



Az álláshely- és munkakörelemzés, valamint az integrált kockázatfelmérési és kockázatkezelési rendszer szinergiái a közszférában

Synergies between job position and job role analysis and an integrated risk assessment and risk management system in the public sector

Temesi Mária

Dr., tanácsadó, büntetés-végrehajtási
alezredes
Belügyminisztérium,
Személyügyi Helyettes Államtitkári
Titkárság
maria.temesi@bm.gov.hu



Szabóné Gál Marianna

Dr., doktorandusz
Nemzeti Közszolgálati Egyetem,
Közigazgatás-tudományi Doktori
Iskola
doktorgalmarianna@gmail.com



Ördög Zoltán

HR kontrolller csoportvezető
Nemzeti Fejlesztési Központ
Humánpolitikai Főosztály
ordog.zoltan@nfk.gov.hu

Absztrakt

Cél: A tanulmány célja annak bemutatása, hogy az álláshely- és munkakörelemzésen alapuló korrupciós és integritási kockázatértékelés miként illeszthető az integrált kockázatkezelési és integritásirányítási rendszerbe és hogyan erősítik egymást a közszférában. A vizsgálat arra keresi a választ, hogy az álláshely-alapú megközelítés milyen többletértéket képvisel az integrált kockázatkezelés hagyományosan szervezeti és folyamatszintű logikájához képest, különös tekintettel a Nemzeti Korrupcióellenes Stratégia (NKS) 2024–2025 évekre vonatkozó célkitűzéseire.

Módszertan: A tanulmány elméleti és módszertani elemzésre épül, amely ötvözi az integrált kockázatkezelés és az integritásirányítás nemzetközi és hazai szakirodalmát az álláshely- és munkakörelemzésen alapuló empirikus megközelítéssel. A szerzők bemutatják az álláshelyalapú kockázatelemzés módszertani sajátosságait, valamint annak illesztési pontjait az integrált kockázatkezelési ciklushoz és a digitálisan támogatott döntéstámogatási rendszerekhez.

Megállapítások: Az elemzés rámutat arra, hogy a korrupciós és integritási kockázatok jelentős része az egyes munkakörökhöz, döntési jogosultságokhoz

A szerzők a kéziratot magyar nyelven nyújtották be. Benyújtás: 2025. 11. 17. Átdolgozás: 2026. 01. 12.
Elfogadás: 2026. 01. 19.

és feladatellátási módokhoz kapcsolódik, amelyek szervezeti szinten aggregált kockázatértékeléssel csak korlátozottan azonosíthatók. Az álláshely- és munkakörelemzés nem az integrált kockázatkezelés alternatívája, hanem annak humán folyamatokra irányuló, logikus továbbfejlesztése és kiegészítése, amely hozzájárul a megelőzés erősítéséhez és a célzott kockázatkezelési beavatkozások kialakításához.

Érték: A tanulmány újszerűsége abban rejlik, hogy az álláshelyalapú kockázatelemzést nem önálló módszerként, hanem az integrált kockázatkezelési és integritásirányítási rendszer szinergikus elemeként értelmezi. Az eredmények gyakorlati iránymutatást nyújtanak a közszféra szervezetei számára az adatvezérelt, megelőzőközpontú integritásirányítás fejlesztéséhez, összhangban az NKS stratégiai céljaival.

Kulcsszavak: integrált kockázatkezelés; integritásirányítás; álláshely- és munkakörelemzés; korrupciómegelőzés

Abstract

Aim: The purpose of this study is to examine how job position- and task-based corruption and integrity risk assessment can be integrated into the framework of integrated risk management and integrity governance in the public sector. The paper explores the added value of a job-based analytical approach compared to traditional organizational- and process-level risk management, with particular regard to the objectives of Hungary's National Anti-Corruption Strategy for 2024–2025.

Methodology: The study is based on a conceptual and methodological analysis combining international and national literature on integrated risk management and integrity governance with an empirical approach grounded in job position and task analysis. The authors present the methodological characteristics of job-based risk assessment and its points of integration into the integrated risk management cycle, including digitally supported decision-making systems.

Findings: The analysis demonstrates that a significant proportion of corruption and integrity risks are linked to specific job positions, decision-making powers, and task execution modes, which cannot be adequately identified through aggregated organizational-level risk assessments alone. Job position- and task-based analysis does not constitute an alternative to integrated risk management; rather, it represents a logical extension toward human process-related risks, strengthening prevention and enabling targeted risk mitigation measures.

Value: The novelty of the study lies in interpreting job-based risk analysis not as an independent method, but as a synergistic component of integrated risk

management and integrity governance. The findings provide practical guidance for public sector organizations seeking to develop data-driven, prevention-oriented integrity systems aligned with the strategic objectives of the National Anti-Corruption Strategy.

Keywords: integrated risk management; integrity governance; job position and task analysis; corruption prevention

Bevezetés

A közsféra működésének átláthatósága, szabályszerűsége és integritása az elmúlt évtizedben mind nemzeti, mind nemzetközi szinten kiemelt szakpolitikai és tudományos figyelmet kapott. A korrupciós és integritási kockázatok megelőzése ma már nem kizárólag jogi és etikai kérdésként jelenik meg, hanem komplex szervezeti, irányítási és kockázatkezelési problémaként, amely rendszerszintű megközelítést igényel. E szemléletváltás egyik meghatározó eleme az integrált kockázatkezelési rendszerek elterjedése, valamint az integritásirányítás intézményesülése a közszférában (OECD, 2017; OECD, 2020).

A magyar közigazgatásban az integritásirányítás és a kockázatkezelés fejlesztése szorosan összekapcsolódik a Nemzeti Korrupcióellenes Stratégia (NKS) mindenkori célkitűzéseivel. A 2024–2025 évekre vonatkozó stratégia hangsúlyosan jeleníti meg a megelőzés, az adatvezérelt megközelítés és a szervezeti működés legkisebb releváns egységeinek vizsgálatát [1025/2024. (II. 14.) Korm. határozat]. E kontextusban vált különösen aktuálissá az álláshely- és munkakörelemzésen alapuló korrupciós kitettségvizsgálat, amely az integrált kockázatkezelés és az integritásirányítás meglévő szervezeti és folyamatszintű logikáját kiegészítve új értelmezési dimenziót nyit.

A tanulmány célja annak bemutatása, hogy az álláshely- és munkakörelemzés miként illeszthető az integrált kockázatkezelési és integritásirányítási rendszerbe, és milyen szinergiák jönnek létre e megközelítések összekapcsolásával. A szerzők mellett érvelnek, hogy az álláshelyalapú elemzés nem önálló alternatívája az integrált kockázatkezelésnek, hanem olyan önálló módszertani eszköz, amely képes kiegészíteni és megerősíteni annak humán folyamatokra irányuló dimenzióját.

Az integrált kockázatkezelés, az integritás és az álláshely- és munkakörelemzés értelmezési kerete

Az integrált kockázatkezelés fogalma, előzményei és szerepe a közszférában

Az integrált kockázatkezelés a szervezeti működést érintő kockázatok egységes keretben történő azonosítását, elemzését, értékelését és kezelését jelenti. A megközelítés lényege, hogy a különböző kockázattípusok, mint a stratégiai, működési, pénzügyi, jogi, valamint integritási és korrupciós kockázatok, nem elszigetelten, hanem egymással összefüggésben kerülnek értelmezésre (COSO, 2017; ISO, 2018). A közszférában alkalmazott integrált kockázatkezelési rendszerek célja nem pusztán a kockázatok csökkentése, hanem a szervezeti működés átláthatóságának, szabályszerűségének és hatékonyságának erősítése.

Közel tíz éve annak, hogy elkezdődött az integrált kockázatkezelés alapjainak megteremtése a költségvetési szervek körében. A folyamat beépül a szervezet irányítási és döntéshozatali folyamataiba, aminek köszönhetően nem egy különálló ellenőrzési rendszert képez, hanem a napi működés szerves részét. Ezzel biztosítja a szervezet céljainak elérését fenyegető tényezők egységes és hatékony kezelését. A gyakorlati tapasztalatok ugyanakkor azt is mutatják, hogy a beágyazottság elsősorban jogi és szervezeti keretek szintjén valósult meg, míg a módszertani egységesítés és a digitális támogatás terén további fejlesztési lehetőségek maradtak fenn. Az integrált kockázatkezelés költségvetési szervek körében történő alkalmazása a Nemzeti Korrupcióellenes Program (2015–2018) és a végrehajtására kiadott 1336/2015. (V. 27.) Korm. határozat (a továbbiakban: a Nemzeti Korrupcióellenes Program cselekvési terve) rendelkezéseire vezethető vissza.

A Nemzeti Korrupcióellenes Program cselekvési terv 4. pont d) alpontja alapján történt meg a belső kontrollrendszer és az integritásirányítási rendszer összehangolása. Ennek körében egymáshoz kellett igazítani a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) szóló Korm. rendelet (a továbbiakban: Bkr.) és az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet rendelkezéseit. A két jogszabály módosítása 2016. október 01-jén lépett hatályba. Az ezt követő reformok új megközelítést és gyökeres szemléletváltást tükröznek, a korábbi „csalás” helyett a „szervezeti integritás megsértése” értékalapú kifejezés terjedt el. A kockázatkezelés integrált rendszerre vált, a különböző kockázatok egységes kezelése lett az elvárt, és bevezetésre került az integritástanácsadói feladatkör, az integrált kockázatkezelés működtetése érdekében. Az új megközelítés folyamat alapúvá

vált, ami azt jelenti, hogy minden tevékenységhez, nem csupán pénzügyi műveletekhez kapcsolódóan, kockázatot kell azonosítani és kezelni (Németh, 2018; Szabóné Gál, 2018).

A 2020–2022 közötti időszakra szóló középtávú Nemzeti Korruptióellenes Stratégia, valamint az ahhoz kapcsolódó intézkedési terv elfogadásáról szóló 1328/2020. (VI. 19.) Korm. határozat 1. számú melléklete 3. pontja alapján ki kellett dolgozni „*egy olyan informatikai rendszer koncepcióját, amely a belső kontrollrendszer, különösen az integrált kockázatkezelési rendszer megfelelő működéséhez elengedhetetlen, a folyamatmodellek egységes kezelését és a szervek közötti megosztását támogatja*”. A javasolt rendszer elsődleges célja az lett volna, hogy a költségvetési szektor számára egy digitális, egységes platformot biztosítson a folyamatok feldolgozásához és cseréjéhez, ezzel is elősegítve a hatékonyabb integrált kockázatkezelést, az átláthatóbb működést és a jó kormányzási gyakorlatok meghonosítását (Nemzeti Korruptióellenes Stratégia 2024–2025). A koncepció gyakorlati megvalósításáról sem a 2024–2025 évre vonatkozó Nemzeti Korruptióellenes Stratégia szövegében, sem a végrehajtásáról kiadott kormányhatározat rendelkezései között nem található információ. Igaz azonban az is, hogy az integrált kockázatkezelési rendszer (IKR) közel egy évtizedes bevezetése és a koncepció 2018-as kidolgozása óta az eredeti formájában időszerűségét is veszítette.

Az integrált kockázatkezelés ciklikus jellege, az azonosítás, értékelés, kezelés és visszacsatolás folyamata lehetőséget teremt a folyamatos tanulásra és a kockázati környezethez való alkalmazkodásra. Ugyanakkor a gyakorlatban e rendszerek jellemzően szervezeti vagy folyamatszinten működnek, ami korlátozhatja a humán tényezőkhöz kötődő kockázatok részletes feltárását (ISO, 2018).

Az integritás fogalma és kapcsolata az integrált kockázatkezeléssel

Az integritás a közzsférában olyan értékalapú működést jelent, amely a jogszerűség, az etikai normák és a társadalmi elvárások együttes érvényesítésére épül. Az integritás nem kizárólag normatív fogalom, hanem intézményesített működési keret, amely szervezeti szereplők, szabályozási eszközök és eljárások révén válik a mindennapi működés részévé (Szabóné Gál, 2018; 2023).

Az integritási és korrupciós kockázatok sajátossága, hogy gyakran egyéni döntési helyzetekhez, hatáskörökhöz és információs pozíciókhoz kapcsolódnak. Ez megkülönbözteti őket más kockázattípusoktól, és indokoltá teszi a kockázatkezelési megközelítések finomítását. Az IKR akkor képes hatékonyan kezelni ezeket a kockázatokat, ha az integritási szempontok a kockázatkezelési ciklus egészébe beépülnek (OECD, 2017, 2020).

Az álláshely- és munkakörelemzés előzmények

Az államigazgatási munkakörök korrupciós és integritási kockázatai felmérésének története egy évtizede vette kezdetét. A Nemzeti Korrupcióellenes Program „Szervezeti ellenállóképesség növelése” célkitűzése alatt, a külső és belső kontrollrendszerek megerősítése körében találkozhatunk először az államigazgatási munkakörök korrupciós és integritási kockázatainak vizsgálatával. A Nemzeti Korrupcióellenes Program cselekvési tervének 4. a) alpontja alapján kellett felmérni 2015. december 31-ig az államigazgatási munkakörök korrupciós és integritási kockázatait (Dargay, 2015; Szabóné Gál, 2016; Klotz, 2017; Klotz, 2019). A felmért adatok elemzése – mintegy három év alatt – 2018-ban fejeződött be. A cél a teljes államigazgatási szervezetrendszer átfogó vizsgálata és a munkakörök korrupciós kockázati szintjének meghatározása volt.

A felmérésben kötelezően részt vettek a minisztériumok, központi hivatalok, megyei és fővárosi kormányhivatalok, valamint a rendvédelmi és honvédelmi szervek, egységes módszertan szerint, egy előre kidolgozott útmutató alapján. A vizsgálat mintegy 62 000 munkakört érintett.

A munkakörelemzés következő állomása a Nemzeti Korrupcióellenes Stratégia 2020–2022 sorai között található. E szerint a Nemzeti Korrupcióellenes Programban előírt, korábbi munkaköri kockázati felmérést célszerű megismételni és frissíteni. Erre a 2020–2022 közötti időszakra szóló középtávú Nemzeti Korrupcióellenes Stratégia, valamint az ahhoz kapcsolódó intézkedési terv elfogadásáról szóló 1328/2020. (VI. 19.) Korm. határozat 7. pontja alapján került sor. A feladat az államigazgatás korrupciós és integritási kockázatoknak leginkább kitett munkakörök feltérképezése volt. A végrehajtás érdekében online adatgyűjtő felületet kellett létrehozni, országos adatfelmérést kellett végezni, majd az eredményeket elemezni (Nemzeti Korrupcióellenes Stratégia 2020–2022). Egységes módszertan és az előző kérdőívekhez képest kibővített kérdések alapján zajlott a kilenc belügyi szerv, és pilot jelleggel a Szabolcs-Szatmár-Bereg Vármegyei Kormányhivatal összesen 35 000 munkakörére, illetve álláshelyére vonatkozó felmérése. Az elemzéseket a Központi Statisztikai Hivatal és a Nemzeti Közsolgálati Egyetem szakértői végezték el (Szabóné Gál, 2023). A 2024–2025 közötti időszakra szóló középtávú Nemzeti Korrupcióellenes Stratégia (NKS), valamint az annak végrehajtására vonatkozó intézkedési terv elfogadásáról szóló 1025/2024. (II. 14.) Korm. határozat 4.1. és 4.2. pontja az elmúlt két felmérés eredményeire és tapasztalataira építve fogalmazott meg újabb feladatot a belügyminiszter és valamennyi érintett miniszter részére. Az NKS azonban sem stratégiai elemzési irányt, sem forrást nem határozott meg e feladat végrehajtásához. A Belügyminisztérium szakértői

felülvizsgálták a korábbi gyakorlatot és optimalizálták a megoldandó feladat végrehajtása érdekében (Temesi & Kocsis, 2026a). Emellett a 2024–2025-ös időszak technikai fejlesztései már a digitalizáció és az adatvezérelt kockázatkezelés irányába mutatnak. (Temesi & Kocsis, 2026b). A jelen tanulmány e szemlélet jegyében mutatja be, miként kapcsolható össze a hagyományos integrált kockázatkezelés a modern álláshely- és munkakörelemzési digitalizált kitérttségértékelési rendszerekkel.

Az álláshely- és munkakörelemzés önálló módszertani szerepe

Az integrált kockázatkezelés, az integritás és az álláshely- és munkakörelemzés összekapcsolása összhangban áll a Nemzeti Korrupcióellenes Stratégia célkitűzéseivel, különösen az adatvezérelt megközelítés és a megelőzés erősítése terén [1025/2024. (II. 14.) Korm. határozat].

Az álláshely- és munkakörelemzés a kockázatokat a szervezeti működés legkisebb releváns egységéhez, az egyes munkakörökhöz és álláshelyekhez kapcsolja. A módszer abból indul ki, hogy bizonyos korrupciós és integritási kockázatok elsősorban a feladatkörhöz kapcsolódó hatáskörök és döntési jogosultságok révén jelennek meg (Temesi & Kocsis, 2026 A).

Fontos hangsúlyozni, hogy az álláshelyalapú elemzés önálló módszertani logikával rendelkezik, amely ugyanakkor kifejezetten az integrált kockázatkezelési és integritásirányítási rendszerekhez való illesztésre alkalmas módon került kialakításra. Eredményei akkor hasznosulnak igazán, ha azok kapcsolódnak az IKR értékelési és döntéstámogatási folyamataihoz.

Az álláshely- és munkakörelemzés alkalmazási lehetőségei az integrált kockázatkezelési rendszerben

A fejezet az integrált kockázatkezelés elméleti kereteiből kiindulva az alkalmazás szintjére lép, és bemutatja, miként válik az álláshely- és munkakörelemzés a hűmán folyamatokhoz kapcsolódó kockázatok feltárásának gyakorlati eszközévé.

A szervezeti és a mikroszintű kockázatértékelés eltérő logikája

Az IKR-ek a közzsférában jellemzően szervezeti és folyamatszinten értelmezik a kockázatokat. E megközelítés előnye, hogy átfogó képet ad a szervezet működését érintő kockázati tényezőkről, és támogatja a stratégiai és operatív szintű vezetői döntéshozatalt (COSO, 2017; ISO, 2018). A szervezeti szintű

kockázatértékelés ugyanakkor szükségszerűen aggregált képet nyújt, amelyben az egyes munkakörökhöz és döntési helyzetekhez kapcsolódó specifikus kockázatok nem minden esetben jelennek meg kellő részletességgel, miközben a szervezeti szintű kockázatértékelés továbbra is hatékony keretet biztosít az átfogó kockázati kontroll számára.

A közsféra működésén belül különösen azokon a területeken jelentkezik ez a korlát, ahol a döntési jogosultságok, az egyéni mérlegelési lehetőségek és az információk feletti kontroll meghatározó szerepet játszanak. Ezekben az esetekben a kockázatok nem kizárólag szervezeti folyamatokhoz, hanem konkrét munkakörökhöz és álláshelyekhez kötődnek, ami indokoltá teszi a mikroszintű elemzési megközelítések alkalmazását (OECD, 2020; [Surányiné Temesi & Kocsis, 2025](#)).

Az álláshely- és munkakörelemzés szerepe a humán folyamatok kockázatainak feltárásában

Az álláshely- és munkakörelemzés a humán folyamatokhoz kapcsolódó kockázatok feltárására alkalmas módszertani eszköz, amely a korrupciós és integritási kockázatokat konkrét feladatkörökhöz, hatáskörökhöz és döntési jogosultságokhoz kapcsolja. A megközelítés abból a felismerésből indul ki, hogy bizonyos kockázatok elsősorban az egyéni döntési helyzetekhez és a munkakörök strukturális jellemzőihez kötődnek ([Surányiné Temesi & Kocsis, 2025](#)).

Az álláshelyalapú elemzés lehetőséget teremt annak azonosítására, hogy a szervezeten belül mely munkakörök tekinthetők fokozottan érzékenyek integritási szempontból. Ez a megközelítés kiegészíti az általános kockázati kategóriák alkalmazását, és olyan részletezett képet ad, amely támogatja a célzott megelőző intézkedések kialakítását. A humán folyamatok ilyen jellegű elemzése hozzájárulhat az integritásirányítás gyakorlati megerősítéséhez és a szervezeti kultúra fejlesztéséhez ([Szabóné Gál, 2023](#)).

Az álláshelyalapú kockázati információk illesztése az integrált kockázatkezelési ciklushoz

Az álláshely- és munkakörelemzés akkor tud érdemben hozzájárulni az IKR működéséhez, ha eredményei strukturált módon kapcsolódnak a kockázatkezelési ciklus egyes szakaszaihoz. Az azonosítás és értékelés fázisában az álláshelyalapú kockázati információk pontosítják a humán tényezőkhez kapcsolódó kockázatok jellegét és súlyát, kiegészítve a szervezeti szinten aggregált értékeléseket (ISO, 2018).

A kockázatkezelési intézkedések kialakítása során az álláshelyalapú elemzés lehetővé teszi a célzott beavatkozások megtervezését, például a hatáskörök újraszabályozását, a kontrollmechanizmusok erősítését vagy az integritást támogató képzések alkalmazását. Az ilyen jellegű intézkedések hatékonyságát növeli, ha azok visszacsatolása a kockázatkezelési rendszer részeként történik, elősegítve a szervezeti tanulást és a folyamatos fejlesztést (COSO, 2017).

Ez az illesztés nem új kockázatkezelési ciklust hoz létre, hanem az IKR meglévő azonosítás–értékelés–kezelés logikáját egészíti ki a humán folyamatokhoz kötődő mikroszintű információkkal.

Az álláshelyalapú elemzés jelentősége a megelőzésben és a szervezeti tanulásban

Az integrált kockázatkezelés egyik alapvető célja a megelőzés erősítése, amely túlmutat a kockázatok utólagos kezelésén. Az álláshely- és munkakörelemzés ebben az összefüggésben olyan eszközként értelmezhető, amely elősegíti a kockázatok korai felismerését és a megelőző jellegű intézkedések kialakítását. Az álláshelyalapú kockázati profilok időbeli összehasonlítása hozzájárulhat a kockázatok dinamikus nyomon követéséhez és a szervezeti működés adaptív fejlesztéséhez (OECD, 2020; [Surányiné Temesi & Kocsis, 2025](#)).

A megelőzés mellett az álláshelyalapú elemzés a szervezeti tanulás szempontjából is releváns. A kockázatkezelési intézkedések tapasztalatainak visszacsatolása lehetővé teszi a módszertan finomítását és az integritásirányítás eszköztárának bővítését. Ez a megközelítés összhangban áll azokkal a nemzetközi ajánlásokkal, amelyek a kockázatkezelést adatvezérelt, tanulásorientált folyamatként értelmezik (OECD, 2020; [Surányiné Temesi & Kocsis, 2025](#)).

Az álláshely- és munkakörelemzés, valamint az integrált kockázatkezelés szinergiái a közszférában

A szinergikus megközelítés elméleti és gyakorlati kerete

Fontos hangsúlyozni, hogy a bemutatott szinergikus modell nem egyetlen konkrét informatikai rendszerhez kötődik, hanem általános módszertani elvként értelmezhető, amely különböző szervezeti és technológiai környezetekben is alkalmazható.

Az IKR és az álláshely-, illetve munkakörelemzés kapcsolatának vizsgálata során nem módszertani alárendeltség, hanem egymást kiegészítő elemzési logika rajzolódik ki. Az integrált kockázatkezelés a szervezeti működés átfogó keretét

biztosítja, míg az álláshely- és munkakörelemzés a humán tényezőkhöz kapcsolódó mikroszintű kockázatok feltárását teszi lehetővé (ISO, 2018; COSO, 2017).

A szinergia akkor valósul meg, ha a két megközelítés nem párhuzamosan, hanem egymást erősítve működik. Ez különösen fontos a közsférában, ahol a korrupciós és integritási kockázatok gyakran nem egyetlen folyamatban, hanem döntési jogosultságokhoz és feladatellátási módokhoz kapcsolódva jelennek meg. A nemzetközi szakirodalom egyre inkább hangsúlyozza a kockázatkezelés többszintű és összekapcsolt megközelítésének jelentőségét (OECD, 2020; Surányiné Temesi & Kocsis, 2025).

Az álláshelyalapú kockázati információk szerepe a döntéstámogatásban

Az álláshely- és munkakörelemzés eredményei akkor nyernek valódi jelentőséget, amikor azok a vezetői döntéshozatal számára is értelmezhető formában jelennek meg, különösen akkor, ha digitális elemző és visszacsatoló rendszerek támogatják azok feldolgozását és időbeli összehasonlíthatóságát. Az összehasonlítható kockázati mutatók és kategóriák lehetővé teszik a prioritások kijelölését, valamint a beavatkozási pontok azonosítását. Ez a megközelítés hozzájárul ahhoz, hogy a kockázatkezelés ne utólagos reakcióként, hanem előretekintő irányítási eszközként működjön (Temesi & Kocsis, 2026b).

Az álláshelyalapú kockázati információk integrálása az adatvezérelt döntéstámogatási rendszerekbe tovább erősíti a szinergikus működést. A digitális eszközökkel támogatott elemzések lehetőséget teremtenek a kockázatok időbeli nyomon követésére, valamint a szervezeti egységek közötti összehasonlításra. E megközelítés összhangban áll a kockázatkezelés digitalizációját és az adat-alapú irányítást hangsúlyozó nemzetközi irányelvekkel (OECD, 2020; Temesi & Kocsis, 2026b).

Szereplők és felelőségek az integrált működésben

A szinergikus működés gyakorlati megvalósítása feltételezi a kockázatkezelési és integritási szereplők együttműködését, amely a szervezeti és technológiai szintek közötti tudatos koordinációt is magában foglalja (Temesi & Kocsis, 2026a). Az integritás-tanácsadó, a belső ellenőrzés és a vezetés eltérő feladat- és felelősségi körökkel rendelkeznek, ugyanakkor tevékenységük akkor válik igazán hatékonná, ha az információáramlás és a módszertani összehangolás biztosított (Szabóné Gál, 2023).

Az integritás-tanácsadó a megelőzés és az integritási szempontok érvényesítésének kulcsszereplője, a vezetői döntéshozatalt támogató, koordináló és

módszertani funkcióban, a döntési és ellenőrzési hatáskörök világos elkülönítése mellett. Az álláshely- és munkakörelemzés eredményei számára olyan információkat szolgáltatnak, amelyek támogatják a célzott integritási intézkedések kialakítását. A belső ellenőrzés ezzel párhuzamosan a kockázatalapú ellenőrzési tervezés során hasznosíthatja a mikroszintű kockázati információkat, miközben megőrzi függetlenségét (COSO, 2017).

A vezetői szerep meghatározó az integrált működés fenntartásában, különösen akkor, amikor a kockázati információk digitálisan támogatott döntéstámogató rendszereken keresztül válnak hozzáférhetővé és értelmezhetővé. A vezetők felelőssége, hogy a kockázati információk beépüljenek a döntéshozatali folyamatokba, és támogassák a megelőző, adatvezérelt megközelítések alkalmazását (OECD, 2020).

A szinergikus megközelítés jelentősége a megelőzés és az integritás erősítése szempontjából

Az álláshely- és munkakörelemzés, valamint az IKR összekapcsolása elősegíti a megelőzés erősödését a közsférában. A mikroszintű kockázati információk lehetővé teszik a korai beavatkozást, míg az integrált kockázatkezelés biztosítja ezek szervezeti szintű kezelését. Ez a megközelítés hozzájárul a reaktív kockázatkezelésről a proaktív, megelőző szemléletre való áttéréshez (OECD, 2020; Temesi & Kocsis, 2026 A).

A szinergikus működés az integritásirányítás szempontjából is jelentős hozzáadott értéket képvisel. A kockázatok átlátható kezelése, a felelősségi rend egyértelműsége és a döntéstámogatás erősítése hozzájárulhat a közsféra iránti társadalmi bizalom fenntartásához és erősítéséhez. E megközelítés összhangban áll a Nemzeti Korrupcióellenes Stratégia célkitűzéseivel, amelyek a megelőzés és az adatvezérelt irányítás szerepét hangsúlyozzák [1025/2024. (II. 14.) Korm. határozat].

Az integrált kockázatkezelés és az integritásirányítás működtetése a közsférában, kapcsolat az álláshely- és munkakörelemzéssel

Az integrált kockázatkezelés a közsférában – módszertani előzmény

Magyarországon az IKR a központi költségvetési szervek számára kötelező. Jogalapját a belső kontrollrendszerre és belső ellenőrzésre vonatkozó

kormányrendeletek adják, így különösen a 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet, valamint az 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet, amely részletesen szabályozza a korrupciómegelőzési intézkedéseket, az integritás-tanácsadói rendszert és az integrált kockázatkezelés működését.

A módszertan lényege, hogy a szervezetek ciklikusan azonosítsák, értékeljék és kezeljék a működésüket érintő kockázatokat. Ez magában foglalja a kockázati környezet feltárását, a kockázatok azonosítását (integritási, működési, pénzügyi és jogi kockázatok), a valószínűség–hatás mátrix alkalmazását és kockázati térképek készítését, valamint az intézkedési tervek meghatározását. Az intézmények kötelesek kockázati nyilvántartást vezetni, amelyet évente frissíteni kell, illetve szervezeti változások esetén azonnal aktualizálni szükséges. A nyilvántartás része az IKR-nek, és alapot ad a vezetői jelentésekhez.

A módszertan akkor tölti be funkcióját, ha a kockázatkezelés nem pusztán dokumentációs kötelezettség, hanem a szervezeti kultúra és a vezetői döntéshozatal szerves része. Ezért az 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet előírja a korrupciós és integritási kockázatok rendszeres, kötelező azonosítását, és kiemeli az integritás-tanácsadók szerepét, akik önállóan felelősek a folyamatok koordinálásáért. Az intézmények vezetőinek feladata, hogy a kockázatkezelés eredményeit beépítsék a stratégiai döntésekbe.

Az integritás-tanácsadó szerepe az integrált működésben

Az integrált kockázatkezelési és integritásirányítási rendszer működtetésében tehát az integritás-tanácsadó kulcsszerepet tölt be. Feladata nem ellenőrzési jellegű, hanem megelőző és támogató funkció, amelynek célja az integritási és korrupciós kockázatok tudatos kezelése, valamint az integritást erősítő szervezeti kultúra fejlesztése. Az integritás-tanácsadó tevékenysége akkor válik igazán hatékonná, ha szorosan kapcsolódik a szervezet kockázatkezelési folyamataihoz, ugyanakkor megőrzi önálló szakmai szerepét (Szabóné Gál, 2018; 2023).

Az álláshely- és munkakörelemzés eredményei az integritás-tanácsadó számára olyan mikroszintű információkat biztosítanak, amelyek lehetővé teszik az integritási kockázatok célzott azonosítását. A munkakörökhöz kapcsolódó hatáskörök, döntési jogosultságok és információs pozíciók elemzése hozzájárul ahhoz, hogy az integritási intézkedések ne általános jellegűek, hanem a tényleges kockázatokhoz igazodóak legyenek. Ez a megközelítés összhangban áll az integritás intézményesítésére irányuló hazai és nemzetközi ajánlásokkal (OECD, 2017, 2020).

Az elmúlt tíz év gyakorlata

Az elmúlt tíz évben az integrált kockázatkezelés és a munkakörelemzés gyakorlata fokozatosan fejlődött, de a megvalósítás üteme és mélysége szervezetenként jelentősen eltért. Az IKR a belső kontrollrendszer részeként ugyan kötelezővé vált, ám számos intézménynél a kockázatfelmérés és -kezelés elsősorban a szabályozási minimumok teljesítésére koncentrált. A kockázati nyilvántartások és intézkedési tervek elkészültek, de sok esetben nem integrálódtak a mindennapi irányítási gyakorlatba (OECD, 2017; ÁSZ, 2022).

Hasonló tapasztalat rajzolódik ki a munkakörelemzés területén is. A közigazgatási reformok és az életpályamodellek kialakítása felerősítette az igényt a felelősségi körök tisztázására, azonban a korrupciós kockázatok azonosítása gyakran nem a valós munkafolyamatokra, hanem általános sablonokra épült. Ennek egyik oka az volt, hogy az integritás-tanácsadók sok szervezetben korlátozott informatikai és módszertani támogatás mellett látták el feladataikat.

Hiányoztak azok az egységes, digitális tudásmegosztó platformok és szakmai fórumok, amelyek lehetővé tették volna a jó gyakorlatok rendszerszintű megosztását. Pedig a közszolgálati folyamatok jelentős része hasonló szerkezetű, így egy közös, standardizált mintakincs jelentősen csökkenthette volna az erőforrás-terhelést és növelhette volna a kockázatkezelés minőségét. Ahol azonban az IKR és a munkakörelemzés képes volt egymásra épülni – egyes minisztériumokban vagy nagyobb központi hivatalokban –, ott a folyamatok és felelősségi körök átláthatóbbá váltak, és a korrupciós kockázatok csökkentése is kézzelfoghatóbb eredményeket hozott (ÁSZ, 2023).

Az elmúlt időszak egyik fő tanulsága, hogy a kockázatfelmérés, a megelőző intézkedések tervezése és a munkakörelemzés csak akkor teremt valós szervezeti értéket, ha a vezetés, az integritás-tanácsadó és a belső ellenőrzés között rendszeres, célzott együttműködés alakul ki, és mindezt megfelelő módszertani és digitális eszközök is támogatják.

A két rendszer közös logikai alapjai és a (még) ki nem használt szinergiák

Az integrált kockázatkezelés és a munkaköri/álláshelyi elemzés közös logikai alapja három pontban ragadható meg:

- 1) Azonosítás – mindkét rendszer célja a kitettségi pontok feltárása, legyen az feladatkör, felelősség, döntési jogosultság vagy szervezeti folyamat.
- 2) Értékelés – a kockázatok súlyosságát mindkét megközelítés a valószínűség és hatás kategóriáiban értelmezi, még ha eltérő eszközökkel és mélységgel is.

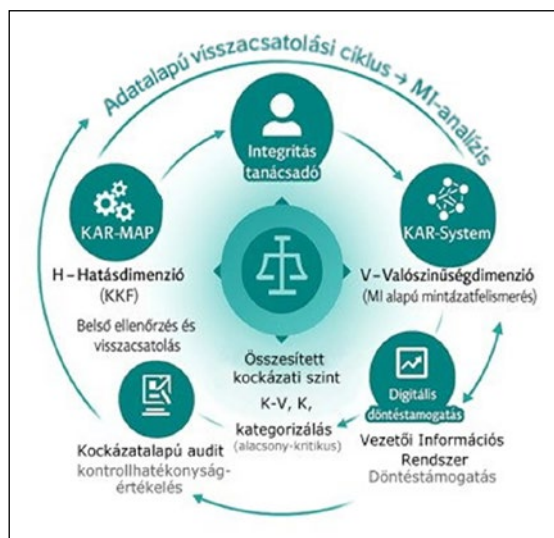
- 3) Kezelés – a kockázatok csökkentésére mindkét rendszer kontrollokat, beavatkozási pontokat, szervezeti és eljárási változtatásokat rendel.

A két rendszer tehát nem párhuzamos, hanem kiegészítő, a munkaköri, álláshelyi kitettségelemzés feltárja a humán tényezőkhez kötődő kockázati pontokat, míg az IKR ezekre építve kínál keretet a kockázatok összehasonlítására, priorizálására és kezelésére. A gyakorlati tapasztalatok ugyanakkor azt mutatják, hogy ez a szinergia eddig csak korlátozottan valósult meg. Ennek oka a módszertani egységesítés, a digitális eszközök és a szakmai közösségi támogatás hiányosságaiban keresendő.

Az 1. számú ábra szemlélteti, hogyan kapcsolódik egymáshoz a KAR-MAP álláshelyi, munkaköri kitettségelemzése és az IKR.

1. számú ábra

KAR-MAP és IKR kapcsolódás



Forrás: A szerzők saját szerkesztése.

A KAR-MAP így egyfajta „kitettségi szenzorá” válik az IKR számára, és kockázati jelzőfunkciója van. Egyrészt mikroszinten (álláshely/munkakör) méri a korrupciós kockázatot, makroszinten (szervezeti, ágazati, irányítói szinten) pedig egységes, összehasonlítható hatásmutatóval látja el az IKR-t.

Az 1. számú ábra az álláshely- és munkakörelemzésen alapuló integrált kockázatkezelési és integritásirányítási rendszer adatvezérelt működési logikáját szemlélteti. A modell középpontjában az összesített kockázati szint áll, amely

a kockázatok valószínűségi (V) és hatás (H) dimenzióinak együttes értékelésén alapul, és lehetővé teszi a kockázatok egységes kategorizálását.

A KAR-MAP rendszer az álláshely- és munkakörelemzés eredményeire építve biztosítja a hatásdimenzió (H) strukturált, kvantifikált értékelését, míg a KAR-System a működési adatok elemzésével támogatja a valószínűségi dimenzió (V) becslését, különösen a mintázatok és eltérések azonosításán keresztül. A két rendszer együttműködése lehetővé teszi a kockázatok dinamikus értelmezését és a folyamatos visszacsatolást.

Az integrált modell kimenetei közvetlenül hasznosulnak a vezetői döntéstámogatásban, a kockázatalapú belső ellenőrzésben és auditban, valamint az integritás-tanácsadó megelőző tevékenységében. Az adatvezérelt visszacsatolási ciklus biztosítja, hogy a kockázati információk ne statikus értékelésként, hanem tanuló, adaptív rendszerként járuljanak hozzá a szervezeti integritás erősítéséhez.

Kapcsolódás az elméleti és gyakorlati megközelítés között

A fejezet célja annak bemutatása, hogy az elméleti és jogszabályi keretek miként fordíthatók le a közszféra mindennapi működésében értelmezhető, gyakorlati megoldásokká.

Az integrált kockázatkezelés és a munkakörelemzés történeti és jogszabályi fejlődése azt mutatja, hogy a két rendszer párhuzamosan, de egymással összefüggésben fejlődött a magyar közszférában. A korábbi fejezetekben bemutatott rendeletek és módszertani irányelvek lefektették azt a keretet, amelyben az intézményeknek a mindennapi működés során biztosítaniuk kell a szervezeti integritást, a szabályozottságot és az átláthatóságot.

Ugyanakkor a gyakorlati tapasztalatok rávilágítanak arra, hogy a módszertani és informatikai támogatás nem valósult meg a kívánt mértékben. Bár a szabályozás részletesen kijelöli a feladatokat, a megvalósításhoz szükséges eszközök, digitális rendszerek és szakmai fórumok hiányoznak. Ennek következtében az integritás-tanácsadók a legtöbb szervezetben egyedül maradtak az integrált kockázatfelmérési, kockázatkezelési, integritási és korrupciómegelőzési feladatok ellátásában.

A szakmai közösségi támogatás hiánya miatt az integritás-tanácsadók nem tudták rendszeresen megosztani egymással tapasztalataikat, pedig a közszolgálati folyamatok nagy része hasonló felépítésű. Egy egységes, digitális tudásmegosztó platform vagy szakmai hálózat létrehozása lehetővé tette volna az egységesítést, standardizálást és digitalizálást irányába történő elmozdulást. Mindez nemcsak a tanácsadók munkáját segíthette volna, hanem hozzájárulhatott volna az IKR hatékonyságának növeléséhez is.

Az eddigi tapasztalatok azt mutatják, hogy a módszertani egységesítés és a digitális támogatás hiánya gátolta az integrált kockázatkezelés hatékonyságát. A következő fejezetek ezért már azt vizsgálják, hogyan teremthető meg e rendszerek között valós, adatvezérelt integráció, amely a döntéshozatalt és a megelőzést egyaránt erősíti.

A belső ellenőrzés szerepe és függetlensége az integrált rendszerben

A belső ellenőrzés a közsférában független, objektív bizonyosságot nyújtó tevékenység, amelynek célja annak értékelése, hogy a szervezet kockázatkezelési és kontrollrendszerei megfelelően és hatékonyan működnek-e. Az IKR részeként a belső ellenőrzés hozzájárul a kockázatkezelési folyamatok folyamatos fejlesztéséhez, ugyanakkor megőrzi funkcionális függetlenségét (COSO, 2017).

Az NKS álláshely- és munkakörelemzés eredményei elsősorban az ellenőrzési tervezés során hasznosíthatók. A mikroszintű kockázati információk pontosíthatják a kockázatalapú ellenőrzési terveket, különösen a humánfolyamatokhoz kapcsolódó kockázatok esetében. Az ellenőrzési megállapítások visszacsatolása az integritásirányítás és a kockázatkezelés felé hozzájárulhat a szervezeti tanulás és a megelőzés erősítéséhez (OECD, 2020; [Temesi & Kocsis, 2026b](#)).

A felvázolt összefüggések alapján könnyen belátható, hogy az integritás-tanácsadó és a belső ellenőrzés közötti kapcsolat, kiegészítve az álláshelyekre vonatkozó NKS-információkkal, a szervezeti kockázatkezelés legtermékenyebb együttműködési területe lehet.

Gyakorlati együttműködés valósítható meg a kockázati információk megosztásán túl, többek között az ellenőrzési megállapítások visszacsatolásával, közös képzések és workshopok megvalósításával, integrált kockázati adatbázis létrehozásával, az időszakos felmérések egyeztetésével.

Ha a két funkció között rendszeres kommunikáció, adatcsere és módszertani egyeztetés valósul meg, akkor a kockázatkezelés és az integritásirányítás nem különálló feladatokként, hanem egymást erősítő rendszerekként működhetnek, amit tovább erősít az NKS álláshelyekre és munkakörökre vonatkozó kockázati adatbázisa.

Fontos azonban kiemelni, hogy a hatályos jogszabályi környezet egyértelműen elkülöníti a belső ellenőrzési tevékenységet és az integritás-tanácsadói feladatkört.

A 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet a belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzésről kimondja, hogy a belső ellenőrzés szervezetileg független egységként működik, közvetlenül a szervezet vezetőjének alárendelve.

Ezzel szemben az 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet az integritásirányítási rendszer kialakításáról rögzíti, hogy az integritás-tanácsadó a szervezet integritási

és korrupciómegelőzési feladatait látja el, de nem állhat sem a belső ellenőrzés irányítása alatt, sem a felett. E két funkció között tehát nem alá- vagy fölérendeltségi, hanem partnerségi viszony áll fenn. Az együttműködés célja nem a felügyelet, hanem a kölcsönös információáramlás és koordináció. A belső ellenőrzés a kontrollkörnyezet megfelelőségét értékeli, míg az integritás-tanácsadó a kockázatok etikai és integritási dimenzióját vizsgálja egymást kiegészítő módon.

A következő fejezetekben azt tárgyaljuk, hogyan alakítható át ez a hagyományos rendszer adatvezérelt, szoftveres modellé, amely képes valós idejű elemzésre és vezetői döntéstámogatásra.

Az integrált kockázatkezelés és a munkakörelemzés kapcsolódási pontjai és szinergiái

Az elmúlt évek tapasztalatainak feldolgozása során feltérképeztük az integrált kockázatkezelés, a munkakörelemzés, az integritás-tanácsadói tevékenység és a belső ellenőrzés közötti együttműködés lehetőségeit. Célunk az volt, hogy azonosítsuk azokat a kapcsolódási pontokat, amelyek mentén a szervezeti integritás, a kockázatkezelés és a humán folyamatok egymást erősítve járulhatnak hozzá a közsféra átláthatóbb, hatékonyabb működéséhez.

A következőkben az együttműködés legfontosabb, a gyakorlatban is releváns kapcsolódási pontjait mutatjuk be.

Az integrált kockázatkezelés és a munkakörelemzés olyan rendszerek, amelyek egymást erősítve járulhatnak hozzá a közsféra szervezeteinek átláthatóbb, ellenőrizhetőbb és hatékonyabb működéséhez. Bár eredetileg külön fejlesztési irányból indultak, az egyik a szervezeti integritás és a korrupciómegelőzés, a másik a humánerőforrás-gazdálkodás és feladatmegosztás racionalizálása céljából, működésük logikája és célrendszere számos ponton találkozik.

Közös célrendszer: az integritás és az átláthatóság erősítése

Mindkét rendszer középpontjában a szervezet szabályozott, transzparens működése áll.

A munkakörelemzés feltárja a szervezeten belüli felelősségi és hatásköri viszonyokat, ezáltal csökkenti azokat a szürke zónákat, ahol a felelősség és a döntési jogosultság elmosódik. Ezek a pontok az integrált kockázatkezelésben tipikus kockázati tényezőként jelennek meg, például, ha egy munkakör több, egymást ellenőrző funkciót is ellát, az növeli a korrupciós kockázatot.

Így a munkakörelemzés közvetlenül hozzájárulhat a kockázatok azonosításához és az intézkedési tervek megalapozásához.

Módszertani szinergia

Az integrált kockázatkezelés és a munkakörelemzés azonos logikai szerkezetet követ: mindkettő az azonosítás–értékelés–kezelés hármas lépésére épül.

Míg az IKR a szervezet működési kockázatait térképezi fel, addig a munkakörelemzés az emberi erőforrásokhoz, kompetenciákhoz és feladatkörökhöz kötődő kockázatokat vizsgálja.

E két megközelítés együttes alkalmazása lehetővé teszi, hogy a szervezet ne csak a pénzügyi, működési vagy jogi kockázatokat lássa, hanem a mögöttük álló emberi és szervezeti tényezőket is.

Az integrált kockázatkezelés és a feladatkör-/munkakörelemzés közötti módszertani kapcsolat célja, hogy a humán folyamatokban rejlő információk, mint a feladatleírások, döntési jogosultságok, felelősségi viszonyok, ügyfélkapcsolatok és erőforrás-felhasználás, közvetlenül hasznosuljanak a szervezeti kockázatok azonosításában és kezelésében. A két rendszer összekapcsolása nem pusztán technikai jellegű, hanem szemléletbeli váltást is jelent, a munkaköri információk nem mellékes HR-adatok, hanem a kockázatkezelés alapvető inputjai. Ezzel a szervezeti integritásirányítás olyan integrált szemléletben valósulhat meg, ahol a humán folyamatok és a kockázatelemzés egymást erősítő rendszert alkotnak.

A munkaköri adatok kockázati inputtá alakítása

A munkakörelemzés során feltárt jellemzők strukturált formában értelmezhetők kockázati szempontból. A feladatkörök leírása, a felelősségi és döntési jogosultságok, az ügyfélkapcsolatok intenzitása vagy az adathozzáférési szint mind olyan tényezők, amelyek meghatározzák az adott munkakör kockázati profilját.

A munkakörelemzési adatok alapján a következő fő kockázati tényezők azonosíthatók:

- Döntési jogosultságok: minél nagyobb az önálló döntési kompetencia, annál magasabb az integritási és működési kockázat, különösen, ha hiányzik az ellenőrzési vagy jóváhagyási mechanizmus.
- Ügyfélkapcsolat mértéke: az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatot tartó munkakörök (például engedélyezés, hatósági ügyintézés) fokozott korrupciós és reputációs kockázatot hordoznak.
- Pénzügyi felelősség: a pénzügyi kötelezettségvállalással, ellenjegyzéssel vagy kifizetésekkel járó munkakörök kiemelt pénzügyi és szabályozási kockázatot jelentenek.

- Információ-hozzáférés: a bizalmas, személyes vagy minősített adatokhoz való hozzáférés adatvédelmi és integritási kockázatot jelenthet.
- Felelősségi átfedések: ha egy folyamatban több munkakör lát el egymást ellenőrző funkciókat, vagy épp fordítva – nincs kijelölt felelős –, az növeli a működési és felelősségi kockázatokat.

E tényezők értékelése révén minden munkakörhöz meghatározható egy kockázati profil, amely számszerűsíthető és beépíthető az intézményi kockázati nyilvántartásba.

Pontozásos és kvalitatív értékelés példája

A munkaköri tényezők kockázati besorolása történhet pontozásos (1–5) vagy kvalitatív (alacsony–közepes–magas) értékeléssel. Az értékelés figyelembe veszi a kockázat valószínűségét és hatását, valamint azt, hogy a munkakörhöz milyen kontrollfunkciók kapcsolódnak (lásd példaként az 1. számú táblázatot).

1. számú táblázat

Az IKR pontozásos és kvalitatív értékelésének példája

Kockázati tényező	Feladatkör-/munkaköri adat	Kockázati besorolás (1–5)	Kockázat típusa
Engedélyezési döntések	Hatósági ügyintéző	5	Integritási, működési
Kifizetések ellenjegyzése	Pénzügyi referens	4	Pénzügyi, szabályozási
Ügyfélkapcsolat intenzitása	Ügyfélszolgálati munkatárs	4	Korrupciós, reputációs
Adathozzáférés	Informatikai adminisztrátor	3	Adatvédelmi, integritási
Ellenőrzési funkció	Belső ellenőr	2	Kontroll-, működési kockázat

Forrás: A szerzők saját szerkesztése.

Az értékelési eredmények egy munkaköri kockázati táblában rögzíthetők, amelyet az integritás-tanácsadó és a kockázatfelelős közösen kezel. A táblázat alkalmas arra, hogy a munkakörök kockázati szintjeit automatikusan átvezesse a kockázati leltárba, és így a humán folyamatokból származó kockázatok közvetlenül megjelenjenek az intézmény kockázati térképén.

A módszertani híd elemei

Az IKR számos pontot kínál a munkakörelemzés beépítésére.

Az integritás-tanácsadó szerepe

A munkakörelemzési adatbázisban rögzített döntési és felelősségi szintekhez az integritás-tanácsadó hozzáférhet. Ezáltal ő koordinálhatja a munkaköri kockázati adatokat, és beépítheti azokat a kockázatkezelési leltárba. Ez a kapcsolat lehetővé teszi a munkaköri és szervezeti kockázatok közötti dinamikus adatáramlást, és erősíti az integritás-tanácsadó stratégiai szerepét.

Folyamatgazdák és kockázatfelelősök kijelölése

A munkaköri leírások és folyamatleírások összevetése feltárja, ki milyen döntési jogkörrel rendelkezik és mely folyamatlépésért felelős. Ebből építhető fel egy felelősségi mátrix, ahol a folyamatlépésekhez rendelt munkakörök kockázatviselő egységei is. Ez a módszertan növeli a transzparenciát és csökkenti a kontrollhiányokat.

Folyamatleírások, folyamatábrák, ellenőrzési nyomvonalak

A munkaköri jellemzők – feladat, felelősség, döntési jogosultság – integrálhatók a folyamatábrákba mint kockázati attribútumok. Egy folyamatlépéshez így hozzárendelhető a munkakör kockázati szintje (alacsony, közepes, magas), ami vizuálisan is megjeleníti a humán kockázati tényezőket.

Kockázati kategóriák és munkaköri tényezők megfeleltetése

A munkaköri tényezők (például ügyfélkapcsolat, pénzügyi felelősség, adathozzáférés) egyértelműen leképezhetők az integrált kockázatkezelés fő kockázati kategóriáira. Ezzel kialakítható egy kockázati mátrix, ahol minden munkakör több kockázati kategóriához is kapcsolódhat. Ez az alapja a kockázati inputképzésnek.

Éves felülvizsgálat és utókövetés

A szervezeti és feladatkör-változások során évente szükség van a munkaköri leírások és a kockázati leltár együttes felülvizsgálatára. Így minden új vagy módosított munkakörhöz automatikusan kockázati értékelés is kapcsolódhat. Ez biztosítja az „utókövetési hidat”, amely az állandó szervezeti változások mellett fenntartja a rendszer aktualitását.

Integrált kockázati leltár és munkaköri modul

A munkaköri kockázati pontszámok (például döntési jogkör, ügyfélkapcsolat, adathozzáférés) közvetlenül integrálhatók a kockázati leltárba. Egy „munkaköri kockázati modul” beépítése lehetővé tenné, hogy a feladatkörök pontosított értékei automatikusan importálódjanak a kockázati rendszerbe. Ez a legkonkrétabb adatkapcsolat a humán és a kockázatkezelési funkciók között.

Kockázatkezelési intézkedési tervek

A munkakörelemzési adatok alapján egyértelműen meghatározható, ki felel az egyes intézkedések végrehajtásáért. A döntési és ellenőrzési jogkörök láthatóvá tétele javítja a felelősségvállalást és az elszámoltathatóságot, valamint biztosítja, hogy az intézkedési tervek végrehajtása átlátható és követhető legyen.

Digitális integráció és adatkapcsolat

A következő példák nem kötelező implementációs elemekként, hanem lehetséges módszertani kapcsolódási pontokként értelmezendők.

A jövőbeli fejlesztések szempontjából kulcsfontosságú, hogy a munkaköri és kockázati adatok egységes, digitális platformon kezelhetők legyenek. Egy ilyen rendszer, akár egy integritásirányítási portál formájában, automatikus kapcsolatot teremthetne a munkaköri adatbázis, a kockázati nyilvántartás és az intézkedési terv között. Ez lehetővé tenné, hogy az új munkakörök létrehozása automatikusan kockázatértékelést generáljon, a szervezeti átalakítások nyomon követése valós időben történjen és az integritás-tanácsadó, a belső ellenőrzés és a vezetés közös adatrendszerből dolgozhasson.

Ezzel megvalósulna a teljes körű integráció, amelyben a munkakörelemzés, a kockázatkezelés és az integritásirányítás egymásra épülő, digitálisan támogatott rendszerként működik.

A módszertani híd az integrált kockázatkezelés és a feladatkör-/munkakörelemzés között a közszféra modern irányításának egyik legfontosabb innovációja lehet.

Az összekapcsolt rendszer nemcsak átláthatóbbá teszi a felelősségi és döntési viszonyokat, hanem adatvezérelt, valós idejű kockázatkezelést is biztosít.

A humán folyamatok így nem kísérő tényezők, hanem aktív meghatározói lesznek a szervezeti integritás és a jó kormányzás működésének.

A digitális és módszertani integráció eredményeként a munkakörelemzés, az integritásirányítás és a belső kontrollrendszer egységes ökoszisztémává válhat, amely a közszolgálat megbízhatóságát, elszámoltathatóságát és etikus működését erősíti.

A valószínűség–hatás mátrix szerepe az integrált kockázatkezelésben

Az IKR-ek alapvető módszertani eszköze a valószínűség–hatás mátrix, amely a kockázatok értékelését és rangsorolását szolgálja. A mátrix a bekövetkezési valószínűség és a hatás súlyossága szerinti besorolásra épül, és az ISO

31000:2018, illetve ISO 31010 szabványban leírt nemzetközi gyakorlatot követi (ISO, 2018). A magyar közsféra számára a 370/2011. (XII. 31.) és az 50/2013. (II. 25.) Korm. rendeletek rögzítik e megközelítés alkalmazását az integrált kockázatkezelési folyamatokban.

A mátrix segítségével minden azonosított kockázat két dimenzió mentén kerül értékelésre. Az egyik a valószínűség, amely azt mutatja, hogy milyen gyakran, milyen eséllyel fordulhat elő az esemény. A másik a hatás, amely azt mutatja, hogy az esemény bekövetkezése esetén milyen mértékben befolyásolja a szervezet céljainak megvalósulását, működését, pénzügyi stabilitását vagy jogi megfelelését.

Az így kapott értékek egy kvázi kockázati térképen jelennek meg, amely segíti a döntéshozókat a prioritások meghatározásában. A rendszer különösen hatékony az integritási, működési és pénzügyi kockázatok összevetésében, mert közös skálán értékeli a különböző típusú kitettségeket.

A módszer alkalmazása ugyanakkor csak abban az esetben eredményez pontos képet, ha a „hatás” dimenzió nem kizárólag szubjektív becslés, hanem adataalapú mutatókon is nyugszik. Ezt a megközelítést erősíti a KAR-MAP (Korrupciós kockázat Azonosító Rendszer – Monitoring, Analitika, Prevenció) fejlesztése, amely a munkaköri jellemzők strukturált adataiból képez objektív, normalizált hatásértékeket (Temesi & Kocsis, 2026b). Ez a fejlesztés új dimenziót nyit az integrált kockázatkezelésben, a munkaköri kitettség immár számszerű, összehasonlítható formában illeszthető a szervezeti kockázati térképbe.

Az álláshelyi-, munkaköri kitettség integrálása az IKR-be, a normalizált KKF szerepe

A munkakörelemzés, illetve az álláshely elemzése (a továbbiakban együtt: munkakörelemzés) a szervezeti működés egyik legfontosabb tudásforrása, amely képes feltárni a döntési kompetenciák, pénzügyi felelősségek és információ-hozzáférések kockázati összefüggéseit. A KAR-MAP rendszer ezt a tudást digitalizált formában képes feldolgozni és értelmezni, a munkaköri feladatokat konvertálva, vagy egyéb kérdőíves feldolgozásból származó adatokat normalizált kitettségi mutatóvá, úgynevezett korrupciós kitettségi főszámmá (KKF) alakítva.

A KKF mutató a munkakörök kockázati jellemzőit egy skálán fejezi ki, lehetővé téve az álláshelyi, szervezeti és funkcionális szintű összehasonlítást. A mutató nem önálló kockázati értékelés, hanem az IKR hatásdimenziójának kvantitatív inputja, amely az eddig jellemzően szubjektív hatásértékelést objektivizálja és összehasonlíthatóvá teszi.

Az előzőekben bemutatott integrált működési modell módszertani értelmezését és formalizálását a 2. számú táblázatban a kockázati dimenziók, adatforrások és skálák rendszerbe foglalásával részletezzük.

2. számú táblázat

A KAR-MAP és az IKR integráció logikája

Kockázati dimenzió	Adatforrás	IKR-be illesztés
Valószínűség	Belső ellenőrzési megállapítások, incidens- és bejelentési statisztikák, auditadatok	Bekövetkezési gyakoriság
Hatás	KAR-MAP normalizált korrupciós kitettségi főszám (KKF)	Munkaköri, álláshelyi kitettség objektív hatásértéke
Kockázati szint	—	Kategorizálás (alacsony, közepes, magas, kritikus)

Forrás: A szerzők saját szerkesztése.

Az értelmezhetőség érdekében célszerű a valószínűségi (V) és hatás (H) dimenziókhöz egységes skálákat rendelni. A valószínűség (V) értéke jellemzően 1 és 5 között mozog, ahol az 1-es ritka, az 5-ös pedig gyakori előfordulást jelöl. A hatás (H) dimenzió a KAR-MAP rendszerben számított KKF alapján 0 és 1 vagy 1 és 100 közötti értéket vesz fel, amely az adott munkakör, álláshely objektív kitettségét tükrözi. A kockázati szint (K) ezek függvénye. Az így kapott eredmények kategorizálhatók például négy sávba, úgymint alacsony, közepes, magas és kritikus, ami támogatja a rangsorolást és a beavatkozások prioritizálását.

A kockázati szint az IKR módszertanában a valószínűség és a hatás együttes függvénye, amely a két tényező szorzataként határozható meg, egyszerre kifejezve a kockázat bekövetkezési gyakoriságát és súlyosságát. Ez a megközelítés biztosítja, hogy a humán (munkaköri, álláshelyi) kitettségek és a szervezeti eseményadatok közös numerikus rendszerben legyenek értelmezhetők, és közvetlenül illeszthetők az IKR kockázati kategóriáiba.

A két rendszer integrálása lehetővé teszi, hogy a munkaköri adatokból származó kockázati tényezők közvetlenül beépüljenek a szervezeti szintű kockázati térképekbe. A munkaköri, illetve álláshelyi kitettség így nem önálló HR-funkció marad, hanem az integrált kockázatkezelés adatvezérelt pillérévé válik.

A normalizált KKF alkalmazása több szempontból is előremutató:

- Objektívizálja a hatásdimenzió értékelését, csökkentve a szubjektív torzításokat.
- Összehasonlíthatóvá teszi a szervezetek és munkakörcsaládok kockázati profilját.

- Idősoros elemzést tesz lehetővé a kitettség trendjeinek nyomon követésére.
- Integrálható a digitális döntéstámogató felületekbe (heatmap, dashboard, Top-10 lista).

A megközelítés illeszkedik az ISO 31000 (Risk Management), ISO 37301 (Compliance Management) és ISO 37001 (Anti-Bribery Management) szabványokhoz, és hozzájárul a magyar közsféra digitális integritásirányítási ökoszisztémájának kialakításához.

A mesterséges intelligencia szerepe az integrált kockázatkezelés digitalizációjában

A digitális adatkezelés kiteljesedésének következő lépcsője a mesterséges intelligencia alkalmazása, amely képes a kockázati mintázatok felismerésére, a tendenciák előrejelzésére és a döntéshozatal valós idejű támogatására.

A kockázatkezelés digitalizációja nem csupán az adatok elektronikus rögzítését jelenti, hanem annak megteremtését is, hogy a rendszer önállóan tanulni, jelezni és elemezni tudjon. A mesterséges intelligencia (MI) alkalmazása ennek kulcseleme, hiszen a kockázati adatokban rejlő mintázatok és összefüggések értelmezése az MI-vel támogatva hatékonyabb és biztosabb eredményt ad. Az MI beillesztése az integrált kockázatkezelésbe három fő területen jelent hozzáadott értéket.

Az első a mintázatfelismerés és prediktív elemzés. Az IKR és a KAR-MAP adatainak összekapcsolása révén az MI képes azonosítani a kockázati tényezők közötti rejtett kapcsolatokat. Ilyen lehet például a döntési jogosultságok koncentrációja, a pénzügyi folyamatokhoz kapcsolódó szerepkörök átfedése, vagy a bejelentések térbeli-időbeli mintázata. Az algoritmusok nemcsak visszatekintő elemzést, hanem előrejelzést is nyújtanak: azonosítják azokat a mintázatok, amelyek potenciálisan magasabb kitettséghez vezethetnek.

A második az anomáliafelismerés és korai figyelmeztetés. Az MI képes valós időben elemezni a kockázati adatokat, és eltéréseket (anomáliákat) keresni a normál működési mintákhoz képest. Az így működő rendszer a megszokottól eltérő engedélyezési folyamatokat, túlzott tranzakciós aktivitást vagy szokatlan adathozzáférési mintákat képes észlelni, és az integritás-tanácsadó számára korai figyelmeztetést küldeni.

A harmadik a tudásbővítés és döntéstámogatás. Az MI rendszerek képesek az adatok közötti oksági kapcsolatok feltárására, alternatív döntési scenáriók szimulálására, és az egyes beavatkozások várható hatásának modellezésére. Ezáltal

a döntéshozó nemcsak az aktuális helyzetet látja, hanem előre is tervezhet, megalapozottabb intézkedéseket hozva a szervezeti integritás erősítése érdekében.

Az MI tehát nem helyettesíti az emberi szakértelmet, hanem kiegészíti és támogatja azt azzal, hogy növeli az elemzések pontosságát, lerövidíti a reaklási időt, és lehetővé teszi, hogy a kockázatkezelés valós idejű, adaptív rendszerként működjön. Az MI alkalmazása így nemcsak a hatékonyságot növeli, hanem a szervezeti tanulás és önreflexió kultúráját is erősíti.

Az MI alkalmazása ugyanakkor csak abban az esetben tekinthető megbízhatónak, ha megfelel az adatkezelési és etikai követelményeknek. Fontos, hogy az algoritmusok tanítása ellenőrzött, torzításmentes adathalmazon történjen, és az eredményeket emberi validálás kövesse – ez az úgynevezett „human-in-the-loop” megközelítés. Az adatminőség-ellenőrzés, a modell drift-figyelés, valamint az adatvédelmi hatásvizsgálat (DPIA) elvégzése elengedhetetlen minden új MI-modul bevezetésekor. Ezek biztosítják, hogy a rendszer átlátható, auditálható és jogszerű módon támogassa az integritásirányítást.

A vezetői szerep és a döntéstámogatás jelentősége

Az integrált kockázatkezelési és integritásirányítási rendszer működése alapvetően a vezetői elkötelezettségen múlik. A vezetők felelőssége, hogy a kockázatkezelési és integritási szempontok beépüljenek a stratégiai és operatív döntéshozatalba, és ne csupán adminisztratív kötelezettségként jelenjenek meg. A vezetői szerep különösen felértékelődik az adatvezérelt megközelítések alkalmazása során, ahol a döntések megalapozását strukturált és értelmezhető kockázati információk támogatják (OECD, 2020).

Az álláshely- és munkakörelemzés digitális elemzőeszközökkel támogatott eredményei alkalmasak arra, hogy vezetői döntéstámogatási eszközként szolgáljanak. Az összehasonlítható kockázati mutatók és kitettségi profilok lehetővé teszik a prioritások kijelölését és a megelőző intézkedések célzott tervezését. Ez a megközelítés hozzájárul ahhoz, hogy a kockázatkezelés proaktív irányítási eszközzé váljon, összhangban a digitális kormányzás irányelveivel (Temesi & Kocsis, 2026b). A digitális döntéstámogatás révén a vezetők nem csupán táblázatos formában kapják meg a kockázati adatokat, hanem interaktív, vizualizált eszközökön keresztül is követhetik azokat. A KAR-MAP rendszer KKF-mutatóit és az IKR valószínűség–hatás mátrixát integráló dashboard valós időben képes jelzi a legkockázatosabb folyamatokat és munkaköröket. A hő térképek, trendanalitikák és Top-10 listák segítségével a vezetői figyelem célzott területre irányul és a beavatkozások hatékonysága is nyomon követhető. Ez

a megközelítés az adatokat nem statikus jelentésként, hanem dinamikus döntéstámogató felületként kezeli.

Az integrált működés jelentősége az elszámoltathatóság és a megelőzés szempontjából

Az integrált kockázatkezelési és integritásirányítási rendszer egyik legfontosabb hozadéka az elszámoltathatóság erősödése. A kockázatok azonosítása, értékelése és kezelése világos felelősségi rendhez kapcsolódik, amely hozzájárul a szervezeti működés átláthatóságához. Az integritás-tanácsadó, a belső ellenőrzés és a vezetés eltérő, de egymást kiegészítő szerepei biztosítják, hogy a kockázatkezelési folyamat ellenőrizhető és nyomon követhető legyen (OECD, 2017).

A megelőzés szempontjából az álláshely- és munkakörelemzés, valamint az integrált kockázatkezelés összekapcsolása lehetővé teszi a kockázatok korai felismerését és a célzott beavatkozásokat. Ez a megközelítés elősegíti a reaktív kockázatkezelésről a proaktív, megelőző szemléletre való áttérést, amely a közsféra integritásának hosszú távú erősítéséhez járul hozzá (OECD, 2020; Temesi & Kocsis, 2026b).

Konklúzió

A közsféra korrupciós és integritási kockázatainak kezelése egyre inkább megköveteli az integrált, adatvezérelt és megelőzőközpontú megközelítések alkalmazását. Az IKR-ek fontos keretet biztosítanak a szervezeti szintű kockázatok azonosításához és kezeléséhez, ugyanakkor önmagukban nem képesek teljeskörűen megragadni azokat a kockázati tényezőket, amelyek az egyes munkakörökhöz, döntési jogosultságokhoz és humán folyamatokhoz kapcsolódnak.

Az álláshely- és munkakörelemzésen alapuló megközelítés lehetőséget teremt arra, hogy ezek a mikroszintű kockázatok strukturált módon beépüljenek az IKR működésébe. A humán folyamatokhoz kötődő kitettségek feltárása hozzájárul a kockázatok pontosabb azonosításához, az objektívebb hatásértékeléshez, valamint a célzott és megelőző intézkedések kialakításához.

A tanulmányban feltárt összefüggések ugyanakkor rámutatnak arra is, hogy a közsférában eddig nem állt rendelkezésre olyan egységes, informatika-ilag támogatott megoldás, amely az álláshely- és munkakörelemzés eredményeit rendszerszinten, összehasonlítható módon képes lenne beépíteni az integrált kockázatkezelési és integritásirányítási folyamatokba. A kockázati

információk feldolgozása sok esetben manuális, eseti vagy elszigetelt megoldásokra épül, ami korlátozza azok vezetői döntéstámogatásban való tényleges hasznosulását.

E hiányra reagálva válik különösen jelentőssé az olyan digitális elemző és döntéstámogató eszközök megjelenése, mint a KAR-MAP rendszer, amely képes az álláshely- és munkakörelemzés során keletkező kockázati adatokat strukturált, összehasonlítható és időben nyomon követhető formában kezelni (Temesi & Kocsis, 2026b). Az informatikai támogatás nem önálló célként, hanem az integrált kockázatkezelés és az integritásirányítás hatékony működésének eszközeként jelenik meg, erősítve a megelőzést és a vezetői döntések megalapozottságát.

Az integrált kockázatkezelés és az integritásirányítás eredményes működése továbbra is feltételezi a szereplők, különösen az integritás-tanácsadó, a belső ellenőrzés és a vezetés együttműködését. A funkciók közötti világos feladatmegosztás mellett a digitálisan támogatott információáramlás teremti meg annak lehetőségét, hogy a kockázati információk ne csupán formálisan, hanem ténylegesen is beépüljenek a szervezeti irányításba.

Az álláshely- és munkakörelemzés digitálisan támogatott összekapcsolása az IKR-rel összhangban áll a Nemzeti Korrupcióellenes Stratégia 2024–2025 évekre vonatkozó célkitűzéseivel, különösen a megelőzés, az átláthatóság és az adatokra támaszkodó irányítás erősítésével. A bemutatott megközelítés alkalmazása hozzájárulhat ahhoz, hogy a közszféra szervezetei a korrupciós és integritási kockázatokat következetesebb, rendszerszintű és hosszú távon fenntartható módon kezeljék.

Felhasznált irodalom

- Állami Számvevőszék (2022). *Integritási jelentés a közszféra szervezeteinek működéséről*. Az Állami Számvevőszék (ÁSZ) 2022. évi Országgyűlési beszámolója.
- Belső Ellenőrzési Kézikönyv (2022). *Pénzügyminisztérium*. Belső Kontroll Standardok alapján.
- Benkő J., Klotz P., Lóczy P. & Nagy M. (2018). *Államigazgatási munkakörök korrupciós kockázatának elsődleges és másodlagos elemzése*. Dialóg Campus Kiadó.
- COSO. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Dargay E. (2015). Integritás, mint a korrupciómegelőzés eszköze a közigazgatásban. *Polgári Szemle*, 11(4–6), 361–371.
- Horváth P. & Németh E. (2018). *Az integrált kockázatkezelési rendszer alapjai*. Dialóg Campus Kiadó.

- Klotz P. (2017). *Az integritás-szemlélet lehetőségei a korrupció elleni fellépésben, különös tekintettel a munkaköri kockázatok elemzésére*. Doktori (PhD-) értekezés. Nemzeti Közszerzői Egyetem, Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola.
- Klotz P. (2019). *Integritás és munkaköri kockázatok elemzése*. Dialóg Campus Kiadó.
- Németh E. (2018). *A good practice of harmonisation between reforms: public internal control and anti-corruption*. Executive meeting of PEMPAL Leadership.
- NIS (2021). *Nemzeti Integritás Stratégia*.
- OECD (2017). *Preventing Corruption in Public Services: Integrity Frameworks for the Public Sector*.
- OECD (2020). *Public Integrity Handbook*. OECD Publishing.
- Surányiné Temesi M., & Kocsis L. (2025). *Mesterséges intelligenciával támogatott innovatív korrupcióazonosító rendszer alapvetései a közigazgatásban*. *Belügyi Szemle*, 73(2), 235–252. <https://doi.org/10.38146/bsz-ajia.2025.v73.i2.pp235-252>
- Szabóné, Gál, M. (2016). *Hungarian Integrity Management System, Hungarian State Audit Office Integrity Seminarium*. 25 February 2016, Szarvas. <https://www.revizija.hr/UserDocsImages/EUROSAI%20REVIZIJA/AUDIT%20OF%20ETHICS%20IN%20PUBLIC%20SECTOR/SEMINARS%20AND%20WORKSHOPS/Integrity%20audit-Budap-2016/Presentation%2009.pdf>
- Szabóné, Gál, M. (2018). *Hungarian Integrity Management Development*. Executive meeting of PEMPAL Leadership. https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.pempal.org%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fevent%2Fattachments%2F1.3.2.cooperation_between_reforms_part2_edit.pptx
- Szabóné Gál M. (2023). *SZEM-szemlélet a gyakorlatban – avagy a korrupció megelőzés humán eszközei a közszolgálatban című konferencián (2023.05.30.)*. A Nemzeti Védelmi Szolgálat integritással és korrupció megelőzéssel összefüggő képzései című előadás. <https://bmprojektek.kormany.hu/download/c/5f/13000/K%C3%96FOP223-SZEM-2-konferencia-20230530-NVSZ-G%C3%A1l%20Mariann%20el%C5%91ad%C3%A1sa.pdf>
- Temesi M., & Kocsis L. (2026a). A korrupciós kockázat mérhetővé tétele és elemzésének módszertani innovációja. *Belügyi Szemle*, 74(2), 277–306. <https://doi.org/10.38146/BSZ-AJIA.2026.v74.i2.pp277-306>
- Temesi M., & Kocsis L. (2026b). Digitális jövő a korrupció megelőzésben – kockázatelemző rendszer fejlesztése és alkalmazási perspektívái. *Belügyi Szemle*, 74(2), 307–335. <https://doi.org/10.38146/BSZ-AJIA.2026.v74.i2.pp307-335>

Alkalmazott jogszabályok

- 1239/2017. (IV. 28.) Korm. határozat a Nemzeti Korrupcióellenes Programmal összefüggő intézkedések 2017–2018. évre vonatkozó terve elfogadásáról
- 1328/2020. (VI. 19.) Korm. határozat a 2020–2022 közötti időszakra szóló középtávú Nemzeti Korrupcióellenes Stratégia, valamint az ahhoz kapcsolódó intézkedési terv elfogadásáról

1336/2015. (V. 27.) Korm. határozat a Nemzeti Korruptióellenes Program és az azzal összefüggő intézkedések 2015–2016. évre vonatkozó terve elfogadásáról
370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről
50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről
A 2024–2025 közötti időszakra szóló középtávú Nemzeti Korruptióellenes Stratégia
Nemzeti Korruptióellenes Program (2015–2018)

A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

Temesi M., Szabóné Gál M., & Ördög Z. (2026). Az álláshely- és munkakörelemzés, valamint az integrált kockázatfelmérési és kockázatkezelési rendszer szinergiái a közsférában. *Belügyi Szemle*, 74(2), 377–405. <https://doi.org/10.38146/BSZ-AJIA.2026.v74.i2.pp377-405>

Nyilatkozatok

Összeférhetetlenség

A szerzők nem jelentettek összeférhetetlenséget.

Finanszírozás

A szerzők nem kaptak pénzügyi támogatást a kutatáshoz, a szerzőséghez és/vagy a cikk publikálásához.

Etikai nyilatkozat

Jelen cikkhez nem kapcsolódik adatkészlet.

Nyílt hozzáférésről szóló tájékoztatás

Jelen cikk a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY NC-ND 2.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/>) feltételei szerint publikált Open Access közlemény, melynek szellemében a cikk bármilyen médiumban szabadon felhasználható, megosztható és újraközölhető, feltéve, hogy az eredeti szerző és a közlés helye, illetve a CC License linkje feltüntetésre kerülnek.

Levelező szerző

A cikk levelező szerzője Temesi Mária, aki a maria.temesi@bm.gov.hu e-mail címen érhető el.