikerrel szervezte meg a Magyar Közigazgatási Ösztöndíjprogramot, amelynek célja szakmailag elhivatott, idegen nyelveket beszélő, külföldi közigazgatási tapasztalattal is rendelkező, a nemzeti közigazgatás iránt elkötelezett szakember-utánpótlás biztosítása. A program két fő szakaszból áll, az első hat hónapos szakmai gyakorlat a hazai központi közigazgatás, a második az Európai Unió országok központi közigazgatásának megismerését szolgálja. Az első Magyar Közigazgatási Ösztöndíj programra 2011-ben 1500 fő jelentkezett, közülük 270 fő kiválasztására került sor. A program keretében 25 országban szereztek nemzetközi közigazgatási gyakorlatot a résztvevők, legtöbben (56 fő) Németországban ismerhették meg az igazgatási tevékenységet. A programot 226 fő fejezte be sikeresen, közülük a Miniszterelnökség és a tárcák 210 főt pályakezdőként, emellett 20 főt a roma program keretében foglalkoztat. A 2012-es ösztöndíjas programra, amely jelenleg

félidejénél tart, 650 fő jelentkezőből 150 főt választottak ki. A közigazgatás rendszerében új, de egyre hangsúlyosabb a személyzeti képességek közül, hogy bizonyos állások tekintetében ténylegesen úgymond „fejvadászatra” van és lehet szükség, ami nem pusztán a pályázatadás egyik alfaja, hanem külön módszertani és szervezetfejlesztést igényel majd a kormányzati személyügyi központban és a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen. A célzott kormánytisztviselő keresés korosztályi kezdete, hogy meg kell oldani, hogy az állam a nagyvállalatokhoz hasonlóan, csak annál szélesebb körben már a felsőoktatásban megkeresi, megszólítja, adott esetben kipróbálja a legtehetségesebb, a nemzet szolgálatára eltökélt fiatalokat. Ezzel kapcsolatban példaértékű az informatikai szakemberek toborzása érdekében az érintett egyetemekkel elindult együttműködés.

A Honvédelmi Minisztérium hozzájárulva a stratégiákban megfogalmazott célkitűzésekhez sajátos módon próbálta a fiatalok pályára vonzását támogatni. A HM közigazgatási államtitkára 2016 májusában kiadott egy szakutasítást a felsőoktatásban tanulmányaikat teljesítő hallgatók képzési program keretében előírt, szakmai gyakorlatával kapcsolatos eljárásrendjéről. [25]

A szakutasítás hatálya a Honvédelmi Minisztérium hivatali szervezetére, a honvédelmi miniszter irányítása alá tartozó központi hivatalokra és a miniszter közvetlen alárendeltségébe tartozó szervezetekre terjed ki. A kiadását rengeteg megbeszélés, a végleges szöveget pedig sokkörös egyeztetés előzte meg.

A szakutasítás meghatározza a szakmai gyakorlati hely feltételeit, vagyis csak olyan hely lehet, amely honvédelmi és nemzetbiztonsági érdekek szempontjából kockázati tényezőt nem jelent és az azt betöltő hallgató nemzetbiztonsági ellenőrzését sem igényli. Az érdeklődők a kiajánlható szakmai gyakorlati helyek pályázati kiírásait a HM kormányzati portálján találhatják meg.

A szakmai gyakorlatok programját legfeljebb 12 hetes időtartamra tervezetten kell összeállítani. A szakmai gyakorlat programja a kitűzött célokat, az elvégzendő feladatokat, a mentor személyét, és esetlegesen a más szakmai gyakorlati helyet biztosító szervek közötti együttműködés kereteit tartalmazza.

A szakmai gyakorlattal kapcsolatos feladatokat a HM szervek és HM szervezetek vonatkozásában a HM Tervezési és Koordinációs Főosztálya végzi. Továbbá a HM TKF hangolja össze a javasolt gyakorlati helyekhez kapcsolódó szakmai gyakorlatok programját a tartalmi átfedések és ismétlések elkerülése, a szakmai területek felosztása és az esetlegesen összevontan biztosítható gyakorlati foglalkozások megtervezése érdekében. A szakutasítás értelmében pályázni a pályázó által kitöltött, a pályázatok fogadására kialakított hivatalos e-mail címre megküldött pályázati űrlapon lehet. A kapcsolattartást, az esetleges hiánypótlások miatt szintén a HM TKF végzi. A pályázatot a HM TKF akkor fogadja el, ha

- a pályázat – esetleges hiánypótlás után – hiánytalan,
- megfelelő szakmai gyakorlati hely biztosítható, és
- a pályázóval szemben honvédelmi és belső biztonsági érdeket figyelembe véve kockázati tényező nem merül fel.

A HM TKF a hallgatót a pályázat eredményéről levélben értesíti, amelyhez elfogadott pályázat esetén a fogadónyilatkozat két példányát kitöltve csatolja. Elfogadott pályázat esetén az értesítés a hallgatói megállapodás megkötésének helyére és időpontjára vonatkozó tájékoztatást is tartalmaz.

A hallgatóval a szakutasítás alapján hallgatói megállapodást kell kötni, amelyet az aláírását követően másolatban meg kell küldeni a hivatalos e-mail címre. A hallgatói megállapodás legkésőbb a szakmai gyakorlat első napján,

- a munkavédelmi, a tűzvédelmi, a környezetvédelmi, és az adatvédelmi oktatáson való részvételt igazoló nyilatkozat, valamint
- a titoktartási nyilatkozat aláírását követően köthető meg.

A hallgató szakmai gyakorlatának irányítására, szakmai felügyeletére mentort kell kijelölni. A mentornak legalább 3 éves közigazgatási gyakorlattal és az adott szakterületen megfelelő szakirányú felsőfokú végzettséggel kell rendelkeznie. A szakmai gyakorlat teljesítését igazoláson vagy a hallgató felsőoktatási intézményénél rendszeresített nyomtatványon kell igazolni, amelyet a szakmai gyakorlólé hely bélyegzőjével el kell látni.

A szakutasítás szerint együttműködési megállapodás is köthető a szakmai gyakorlati helyet biztosító szerv és a felsőfokú intézmény között. Az intézmények köre és a megállapodás tartalma jelenleg körvonalazódik a HM-ben. A minisztériumban az elmúlt évben 36 gyakornok, az idén eddig 59 fő vett részt a gyakornoki programban.

A HM TKF a szakmai gyakorlati helyekről tárgyekenként nyilvántartást vezet. A nyilvántartás tartalmazza

- a szakmai gyakorlólé hely és a szakmai gyakorlati helyet biztosító szerv megnevezését, elérhetőségét (e-mail, telefon)
- a szakmai gyakorlat időtartamát,
- a szakmai gyakorlat programját,
- a szakmai gyakorlati hely betöltöttségének idejét.

ÖSSZEGZÉS, KÖVETKEZTETÉSEK

Amennyiben a 2017-es év hátralévő pár hónapját nem számítjuk, 2 év van 2020-ig, ami fontos dátum, ugyanis mind a KKFS, mind az Európa 2020 stratégia erre a dátumra fogalmazott meg elérendő célokat. Vajon teljesülnek? A megtett intézkedések, a ráfordított anyagi és humán erőforrások vajon elegendőek-e arra, hogy az Európai Unió a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb tudás alapú társadalmává váljon. Nem tudhatjuk biztosan, de kétségtelen, hogy a vezető közgazdasági elméletek jelentős szerepet tulajdonítanak az intézményrendszerek fejlettségének. [26] és ezen a területen még a legfejlettebb országokban is van teendő. Ugyanakkor a fejlett országokban bár többféle mód van a versenyképesség javítására, egyiktől sem várható igazán, hogy jelentősen növeli a foglalkoztatást. Jóllehet a termelékenység sok esetben úgy javul a fejlett országokban, hogy a foglalkoztatás nem vagy nagyon lassan bővül, az államigazgatás adminisztratív munkái nem tartoznak a legnagyobb arányban automatizálható tevékenységek közé. A munkafolyamatok, szolgáltatások korszerűsége, hatékonysága, minősége azonban nagymértékben javítható.

A lisszaboni stratégia célkitűzéseit és ajánlásait figyelembe kell venni a kormányprogram, a konvergenciaprogram és a közösségi források felhasználását lehetővé tevő pályázati kiírások kapcsán. A magyar gazdaságpolitika célrendszere a közösséginél, illetve azon belül a lisszaboninál szigorúbb kell, hogy legyen. A lisszaboni stratégia jelentősége abban van, hogy támpontokat ad a tagállamok gazdaságpolitikájának.

A siker záloga azonban maga az ember, esetünkben a honvédelmi igazgatásban lévő humán tőke. Az állam, a politika által kijelölt célok, a jogszabályokban biztosított mozgástér, valamint az anyagi erőforrások rendelkezésre bocsátásán túl nagyon fontos a humán és személyügyi munka. A humán erőforrás-gazdálkodás, a korszerű követelményeknek megfelelő személyi állomány biztosítása világszerte a védelmi célú társadalomtudományi kutatások középpontjában áll.

Jelentős kihívást jelent, hogy a „Zrínyi 2026” Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program

megvalósítását elegendő és megfelelően képzett katona és civil szakember koordinálja, illetve hajtsa végre. E kihívás többek között abban áll, hogy igen erős a munkaerőpiac elszívó hatása a relatíve alulfinanszírozott védelmi szektor esetében. Mivel ez a hatás esetünkben nem kizárólag a hiányszakmákban (informatikus, mérnök, repülőműszaki, stb.) figyelhető meg, hanem általánosan (mind a katonai, mind a államigazgatási vonalon), a stratégiai célkitűzéseknek megfelelő, lehetséges legjobb gyakorlatok kialakításának kulcsfontosságú szerepe van.

Mindennek fontos része, hogy a humán- és személyügyi kutatásoknak az új humánkonceptió jelenleg kidolgozás alatt álló elemeire kell koncentrálniuk, hogy minél előbb megnyugtató válaszokat tudjunk adni a katonai hivatás és szolgálat, valamint a honvédelemhez kapcsolódó államigazgatás hosszú távú attraktivitásával kapcsolatos kérdésekre. Mindezek alapján kutatási területként a versenyképes megtartóerő, kiszámítható életpálya vizsgálata, a hivatásrendi átjárhatóság, tudás- és tapasztalat transzfer lehetőségei, a motivációs eszközök kombinációja, és a gender kérdések és az ÁVJ/I-hez [5] kapcsolódó mérési lehetőségek szerepelnek. [27]

A Magyar Honvédség katona és polgári személyi állományának utánpótlására folytatott toborzó tevékenység sikere nagyban függ attól, hogy milyen minőségű élet és munkakörülményeket tud kialakítani, támogatni a szervezet. A személyi állomány képzésére, szervezethez való kötődésére, magas színvonalú moráljának kialakítása jelentős időt és erőforrást kíván meg. Ennek a munkának a során szem előtt kell tartani, hogy rugalmas, alkalmazkodni képes, a váratlan feladatokkal is sikeresen megbirkózó állománnyal rendelkezzen a Honvédség. Egy ilyen professzionalizmus (amelyet a szaktudás, a haza és a közszolgálat iránti elkötelezettség jellemez) kialakításának pedig kiemelkedő lépése, egy jól kialakított és működtetett gyakorlonoki rendszer.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] *EURÓPA 2020 Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája* (letöltés dátuma: 2017.05.13.) http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_HU_ACT_part1_v1.pdf
- [2] <http://magyaryprogram.kormany.hu/> (letöltés dátuma: 2017.05.13.)
- [3] http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf (letöltés dátuma: 2017.05.13.)
- [4] *13/2016. (HK 5.) HM KÁT szakutasítás a felsőoktatásban tanulmányaikat teljesítő hallgatók képzési program keretében előírt, Honvédelmi Minisztériumban, a honvédelmi miniszter irányítása alá tartozó központi hivataloknál és a honvédelmi miniszter közvetlen alárendeltségébe tartozó szervezeteknél letöltendő szakmai gyakorlatával kapcsolatos eljárásrendről szóló*
- [5] *Lisbon Strategy 2000-2010*
www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201107/20110718ATT24270/20110718ATT24270EN.pdf (letöltés dátuma: 2017.08.12.)
- [6] *Nyitott koordinációs módszer; http://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/open_method_coordination.html?locale=hu* (letöltés dátuma: 2017.08.12.)

⁵ Átfogó Védelmi Jelentés/Index

- [7] <http://ofi.hu/tudastar/lisszabontol-barcelonaig> (letöltés dátuma: 2017.08.20)
- [8] <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:12012P/TXT&from=HU> (letöltés dátuma: 2017.08.20.)
- [9] <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langId=hu> (letöltés dátuma: 2017.08.26.)
- [10] <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langId=hu>
- [11] HALÁSZ, G: *Uniós hatások a magyar közoktatásban 2002 és 2006 között*
http://halaszg.ofi.hu/download/educatio_2005_december.htm (letöltés dátuma: 2017.08.26.)
- [12] <https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztési-Program.pdf> (letöltés dátuma: 2017.08.26.)
- [13] NEMES CS. :*A Kormányzati stratégiai irányításról szóló kormányrendelet*, NKE 2013.;
<http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/10385/Teljes%20sz%C3%B6veg!?sequence=1&isAllowed=y> (letöltés dátuma: 2017.09.02.)
- [14] NEMES CS. :*A Kormányzati stratégiai irányításról szóló kormányrendelet*, NKE 2013.;
<http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/10385/Teljes%20sz%C3%B6veg!?sequence=1&isAllowed=y> (letöltés dátuma: 2017.09.02.)
- [15] NEMES CS. :*A Kormányzati stratégiai irányításról szóló kormányrendelet*, NKE 2013.;
<http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/10385/Teljes%20sz%C3%B6veg!?sequence=1&isAllowed=y> (letöltés dátuma: 2017.09.02.)
- [16] <https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztési-Program.pdf> (letöltés dátuma: 2017.09.02.)
- [17] *10/2013. (VI. 30.) KIM rendelet a közszolgálati tisztviselők egyéni teljesítményértékeléséről szóló*
- [18] NEMES CS.:*A Kormányzati stratégiai irányításról szóló kormányrendelet*, NKE 2013.;
<http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/10385/Teljes%20sz%C3%B6veg!?sequence=1&isAllowed=y> (letöltés dátuma: 2017.09.02.)
- [19] *38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet a kormányzati stratégiai irányításról*
- [20] *1052/2015. (II. 16.) Korm. határozat a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégiával kapcsolatos feladatokról*
- [21] *Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020;*
http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf (letöltés dátuma: 2017.09.02.)
- [22] *50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről*
- [23] *Fokozatváltás a felsőoktatásban: A teljesítményelvű felsőoktatás fejlesztésének irányvonalai*
<http://www.kormany.hu/download/d/90/30000/fels%C5%91oktat%C3%A1si%20koncepti%C3%B3.pdf> (letöltés dátuma: 2017.09.02.)

- [24] *Bizottsági szolgálati munkadokumentum: 2017. évi országjelentés – Magyarország*
http://ec.europa.eu/info/file/98124/download_en?token=MhUVVO7F (letöltés dátuma: 2017.10.07.)
- [25] *13/2016. (HK 5.) HM KÁT szakutasítás a felsőoktatásban tanulmányaikat teljesítő hallgatók képzési program keretében előírt, Honvédelmi Minisztériumban, a honvédelmi miniszter irányítása alá tartozó központi hivataloknál és a honvédelmi miniszter közvetlen alárendeltségébe tartozó szervezeteknél letöltendő szakmai gyakorlatával kapcsolatos eljárásrendről*
- [26] ROBINSON J., ACEMOGLU, D.: *Miért buknak el nemzetek? A hatalom, a jólét és a szegénység eredete*, Budapest: HVG könyvek, 2013, (ISBN 9789633041093)
- [27] BODA J.-BOLDIZSÁR G.-KOVÁCS L.-OROSZ Z.-PADÁNYI J.-RESPERGER I.-SZENES Z.: *Fókusz és együttműködés. A hadtudomány kutatási feladatai*. Honvédségi Szemle, 2016 (144.)/3. (3-19. o.) http://archiv.uni-nke.hu/uploads/media_items/2016_-_evi-16_-_szam-a-hadtudomanyi-kutatasi-iranyok_-_prioritasok-es-temakorok.original.pdf (letöltés dátuma: 2017.10.03.)