



A közszolgálati paradigmaváltás hatása az integritási kockázatok kezelésére

The Impact of the Public Service Paradigm Shift on the Management of Integrity Risks

Hazafi Zoltán

Dr., PhD, habil, tanszékvezető, egyetemi docens
Nemzeti Közsolgálati Egyetem,
Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar
hazafi.zoltan@uni-nke.hu



Absztrakt

Cél: A tanulmány célja bemutatni a közszolgálati paradigmaváltás lényegét és következményeit, különös tekintettel arra, hogy a közjogi dereguláció és a magánjogi eszközök térnyerése miként növeli a humánerőforrás-menedzsment (HRM) integritási kockázatait. Ezzel összefüggésben cél egy, a közszféra számára alkalmazható integritáskockázat-kezelési megközelítés kidolgozása a HRM-folyamatokhoz.

Módszertan: A szerző nemzetközi és hazai kontextusban elemzi a paradigmaváltás folyamatát és annak HRM-hatásait, majd egy kanadai mintára (*Secrétariat du Conseil du trésor Québec, 2016*) támaszkodva módszertani javaslatot dolgoz ki. A javaslat egy strukturált integritáskockázat-kezelési eszközt és tervezési logikát ad a közszféra szervezeteinek.

Megállapítások: A közjogi dereguláció miatt csökken az egységes, mindenki-re kötelező foglalkoztatási szabályok szerepe, miközben nő a megállapodások, szerződések és belső szabályzatok jelentősége, ami a szabályozást a munkáltatói mérlegelés felé tolja. Ennek következtében a HRM-folyamatok (toborzás, kiválasztás, előmenetel, díjazás, értékelés, fejlesztés stb.) szervezetenként autonóm módon alakulnak, és mivel a munkáltató ezeket bármikor módosíthatja, a rendszer stabilitása és kiszámíthatósága gyengülhet. A leg súlyosabb kockázat

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

akkor jelentkezik, ha belső eljárásrendek és szabályok sem születnek, és a mérlegelés diszkrecionális jogkörként épül be a HRM-be. A speciális közjogi garanciák lebontása továbbá gyengítheti a közszolgálat hagyományos értékeit (pártatlanság, jogszerűség, közérdek szolgálata, lojalitás), ami a szervezeti integritás csorbulásához vezethet, ha nem épülnek be kiegészítő, „puhább” kockázatkezelési mechanizmusok.

Érték: A tanulmány értéke, hogy azonosítja és rendszerezi a deregulációból fakadó HRM-integritási kockázatokat, és egy adaptálható, nemzetközi mintára épülő módszertant kínál ezek felismerésére és kezelésére. Gyakorlati hozzájárulása, hogy a közszféra szervezetei számára konkrét eszközt ad a várható integritási kockázatok feltérképezéséhez és saját integritáskockázat-kezelési tervük elkészítéséhez, támogatva ezzel a jogszerű működés és a közszolgálati alapértékek fenntartását a rugalmasabb szabályozási környezetben.

Kulcsszavak: integritás, közszolgálat, kockázatkezelés, emberi erőforrás menedzsment

Abstract

Aim: The purpose of the study is to present the essence and implications of the paradigm shift in the civil service, with particular emphasis on how the deregulation of public-law provisions and the growing use of private-law instruments increase integrity risks in human resource management (HRM). In this context, the study also aims to develop an integrity risk management approach for HRM processes that can be applied by public-sector organizations.

Methodology: The author examines the paradigm shift and its HRM-related effects in both international and domestic contexts, and then formulates a methodological proposal drawing on a Canadian model (*Secrétariat du Conseil du trésor Québec, 2016*). The proposal provides public-sector organizations with a structured integrity risk management tool and an underlying planning logic.

Findings: Due to public-law deregulation, the role of uniform, generally binding employment rules diminishes, while agreements, contracts, and internal policies gain importance, thereby shifting regulation toward employer discretion. As a consequence, HRM processes (e.g., recruitment, selection, promotion, remuneration, performance appraisal, development, etc.) are shaped autonomously at the organizational level; and because the employer may modify them at any time, the system may lack stability and predictability. The most severe risk emerges when internal rules and procedural frameworks are not established at all, and employer discretion becomes embedded in the new HRM system as a discretionary power. Moreover, the dismantling of specific public-law guarantees

may weaken traditional civil service values (impartiality, legality, serving the public interest, loyalty, etc.), thereby undermining organizational integrity unless supplementary mechanisms and risk management models are introduced which—although “softer” than the former normative regulation—are capable of sustaining lawful public administration and the core values of the civil service.

Value: The study’s contribution lies in identifying and systematizing HRM-related integrity risks arising from deregulation and in offering an adaptable methodology, grounded in an international model, for recognizing and managing these risks. Its practical value is that it provides public-sector organizations with a concrete tool to anticipate and address integrity risks and to develop their own integrity risk management plans, thereby supporting lawful operation and the preservation of fundamental civil service values in a more flexible regulatory environment.

Keywords: integrity, public service, risk management, human resource management

A közigazgatás személyügyi rendszerének paradigmaváltozása nemzetközi kontextusban

Általános trend, hogy az országok a közszolgálatban olyan szabályozási kereteket alakítanak ki, amelyek lehetővé teszik, hogy a közigazgatási szervezetek saját igényeikhez rugalmasan hozzáigazítsák a foglalkoztatási feltételeket, különösen a toborzás, a kiválasztás, a javadalmazás, a képzés, továbbképzés, valamint az utánpótlás-tervezés területén. A szervezeteknek azért van szükségük nagyobb önállóságra és rugalmasságra, hogy a saját stratégiájuk által determinált létszám- és tehetségfejlesztési igényüket képesek legyenek kielégíteni. Ez a változás azzal a következménnyel jár, hogy a humánerőforrás-gazdálkodást egyre inkább decentralizálják (OCDE, 2025).

A központi közigazgatási szerveknél alkalmazott humánerőforrás-gazdálkodás decentralizáltságának mértékét mérő index is alátámasztja ezt a folyamatot a pénzügyi döntések (bérekre, juttatásokra és költségvetésre vonatkozóan), a munkaerő vonzásával, toborzásával és beillesztésével kapcsolatos feladatok, valamint a létszámtervezés területén.

Általában a skandináv országokban rendelkeznek a szervezetek magasfokú autonómiával, ahol a kulcsfontosságú HRM döntések decentralizáltak. Ezekben az országokban kollektív szerződések rendszere biztosítja az összehangolt kormányzati személyzetpolitikát (OCDE, 2025).

Ugyanakkor az is jól látható, hogy nincs egységes modell vagy közös norma a közszolgálat irányításának decentralizációjára. Az államok eltérő gyakorlatot követnek, s jelentős szélsőértékek között mozog a delegációs index mértéke (0,36 és 0,76). [A központi közigazgatási szerveknél alkalmazott humán erőforrás-gazdálkodás decentralizáltságának mértékét mérő delegációs index azt mutatja meg, hogy az egyes minisztériumok mennyiben rendelkeznek önálló döntési jogkörökkel a humán erőforrás-menedzsment terén. Az index három terület delegáltsági szintjét méri: pénzügyi döntések (bérekre, juttatásokra és költségvetésre vonatkozóan); a munkaerő vonzásával, toborzásával és beillesztésével kapcsolatos feladatok; valamint a létszámtervezési tevékenységek. Az OECD-országok átlaga 0,55 egy 0-tól 1-ig terjedő skálán (OCDE, 2025)].

Bizonyos szintű központi irányítás, felügyelet és koordináció még az erősen decentralizált országokban is megvalósul, hogy a közszolgálat egésze egységes irányok mentén fejlődjön, s a közös kihívásokra közös válaszok szülessenek. A foglalkoztatási minimumkövetelmények, valamint az egységes alapelvek – mint például az érdemeken alapuló előmenetel és az egyenlőség elve – éppen azt akadályozzák meg, hogy az önállóan kialakított javadalmazási rendszerek között aránytalanságok lépjenek fel, illetve a szervezetek, mint önálló munkáltatók egymással felfokozott versenyt folytassanak a minőségi munkaerő megszerzésért.

A decentralizáltság fokának növekedésével együtt jár, hogy az országokban általában külön humán erőforrás-irányítási szervezeti egység működik, igaz országonként eltérő felelősségi körrel. Leggyakrabban a munkaerővonzással, toborzással és beillesztéssel kapcsolatos feladatokat delegálják. E funkciók átadása a minisztériumoknak nagyobb mozgásteret biztosít számukra, hogy gyorsabban reagáljanak a környezetükben bekövetkező változásokra. Ezzel szemben a pénzügyi döntéseket – például a munkaerő-költségvetés, a bérek és juttatások meghatározása – jóval ritkábban delegálják. Ezeket a döntési jogszabványokat többnyire a pénzügyminisztériumok vagy kormányzati központok gyakorolják (OCDE, 2025).

A decentralizáció és a központi irányítás közötti megfelelő egyensúly eléréséhez elengedhetetlen az intézményi HR-kapacitások megerősítése, a központi szintű humán erőforrás-politikák hatékony nyomon követése és értékelése, valamint az e szintek és intézmények közötti koordinációs és kommunikációs mechanizmusok működtetése.

A decentralizáció növekedésével gyökeresen átalakult a foglalkoztatási feltételek megállapításának mechanizmusa is. A karrierrendszerekre jellemző egységes normatív szabályozást fokozatosan az általános keretjellegű munkajogi szabályozás váltotta fel, amelyhez munkáltatóként eltérő belső szabályzatok kapcsolódnak.

A korábban egységesen törvényben garantált foglalkoztatási követelmények szabályozása a munkáltató diszkrecionális hatáskörébe került. A decentralizáció, valamint a közjogi dereguláció a hajtómotorja annak a paradigmaváltozásnak, amelynek gyökerei még a kilencvenes évekre nyúlnak vissza.

A régi paradigma arról szólt, hogy a kormánytisztviselők státuszát, foglalkoztatásuk feltételeit jogszabályok szabályozták, vagyis az egyes HRM folyamatokat a szervezetek az egységes jogi keretek között alakították ki, s a személyügyi tevékenységgel szembeni legfőbb vezetői elvárás a jogszabályi rendelkezések végrehajtása, illetve a jogszabályoknak megfelelő munkáltatói intézkedések meghozatala volt. Ezzel szemben az új paradigma a piaci versenyszféra viszonyait veszi át. A szervezetek emberierőforrás-gazdálkodását a keretjellegű jogi normák legfeljebb befolyásolják, a konkrét szabályokat azonban belső szabályzatok, guide-ok vagy különféle code of conductok határozzák meg (Kiss, 2019; Hazafi & Ludányi, 2022). A megváltozott jogi környezetben a szervezetek autonóm módon alakítják ki HRM folyamataikat (így például a toborzást, kiválasztást, előmenetelt, díjazást, értékelést, fejlesztést stb.). Jogi hatásukat tekintve ezek is számonkérhetők, de nélkülözik a stabilitást és a kiszámíthatóságot, hiszen a munkáltató azokat bármikor megváltoztathatja. Azonban a leg súlyosabb következménnyel az jár, ha a belső szabályok, eljárásrendek megalkotására egyáltalán nem kerül sor, s a munkáltatói mérlegelési jog diszkrecionális jogkörként épül be az új HRM-rendszerbe.

A hagyományos karrierrendszerek legfőbb előnye, hogy a jog uralmát biztosították, s megerősítették a közzolgálati értékeket, s ezzel hozzájárultak a közigazgatás integritásának megőrzéséhez. Az élethosszig tartó foglalkoztatás biztosításával elősegítették a belső mobilitást a közigazgatás különböző területei között, és jól támogatták egy erős közzolgálati kultúra (éthosz) kialakulását.

Mindazonáltal a karrierrendszereknek megvannak a jól érzékelhető gyengeségei is. A merev – egyenlősdire épülő – besorolási és előmeneteli rendszere kockázatkörülő szemléletet alakít ki, amely visszafogja az innovációt és lassítja a modernizációt. Kevés mozgásteret biztosít a különböző képzettségi profilok ötvözésére, illetve akadályozza a készségek és kompetenciák gyors hozzáigazítását a változó igényekhez.

A karrierrendszerek kialakítása összekapcsolódott a demokratikus jogállam intézményrendszerének kiépítésével, amikor a fő cél az volt, hogy központiilag meghatározott struktúrák és eljárások révén biztosítsák a törvények és rendeletek egységes és igazságos alkalmazását. A karrierrendszerek ezért erősen hierarchikus és merev irányítási mintákat követtek.

Az utóbbi évtizedekben azonban előtérbe került a teljesítmény, hatékonyság növelése, valamint a közzolgálatások minőségének javítása. Ehhez szükségesnek

tartották a döntési felelősségek és hatáskörök – ideértve a humán erőforrás-gazdálkodás területét is – szélesebb körű decentralizálását. A vezetők nagyobb mozgásteret és döntési hatáskört kaptak a teljesítmény menedzselésére és a szolgáltatások javítására, miközben növekedett személyes felelősségük is. Ezzel együtt jelentős decentralizáció és közjogi dereguláció valósult meg a közszolgáltatásban.

A decentralizációnak, illetve a közjogi deregulációnak jól látható következményei vannak (OCDE, 2008):

- Az egységes státuszra épülő foglalkoztatási rendszer helyét szerződéses-alapú, illetve vezetői döntéseket igénylő irányítás vette át. Jelentős közjogi dereguláció valósult meg a korábban stabil karrierlapokkal rendelkező országokban is. Az egységes közszolgálati státusz helyébe fokozatosan az általános munkajogi szabályok léptek. Az illetmények s egyéb foglalkoztatási feltételek központi meghatározása helyébe fokozatosan a vezetők mérlegelésére bízott döntések lépnek, decentralizált bértárgyalások kerülnek előtérbe.
- A helyi szintű döntési felelősség növekedésével együtt jár az állami pénzügyi ellenőrzési mechanizmus átalakulása.
- Hangsúlyossá válik a felsővezetők kiválasztása és képzése, hogy képesek legyenek új felelősségkörük ellátására. Támogató és értékelő rendszerek bevezetése válik szükségessé, és biztosítani kell a vezetői elszámoltathatóság hatékony működését.
- A karrierorientált szemléletet gyakran munkakör-orientált megközelítés váltja fel, és a belépő szint feletti álláshelyek nyitottá válhatnak külső pályázók előtt is. Ez lehetővé teszi, hogy a közigazgatás különleges szaktudással rendelkező vagy sokoldalú tapasztalatot szerzett személyeket vonjon be. Ugyanakkor semmi nem indokolja a nyílt versenyvizsga-rendszer megszüntetését, amelyet sok esetben még a magánszektorban is jó gyakorlatnak tartanak.
- A szervezetek nagyobb autonómiát kapnak saját csapataik felett – meghatározhatják a létszámot, beosztásokat és képesítési követelményeket, és ezekhez igazíthatják a szervezetük felépítését. Az élethosszig tartó foglalkoztatási garanciák veszítenek jelentőségükből.
- A bérek szintje fokozatosan közelít a piaci szintekhez, különösen azokra a munkakörökre és szaktudásokra vonatkozóan, amelyek ritkák és keresettek. Ennek következtében a különböző munkakörök, feladatok és munkavégzési helyek közötti bérkülönbségek növekedhetnek. A munkaidő pedig rugalmasabbá válhat, jobban igazodva a szervezeti működés operatív igényeihez, az általános munkajogi szabályok figyelembevételével.

Ugyanakkor világosan látni kell, hogy az emberierőforrás-gazdálkodás decentralizációja, a speciális közjogi szabályozás lebontása miatt gyengülhetnek a közszolgálat hagyományos értékei (pártatlanság, jogszerűség, közérdek szolgálata, lojalitás stb.), s ezáltal csorbulhat a szervezetek integritása is, hacsak nem hoznak létre olyan kiegészítő mechanizmusokat, kockázatkezelési modelleket, amelyek a korábbi normatív szabályozáshoz képest „puhább” módszerekkel ugyan, de képesek fenntartani a közigazgatás törvényes működését és a közszolgálat alapvető értékeit. Ezek közé tartozik az integritáskockázatok kezelése is (OCDE, 2008).

Már több mint egy évtizede foglalkozik az integritással az OECD, és gyűjt adatokat, tapasztalatokat ezen a területen. A nemzetközi szervezet joggal nevezhető a közszféra integritása egyik úttörőjének. Számos összehasonlító elemzést készített a legjobb szervezeti és kormányzati gyakorlatok hasznosítás céljából (OCDE, 1998; 2008; 2009; 2013). Tanulmányaival, ajánlásaival arra ösztönzi a közintézményeket, hogy megfelelő etikai eszközöket vezessenek be, és részletes térképet készítsenek az integritásukat veszélyeztető kockázatokról.

Az OECD megközelítésének egyik alapelve, hogy az integritási kockázatokat nem környezetükből kiragadottan, önmagukban kell vizsgálni, hanem összefüggéseikben. Ugyanis az integritás sérelme nem egyszerűen helytelen cselekedetből vagy egyéni mulasztásból ered, hanem ismétlődő szervezeti folyamatokból, vagyis rendszerszintű kockázatok váltják ki. Ezek mintázatait csak alapos azonosítási és értékelési folyamat révén lehet hatékonyan felismerni és feltárni.

Számos tényező indokolja, hogy az integritáskockázatok kezelése a közpolitika fókuszába került az elmúlt évtizedekben (Michaud et al., 2017).

- A közérdek szolgálata megköveteli a magatartási szabályok és törvények szigorú betartását.
- A nyilvánosság egyre nagyobb nyomást gyakorol az állami intézményekre, hogy átláthatóan és számon kérhetően működjenek, s ennek érdekében elkötelezettek legyenek az integritás iránt.
- A magánvállalatok és a közintézmények szélesedő együttműködése elmoshatja a két szféra közötti határokat, amely kockázati zónák kialakulásához vezethet.
- A köztisztviselők gyorsan változó, egyre összetettebb szabályozási keretek között kénytelenek dolgozni.
- A személyi állomány fluktuációja, a dinamikusan növekvő létszámú nyugdíjazás veszélyezteti a tudás átadását, a szakmai integritás megőrzéséhez szükséges kompetenciák megszerzését. A generációs és kulturális különbségek, a külső partnerek számának növekedése, valamint az alvállalkozás elterjedése további kockázatokat jelent az integritásra.

Összességében azt mondhatjuk, hogy a modern államokban az integritás nem pusztán divatos jelszó, hanem a hatékonyság, az átláthatóság, a közpénzek felelős kezelése iránti elkötelezettség.

A kormányzati igazgatás személyügyi rendszerének paradigmaváltozása hazai kontextusban

A kormányzati igazgatási szervek körébe beletartoznak a kormány irányítása alá tartozó „államigazgatási szervek” (minisztériumok, kormányzati főhivatalok, központi hivatalok, fővárosi és vármegyei kormányhivatalok) (Hegyesi & Ludányi, 2021). Az e szerveknél alkalmazott kormánytisztviselők létszáma mintegy hetvenezer fő. Egységes jogállásukat a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény (Kit.) szabályozza.

A Kit. azzal hozott paradigmaváltozást, hogy jelentős közjogi deregulációt és személyügyi (szabályozási és hatásköri) decentralizációt valósított meg (Hazafi & Ludányi, 2022). Lényegesen csökkentette a törvényi szabályozás jelentőségét. Felszámolta a karrierrendszert, így ennek részeként a szenioritást, a szolgálati időtől, illetve az iskolai végzettségtől függő besorolást [Kit. 58. § (2)-(3) bekezdés], az érdemalapú, garantált előmenetelt. (Leginkább az álláshelyváltás hasonlít a besorolásban való előmenetelre. Az álláshelyváltás a besorolásban való előmenetelhez képest ugyanakkor nem automatikus. Ilyenkor a munkáltatói jogkör gyakorlója a kormánytisztviselőt a kormányzati igazgatási szerv egyik álláshelyéről ugyanazon kormányzati igazgatási szerv másik álláshelyére helyezi. Így tehát előfordulhat az is, hogy a munkáltatói jogkör gyakorlója egy magasabb illetményrással rendelkező álláshelyre helyezi a kormánytisztviselőt, ami előrelépést jelenthet. Lásd: Kit. 59. §.) Eltörölte az egységes szakmai követelményrendszert. Megszüntette a jogszabály által egységesen előírt továbbképzési kötelezettséget, programminősítést és tanulmányi pontrendszert.

Ugyanakkor felhatalmazta a munkáltatót arra, hogy megállapítsa az álláshely betöltésének szakmai követelményeit. A törvényben megállapított sávokon belül a szakmai képességek, a képzettség, a gyakorlat, valamint a teljesítmény mérlegelésével határozza meg az illetményt [Kit. 58. § (1) bekezdés b) pont, 65. § (3) bekezdés]. A szervek saját maguk állapíthatják meg a tárgyévi továbbképzési kötelezettség alapján teljesítendő tanulmányi pontok mértékét, valamint a belső továbbképzések tekintetében az egyes továbbképzési programok tanulmányi pontjainak értékét.¹ A központi és területi kormányzati igazgatási szervek

1 338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet a kormányzati igazgatási szervek kormánytisztviselőinek kötelező képzéséről, továbbképzéséről, átképzéséről, valamint a közigazgatási vezetőképzéséről 3. § (4) bekezdés.

(Hegyesi & Juhász, 2021) közszolgálati szabályzatukban alakíthatják ki az általuk szervezett belső továbbképzési programok jóváhagyásának rendjét.² A továbbképzésnek nincs garantált előmeneteli jogkövetkezménye.

A deregulációnak, illetve a decentralizációnak köszönhetően növekedett a munkáltató szabályozási hatásköre, amely lehetővé teszi a helyi sajátosságok érvényesítését. A kormányzati igazgatási szervek közszolgálati szabályzatukban kilenc tárgykörben alkotnak belső szabályokat (így például a kormányzati szolgálati jogviszony létesítésével, módosításával, megszűnésével és megszüntetésével kapcsolatos eljárásrendet érintően; az együttalkalmazási tilalomra és az összeférhetetlenségre; valamint a munkaidőre, a pihenőidőre és a szabadságra vonatkozóan).³ A megváltozott jogi környezetben a szervezetek autonóm módon alakítják ki saját HRM folyamataikat (így például a toborzást, kiválasztást, előmenetelt, díjazást, értékelést, fejlesztést stb.). Ez nemcsak lehetőség, hanem kényszer is, mivel a korábbi jogi normák hiányában szabályozatlan maradna az emberierőforrás-gazdálkodás.

A kormánytisztviselők az átláthatóság, illetve a stabil kritériumok hiányát „igazságtalansággként” élik meg, amelyre adott reakcióként elhagyják a közigazgatást. Növekszik a fluktuáció, s a fiatalok egyre kevésbé választják hivatásuknak a közigazgatást. Ha a lebontott karrierrendszer helyébe nem épül fel egy új, a „munkavállalói” igényeknek megfelelő HRM, az új paradigma kontraproduktív válnak.

Integritási kockázatok kezelése az emberierőforrás-gazdálkodásban

A közjogi dereguláció, valamint a szabályozási decentralizáció új szabályozási környezetet hoz létre, amelyben integritási kockázatok keletkeznek. Ahhoz, hogy a nagyobb rugalmasság és hatékonyság ne váljon kontraproduktív, a szervezeteknek fel kell készülniük az integritást fenyegető kockázatok kezelésére. A közjogi dereguláció, valamint a szabályozási decentralizáció új szabályozási környezetet hoz létre, amelyben integritási kockázatok keletkeznek. Ahhoz, hogy a nagyobb rugalmasság és hatékonyság ne váljon kontraproduktív, a szervezeteknek fel kell készülniük az integritást fenyegető kockázatok kezelésére. Itt kell hangsúlyozni, hogy a tanulmányban tárgyalt jelenségek (például

2 338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet 5. § (1) bekezdés; 568/2022. (XII. 23.) Korm. rendelet a fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a járási (fővárosi kerületi) hivatalokról 14. § (5) bekezdés.

3 88/2019 (VI. 23) Korm. rendelet a kormányzati igazgatási létszámgazdálkodásról, valamint a kormányzati igazgatási szerveket és azok foglalkoztatottjait érintő egyes személyügyi kérdésekről 19. §.

dereguláció, munkáltatói diszkrecionális jogkörök erősödése, HR-autonómia) válós, rendszerszintű integritási kockázatokat jelentenek a közszolgálatban. Ezekre a kockázatokra a Nemzeti Korrupcióellenes Stratégia 2024–2025 nem elméleti választ, hanem egy konkrét, országos léptékű álláshelyalapú adatgyűjtést és elemzést hozott. Az adatok szoftveres feldolgozása (Temesi & Kocsis, 2026b) tette lehetővé azt, hogy ezek a HR-integritási kérdések vezetői, személyzetpolitikai és szervezetfejlesztési szinten is kezelhetővé váljanak.

Kockázatkezelés

A kockázatkezelés nélkülözhetetlen a szervezetek integritásának megőrzéséhez. A hatékony kockázatkezelés megerősíti a szervezetek védelmét a csalással és korrupcióval szemben, valamint biztosítja a kormányzatok optimális működését. Ezen túlmenően hozzájárul az erőforrások hatékony felhasználásához és a döntéshozatal megkönnyítéséhez. Segíti a kormányokat abban, hogy egyensúlyt találjanak a szankcionálásra épülő modell és a megelőző, kockázatalapú megközelítések között.

A kockázatkezeléshez azok az intézkedések tartoznak, amelyek célja a csalás, a korrupció megelőzése, feltárása és kezelése. Olyan eljárásokat foglalnak magukban, amelyek lehetővé teszik a vezetés és a munkatársak számára, hogy megfelelően értékeljék a kockázatokat.

Az OECD közszolgálati integritásról szóló ajánlása (OECD, 2017) arra ösztönzi a tagországokat, hogy „*belső ellenőrzési és kockázatkezelési keretrendszer alkalmazzanak a közszféra szervezeteinek integritásának védelme érdekében, különösen azzal, hogy:*

a) biztosítják az egyértelmű célokkal rendelkező ellenőrzési környezetet, amely kifejezi a vezetők elkötelezettségét a közszolgálati integritás és értékek iránt; ez a környezet ésszerű garanciát nyújt a szervezet hatékonyságára, eredményességére és a jogszabályokkal, illetve szokásjoggal való összhangjára vonatkozóan;

b) stratégiai megközelítést alkalmaznak a kockázatkezelésben, ideértve a közszolgálati integritást fenyegető kockázatok értékelését, az ellenőrzési hiányosságok kezelését (különösen a kritikus folyamatokba épített korai figyelmeztető mechanizmusok révén), valamint egy hatékony nyomon követési és minőségbiztosítási mechanizmus kialakítását a kockázatkezelési rendszerben;

c) biztosítják az ellenőrzési mechanizmusok koherenciáját, valamint egyértelműen meghatározott eljárásokat dolgoznak ki a jogszabály- és szabályszegés megalapozott gyanúja esetén történő intézkedésre, és elősegítik a visszaélések bejelentését az illetékes hatóságoknak, megtorlástól való félelem nélkül.”

Az integritás és az integritást fenyegető kockázat

Az integritás alapvető érték, amely folyamatosan és következetesen támaszt ad az ember döntéseinek, cselekedeteinek és viselkedésének. A közigazgatási szervek integritása abban nyilvánul meg, hogy a szervezet tagjainak döntései, cselekedetei követik a jogszabályokat, illetve összhangban állnak a közszolgálat értékeivel. A köztisztviselők értékvezérelt magatartása a szervezet integritásalapú kultúrájában gyökerezik, vagyis a szervezet alapvető értéke az integritás megőrzése.

Nemzetközi szervezetek is foglalkoznak a kockázatkezeléssel, illetve a kockázat fogalmának meghatározásával. Az ISO 31000:2009 szabvány szerint a kockázat *„az eltérés lehetősége a céloktól, amely az esemény bizonytalan bekövetkezéséből és annak következményeiből ered”* (ISO, 2009). Az ISO Guide 31073:2022 definíciója szerint a kockázat *„egy esemény bizonytalan bekövetkezése, amely hatással lehet a célok elérésére”* (ISO, 2022). A Project Management Institute (PMI) kockázattelfogása abból indul ki, hogy *„egy bizonytalan esemény vagy körülmény, amely – ha bekövetkezik – pozitív vagy negatív hatással lehet a projekt céljaira”* (PMI, 2017). A közszolgálati környezetben a „projektcélok” mellett követelmény a közérdek, a jogszerűség és a közbizalom fenntartása is. Végül az OECD *Közszolgálati integritásról* című kézikönyve kiemeli, hogy az integritáskockázatok kezelése olyan átfogó intézményi megközelítést igényel, amely figyelembe veszi a szervezeti kultúrát, a vezetői példamutatást és a belső kontrollmechanizmusokat, mert ezek hiánya növeli az integritás sérülésének valószínűségét és következményeit (OCDE, 2020).

Mindezek alapján azt mondhatjuk, hogy a közszolgálati szervezetek integritását fenyegető kockázat olyan esemény vagy körülmény bizonytalan bekövetkezése, amely – ha bekövetkezik – káros hatást gyakorolhat a szervezetnek arra a képességére, hogy törvényesen, átláthatóan, pártatlanul és a közérdeket szolgálva működjön. Ez a kockázat magában foglalja mind az esemény bekövetkezésének valószínűségét, mind pedig annak hatását a szervezet működésére, bizalmára és eredményességére. A bekövetkezés valószínűsége, illetve annak hatása az elérendő célokra mérhető, s ennek következtében az integritáskockázat kezelhető.

Számos helyzet (cselekvés, mulasztás, döntés, döntésképtelenség, kijelentés vagy magatartás) hordozhat integritási kockázatot. Például

- a szabályok vagy normák teljes hiánya;
- elégtelen vagy elavult szabályok és normák;
- a szabályok nem kellő ismerete vagy félreértelmezése;
- túl tág értelmezési lehetőséget engedő normák, amelyek ellentmondásokat szülhetnek;

- normák, értékek közötti összeütközés;
- elégtelen vagy hiányzó ellenőrzés;
- érdekkonfliktusok.

A HRM folyamatokban rejlő integritási kockázatok

A klasszikus karrierrendszer legfőbb előnye, hogy strukturális garanciákat biztosít a politikai befolyás kizárására, a szakmai professzionalizmus megőrzésére és a személyzeti döntések objektivitására. A szenioritáson és az érdemen alapuló besorolási és előmeneteli rendszerben a stabilitás és az előmenetel kiszámíthatósága csökkenti annak lehetőségét, hogy a köztisztviselők – egzisztenciális vagy jogviszony-bizonytalanság miatt – a politikai, vezetői vagy szervezeti lojalitást helyezték a szakmai integritásuk elé.

Történetileg a szakmai integritás megőrzésére kétféle módszer alakult ki a modern államokban. A demokratikus országok, úgymint Franciaország, Anglia, az Amerikai Egyesült Államok, a köztisztviselők kiválasztásánál legfontosabb követelményként az illetéktelen politikai és a helyi befolyásoknak, illetve a hatalom önkényének kiküszöbölését tűzték ki célul, míg Németországban, Ausztriában és Magyarországon elsősorban a nagyobb tudás és a folyamatos továbbképzés követelményeit részesítették előnyben (Mártonffy, 1935).

Nagy-Britanniában már a 19. század közepén felismerték a politikai befolyásolás korlátozásának jelentőségét. Az 1854-ben napvilágot látott *Northcote–Trevelyan-jelentés* megállapította, hogy a politikai patronázs és a személyes lojalitás torzítja a közigazgatás működését, ezért az érdemalapú versenyvizsgák bevezetését, valamint a politikai és közigazgatási szerepek szétválasztását javasolta. A jelentés az Egyesült Királyság modern köztisztviselői rendszerének alapdokumentuma lett, és a professzionalizmus legfontosabb garanciájává vált. „*E jelentés 1854-ben került a parlament elé. A javaslat a versenyvizsga bevezetésével nem csak az illetéktelen kedvezéseknek kívánt véget vetni, de még egy másik fontos elvet is diadalra juttatott. Kétfajta vizsgálatot vezetett be, mert a szellemi és a rutint kívánó közszolgálati munkát megkülönböztetvén, mindkét fajta hivatalra külön vizsga bevezetését hozta javaslatba. A vizsgálatokra nézve pedig szabályul állította fel, hogy a minisztériumon kívül álló, tekintélyes egyén vezesse a vizsgálatokat, amelyek szabályos időközökben s nem esetenként tartandók. A sikeres vizsga után megengedhetőnek tartották, hogy a jelöltek maguk állapítsák meg azt a szakminisztériumot, amelynek keretébe jutni szeretnének. Végül a javaslata végleges alkalmazást próbaszolgálatához kívánta kötni.*” (Mártonffy, 1935).

Eaton *A közszolgálat Nagy-Britanniában* című művében szintén méltatta a versenyvizsga bevezetését. Szerinte „*a patriotizmusnak, jellemnek,*

nevelésnek és tehetségnek nagy győzelme volt az önzés, a sérelmes soron-kívüli előléptetés, vagy egyéb kedvezések, pártpolitikai intrika és a köz-hivatali életbe belenyúló minden korrupció, immoralitás vagy igazságtalanság felett. Az igazságosságnak és a közhivatali önmegtagadásnak a legmagasabb fokát jelenti, amelyet valamely országban kormányzati intézkedés valaha is elért.” (Köttgen, 1928).

A kiválasztási eljárások függetlenségének biztosítására felállították a mai napig működő Közzolgálati Bizottságot (Civil Service Commission). A kormánytól független szerv feladata a kiválasztási eljárás szabályainak felügyelete. Biztosítja, hogy a kiválasztási folyamatok feleljenek meg a szakmaiság (merit-system), nyitottság, igazságosság követelményének. A kiválasztási alapelvek és egyéb dokumentumok, így például a közzolgálati kompetencia-keretrendszer (Civil Service Competency Framework), segítik a kiválasztás szakmai lebonyolítását. Ez utóbbi tíz olyan kompetenciát sorol fel és definiál, amely birtokában a pályázók alkalmasak a közzolgálati állások betöltésére (Hazafi, 2023).

A 19. században Amerikában is napirendre került a politikai zsákmányrendszer (spoils system) felszámolása. Ugyanis súlyos átpolitizáltságot eredményezett, hogy a szakmai alkalmasságtól függetlenül a győztes politikai párt hívei kapták a köztisztviselői állásokat. A politikai zsákmányrendszer egy 1820-ban elfogadott törvényből (Four Years Tenure of Office Act) nőtt ki, amely a köztisztviselők szolgálati idejét – fő szabályként – az elnök mandátumához igazította. Ugyanakkor a köztisztviselőt a megállapított idő eltelte előtt is el lehetett bocsátani. A törvény célja az volt, hogy „*a hivatali idő túl hosszú ideig ne tartson s így az amerikai polgárok a hivattal járó jövedelmet és tiszteletet változtatva élvezhessék. A törvény jelentős szerepet játszott abban, hogy a közigazgatásban egyre szélesebb körben terjedt el az az elv, hogy a hivatalok politikai érdekek, közelebbről megjelölve pártpolitikai tevékenység jutalmazására szolgálnak.*” (Mártonffy, 1935).

Az instabilitást hozó politikai zsákmányrendszer tarthatatlanná vált, ezért több lépést is tettek az érdemalapú kiválasztás bevezetésére. Az 1871. évi március 3.-i törvény – egyelőre – még csekély számú állás betöltésénél a köztisztviselők alkalmazásának feltételeként kötelező vizsgát írt elő. Az elnök felhatalmazást kapott arra, hogy – brit mintára – közzolgálati bizottságot (Civil Service Commission) nevezzen ki, amelynek feladatául tűzte ki a köztisztviselői alkalmazás szabályainak kidolgozását. A reform befejezéseként az 1883-ban elfogadott Pendleton Civil Service Reform Act bevezette az érdemalapú (vizsga) kiválasztást, és védelmet nyújtott a köztisztviselők politikai célú elbocsátásával szemben (Mártonffy, 1935).

Franciaországban a köztisztviségek betöltése, valamint az anyagi haszonszerzés szorosan összekapcsolódott. S bár már 1579-ben megfogalmazták az eredetileg

az egyházi igazgatásban alkalmazott versenyvizsga alapelvének szükségességét a francia királyság általános igazgatásában (la police générale du royaume), évszázadokon keresztül virágzott a közhivatalok pénzért való vásárlása (vénalité). Nyomai még 200 évvel a nagy francia forradalom után is fellelhetők voltak. Utolsóként az 1990-es évek közepén szüntették meg az európai integráció hatására az árverezők (commissaires-priseurs) monopolhelyzetét (Hazafi & Hazafi, 2024). A versenyvizsga útján való kinevezést az 1808. évi március 17-i rendelet honosította meg a modern francia közigazgatásban. Így vált Franciaország a versenyvizsga „óshazájává”.

Poroszországban, Ausztriában – a versenyvizsgával szemben – képesítő vizsga bevezetésével biztosították a szakmaiságot. A kiválasztás többlépcsős vizsgával történt.

A kelet-európai országok európai integrációs története nagyon jól mutatja, hogyan gyengítheti a karrierrendszer felszámolása, a közjogi dereguláció és decentralizáció, valamint a munkáltatói mérlegelés radikális kiterjesztése a közigazgatás integritását. Hogyan válhat kockázattá, ha a szakmai döntések helyét lojalitásalapú, nem transzparens és nem objektív döntéshozatal váltja fel.

Ezekben az országokban a New Public Management hatására már a rendszerváltozást követő néhány éven belül hozzákezdtek az épphogy kialakított karrierrendszerek fokozatos lebontásához, s a rugalmasabb megoldások keresése került a reformok középpontjába. Ezeknek a változásoknak a hatására gyengült a közszolgálati rendszereknek a politikai befolyással, valamint a korrupcióval szembeni ellenálló képessége. Ezt támasztják alá, hogy a térség csaknem valamennyi államában a reformok központi helyét foglalják el a politikai semlegességet, valamint az integritást erősítő intézkedések. Lengyelországban a közszolgálati pragmatikában jelentős szerepet játszó etika kódex, Csehországban a politikai, gazdasági összeférhetlenségi szabályok bevezetése, a politikai és szakmai funkciók szétválasztása, Szlovákiában a független Közszolgálati Tanács, illetve a kötött fizetési fokozatok, míg Lettországbán a korrupció és az összeférhetlenség megelőzésére szolgáló belső ellenőrzési rendszer hozható fel példaként.

Módszertan az integritási kockázatok kezelésére

Az alábbiakban a kanadai közigazgatásban alkalmazott integritási kockázatkezelés módszertan (Secrétariat du Conseil du trésor Québec, 2016) alapul vételeivel összeállított HRM integritási kockázatkezelési módszertant mutatom be.

A módszer célja, hogy segítséget nyújtson a szervezet számára a kockázatok azonosításához, elemzéséhez, illetve értékeléséhez.

A folyamat elindítása: az előkészítő szakasz, munkacsoport

A szervezeti integritás megteremtése és megerősítése csak úgy valósulhat meg, ha a munkatársak aktívan részt vesznek a teljes folyamatban a szervezet rendszereinek és folyamatainak áttekintésétől kezdve a kockázatkezelési politika meghatározásáig bezárólag. Célszerű egy olyan munkacsoportot létrehozni, amely multidiszciplináris és felelős a teljes integritási kockázatkezelési folyamat megvalósításáért. A folyamat sikerének és következetességének biztosítása érdekében olyan személyekre kell bízni ezt a feladatot, akik jól ismerik a szervezet működését és folyamatait, továbbá etikai szempontból feddhetetlenek, vezetői, munkatársi magatartásukkal példát mutatnak.

A munkacsoportban részt vevő személyeknek képesnek kell lenniük másokkal megosztani tapasztalataikat és tudásukat a szervezetet érintő különféle integritási kockázatokról, illetve képesnek kell lenniük a konszenzusra.

A munkacsoport összetételének tükröznie kell a szervezet hierarchikus tagoltságát, szakmai sokszínűségét. Arra kell törekedni, hogy a tagok lehetőleg fedjék le a szervezet tevékenységeinek teljes körét.

A munkacsoport összehangolásáért az integritási kockázatkezelési munkatárs felel, akinek alaposan ismernie kell a kockázatkezelési folyamatot.

A munkacsoport kezdeti lépésként feltárja a szervezet külső és belső működési környezetét. A külső környezethez tartoznak a szervezet politikai, szabályozási, gazdasági és pénzügyi tényezői. A belső környezet összetevői a szervezeti kultúra, a küldetés, a jövőkép, az értékrend, a költségvetés, a munkahelyi légkör, a diverzitáspolitiká, a belső normák, a folyamatok, a szabályok, valamint az információáramlás.

Azoknál a szervezeteknél, ahol már bevezették az integritási kockázatok kezelését, a korábbi kockázatkezelési gyakorlatot is figyelembe kell venni.

A munkacsoport feladata az előkészítés során, hogy meghatározza:

- a kockázatok hatásának természetét és típusait, valamint mérésük módját;
- a kockázatok bekövetkezési valószínűségének mérési módját;
- a kockázatoknak való kitettség szintjének meghatározási módját;
- az ellenőrzési mechanizmusok és a kockázatcsökkentő intézkedések hatékonyságának és eredményességének értékeléséhez szükséges kritériumokat;
- a kritikus kockázatok azonosítására szolgáló kritériumokat (egy adott kockázat kezelést igényel-e, vagy még elfogadható);
- a kockázattűrés szintjének méréséhez szükséges kritériumokat, figyelembe véve a vezetés kockázatvállalási hajlandóságát.

Munkaterv

A kockázatkezelésnek tervezetten kell megvalósulnia, ezért célszerű munkatervet kidolgozni. A munkaterv célja, hogy meghatározza a feladat végrehajtásához szükséges tevékenységeket hozzájuk rendelt felelősökkel és erőforrásokkal.

A tervezés fázisában arról is dönteni kell, hogy milyen megközelítést alkalmazanak a kockázatok kezelésére. Általában a vegyes megközelítés célszerű, ami azt jelenti, hogy az alulról felfelé és a felülről lefelé irányuló módszert ötvözik. A felülről lefelé irányuló megközelítés lehetővé teszi, hogy a szervezet vezetése átfogó képet kapjon a kockázatokról, amelyek az intézményi célok elérésének középpontjában állnak, míg az alulról felfelé irányuló megközelítés elősegíti a dolgozók elköteleződését a folyamat iránt, és valós kép nyerhető a „terepen” tapasztalható visszasságokról.

A tervszerűség nem jelent állandóságot. A környezet, illetve a belső viszonyok gyorsan megváltozhatnak, amely kihatással lehet a kockázatokra, ezért a tervet rendszeresen felül kell vizsgálni, s az új kockázatokat is integrálni kell a kockázatkezelés folyamatába.

A szervezeteknek figyelemmel kell kísérniük az integritási kockázatokat, hogy a változásokra reagálni tudjanak. Fontos az is, hogy az időszakos felülvizsgálat szerepeljen mind a munkatervekben, mind a cselekvési programokban.

Számos, széles körben elérhető informatikai tervezőeszköz (például irodai programcsomagok, projekttervező alkalmazások) alkalmas arra, hogy a feladatokat részfeladatokra bontsák és a végrehajtásért felelős személyeket a tervezett ütemezéshez igazodva kijelöljék.

Kockázatkezelési politika

A kockázatkezelési politika a szervezet szándéknyilatkozatát és általános irányvonalát tartalmazza. Rögzíti a szervezet célkitűzéseit és vállalásait a kockázatkezeléssel kapcsolatban, különösen a szervezet elköteleződését, a kockázatkezelési politikai célok kapcsolatát a szervezet más politikáival, a felelősségi körök meghatározását, az érdekellentétek kezelésének módját, a kockázatkezelésért felelős személyek számára szükséges erőforrások biztosításának vállalását, a kockázatkezelés eredményességének mérési és kommunikációs módját. A kockázatkezelési politika egyúttal egy nyilatkozat is a szervezet részéről arról, hogy rendszeresen felülvizsgálja és fejleszti a kockázatkezelési politikáját és keretrendszerét.

Kommunikációs és egyeztetési terv

A hatékony kockázatkezelése részét képezi a kommunikáció és az egyeztetés. Az utóbbi a kockázatkezeléssel érintettek közötti párbeszédet és együttműködést jelenti. A jó kommunikáció alapja a kommunikációs terv, amely meghatározza a felhasználandó kommunikációs eszközöket és módszereket, valamint a tájékoztatás legmegfelelőbb időpontjait. Bár az egyeztetésbe bevont személyek véleményükkel közreműködnek a döntéshozatalban, a döntés felelőssége kizárólag a döntéshozóé marad.

Az integritási kockázat értékelése

Az integritási kockázatok értékelésének szakasza három egymáshoz kapcsolódó lépésből áll: a kockázatok azonosításából, elemzéséből és értékeléséből. E szakasz célja, hogy a szervezet felismerje és azonosítsa a kockázatokat, feltárja azok okait, valamint felmérje a lehetséges hatásokat és a bekövetkezés valószínűségét.

Az értékelési folyamat során a munkacsoport tagjai áttekintik a már működő ellenőrzési és megelőző mechanizmusokat is, vagyis azokat az intézkedéseket és kontrollokat, amelyek hozzájárulnak a kockázatok mérsékléséhez.

Az integritási kockázatok azonosítása

A kockázatok azonosítása olyan tevékenység, amelynek célja a kockázatok feltárása. Meghatározza azokat az okokat, amelyek miatt a szervezet nem tudná elérni a kitűzött céljait. A kockázatok azonosítása magában foglalja a kockázatok forrásainak feltárását, például azokat az eseményeket, helyzeteket vagy körülményeket, amelyek hatással lehetnek a célok megvalósulására.

Nézzünk néhány példát:

- Kedvezményezés, részrehajlás (toborzás, kinevezési eljárások, előléptetések stb.).
- A munkavállalók egyenlőtlen kezelése (ügyek elosztása, irodaterület biztosítása stb.).
- A vezetői mérlegelési jogkörrel való visszaélés.
- Visszaélések bejelentése (whistleblowing).
- A jelenlét és munkaidő nem megfelelő kezelése (jelenléti ívek, szünetek hossza, ebéridő, a távoli helyszíneken dolgozók ellenőrzésének hiányosságai stb.).
- Túlzó vagy jogosulatlan költségelszámolás, visszatérítési igények.

- A titoktartási kötelezettség megszegése, valamint az iratok és információk nem biztonságos tárolása.
- Diszkrimináció.
- Hiányosságok a szakmai magatartásban, a munkateljesítményben vagy a továbbképzésben.
- A szellemi tulajdon és az alkotói integritás megsértése.
- A közösségi média nem megfelelő használata.
- Az állami tulajdonú eszközök magáncélú használata.
- Előnyök elfogadása a partnerektől (meghívások, ajándékok, tiszteletdíjak meghatározása és kifizetése stb.).
- A szerződéskötési folyamat egészében előforduló visszaélések.
- A köz- és a magánszféra közötti gyors átjárás (mandátum utáni elhelyezkedés vagy fordítva).

Már ebben a kezdeti szakaszban indokolt prioritásként kezelni a tolerálhatatlan, egészen súlyos kockázatokat. Célszerű különválasztani az etikai és a korrupciós kockázatokat. Az etikai kockázatok többféle szervezeti folyamatban is megjelenhetnek, míg a korrupciós kockázatok rendszerint a szerződéskötési és szolgáltatásnyújtási folyamatokhoz kapcsolódnak. E két kockázattípust a kockázatelemzési szakaszban ismét egységesen kell kezelni.

A kockázatok feltárása során célszerű a sebezhetőséget keresni. Ez vonatkozhat személyre, beosztásra (munkakörre), illetve folyamatra.

A személy egyrészt akkor sebezhető, ha olyan döntési jogkörrel rendelkezik, amellyel harmadik félnek indokolatlan előnyt biztosíthat. Másrészt, akkor is, ha érdemi befolyással rendelkezik a döntéshozóra. Végül az is sebezhetővé teszi a személyt, ha érzékeny vagy bizalmas információk birtokában van.

Az integritási kockázatok azonosítása során a személyekkel kapcsolatban érdemes a következő kérdéseket feltenni:

- Kik azok az érintettek, akik közvetlenül vagy közvetve részt vesznek a szerződéskötési folyamatokban?
- Kik azok, akik jogosultak kiadások és beszerzések engedélyezésére?
- Kik gyakorolnak befolyást a döntéshozatalra?
- Kik rendelkeznek érzékeny vagy bizalmas információval?

A beosztás (munkakör) sebezhetősége a szervezet struktúrájából következik. A szervezet legkisebb építőkövei a munkakörök. Ezekhez telepítik a feladatokat, hatásköröket, felelőségeket. Ezek összessége határozza meg a személy sebezhetőségét, mivel a szervezeti struktúrában elfoglalt szerepkör „jelöli” ki a személy formális mozgásterét.

Célszerű megvizsgálni, hogy az egyes pozíciókhoz tartozó hatáskörök és felölősségek koncentrációja nem növeli-e a sebezhetőséget.

A szervezet folyamatainak három típusa különböztethető meg. A vezetési folyamatok a szervezetet irányítják. A kulcsfolyamatok (vagy alapfolyamatok) a szervezet küldetésének és stratégiájának megvalósítását biztosítják, vagyis ezek kritikus fontosságúak a termékek és szolgáltatások nyújtásához. A támogató folyamatok a szükséges erőforrásokat időben biztosítják.

A Közös Értékelési Keretrendszer (CAF) szintén ezt a három folyamatípust értékeli ([European CAF Resource Centre – European Institute of Public Administration, 2020](#)). Az 5. kritérium a szervezet alapfolyamataival foglalkozik. Az 1. és 2. kritérium a vezetési folyamatokra, a 3. és 4. kritérium pedig a támogatási folyamatokra vonatkozik. A minőségfejlesztési modell a HRM funkciókat az alapfolyamatok közé sorolja, vagyis olyannak tekinti, mint amelyek a szervezet küldetését és stratégiáját befolyásolja.

Külön kritérium a dolgozókkal kapcsolatos tevékenység. Ezen belül még három alkritérium foglalkozik a szervezet munkavállalóival.

- Az emberi erőforrások kezelése és fejlesztése a szervezet stratégiájának támogatása érdekében.
- A dolgozók kompetenciáinak kezelése és fejlesztése.
- A dolgozók bevonása és felhatalmazása, és jóllétük támogatása.

Az emberi erőforrás jelentősége és eltérő jellege miatt kiemelkedik a többi erőforrás közül. Eredményes kezelése befolyásolja a szervezet stratégiai céljainak elérését, a szervezeti integritás részét képezi. Kritikus fontosságú a vezetés fejlesztése, a tehetséggondozás és a stratégiai munkaerő-tervezés, mert ez a három feltétel biztosítja az emberi erőforrásba való befektetés „megtérülését”. A tisztesség, a méltányosság, a nyílt párbeszéd, a felhatalmazás, a politikai semlegesség, az igazságos elismerés és jutalmazás, a gondoskodás, valamint a biztonságos és egészséges környezet növeli a személyi állomány elkötelezettségét.

A három alkritérium vizsgálata segítséget nyújt a szervezeti integritást veszélyeztető kockázatok felméréséhez.

A stratégiai tervezés vizsgálata arra válaszol, hogy a szervezet saját működését mennyire képes stratégiai alapokra helyezni, illetve össze tudja-e hangolni a stratégiai céljait az emberi erőforrásaival, hogy azokat a célokat áttekinthető módon azonosítsák, fejlesszék, javítsák. Az alkritérium keretében az is vizsgálható, hogy a szervezet mennyire képes biztosítani közép- és hosszú távon a munkaerő utánpótlását, illetve milyen mértékben tudja a feladatellátásához szükséges szakmai kompetenciákat a stratégiai célokhoz rendeltlen biztosítani. Összességében arra adható válasz, hogy mennyire működik a szervezetnél

a távlatos munkaerő-tervezés. Azt vizsgálja, hogy a szervezet milyen sikeres az olyan emberek megszerzésében és megtartásában, akik képesek a szolgáltatásokat az ügyfelek igényei és elvárásai szerint nyújtani. Ennek része az is, hogy rendszeresen elemezzük a jelenlegi és jövőbeli emberierőforrás-igényeket, valamint az emberierőforrás-gazdálkodási politika megvalósítását olyan objektív kritériumok alkalmazásával, amelyek a toborzásra, a karrierfejlesztésre, az előléptetésre, az igazságos javadalmazásra, az érdemekre és a vezetői funkciókkal való megbízásra vonatkoznak.

A második alkritérium a szakmai kompetenciák jelentőségét hangsúlyozza. Azt vizsgálja, hogy a szervezet mennyire foglalkozik a munkavállalói kompetenciák azonosításával, fejlesztésével. A kompetenciák biztosítását és fejlesztését összhangba hozzák-e a szervezet stratégiai céljaival.

A kompetenciákkal kapcsolatos kockázatok értékelése az alábbi kérdésekre adott válaszok alapján végezhető el:

- A stratégiai tervezést összekapcsolták-e a kompetenciamenedzsmenttel?
- A küldetés, jövőkép és célok megvalósításához igazodik-e a tehetségek felkutatása, bevonása, megtartása?
- Új és innovatív tanulási formák segítik-e a kompetenciák (designgondolkodás, csapatmunka, gyakorlatok, kísérletek, e-oktatás és munkahelyi képzés) fejlesztését?
- Személyes készségek (például az innovációra való nyitottság) fejlesztéséhez alkalmaznak-e egyéni kompetenciafejlesztési tervet, illetve készülnek-e rendszeres teljesítményinterjúk (fejlesztési célú beszélgetések)?
- Működnek-e vezetőfejlesztési programok?
- Gondoskodnak-e az újonnan felvett dolgozók beillesztéséről mentorálással, coachinggal és személyes tanácsadással?
- Alkalmaznak-e modern képzési módszereket (például multimédiás módszerek, munkahelyi képzés, e-oktatás, a közösségi média használata), illetve figyelemmel vannak-e a korosztályok eltérő igényeire a képzési módszerek kialakításakor?

A harmadik alkritérium a dolgozók bevonását vizsgálja a munkáltatói döntésekbe. A személyi állomány elkötelezettségének megszerzéséhez szükséges, hogy a dolgozókat a vezetés aktívan bevonja a rájuk, illetve a szervezetre vonatkozó döntések meghozatalába. A szervezet tagjai sajátjuknak érzik azokat a döntéseket, amelyek meghozatala részeseinek érezhetik magukat. Az ezzel kapcsolatos kockázatok az alábbi kérdések megválaszolásával mérhetők fel:

- Támogatja-e a vezetés a nyílt kommunikációt és párbeszédet, illetve bátorítja-e a csapatmunkát?

- Bevonják-e a munkavállalókat és képviselőiket (például a szakszervezeteket) a tervek, stratégiák és célok kidolgozásába, a folyamatok megtervezésébe?
- Gyűjtik-e a dolgozók ötleteit és javaslatait?
- Rendszeresen készítene-e munkahelyi elégedettségi mérést?
- Biztosítanak-e jó színvonalú munkakörnyezetet, teljesítik-e a munkaegészségügyi és biztonsági követelményeket?
- Támogatják-e a munka és a magánélet közti észszerű egyensúlyt?
- Figyelemmel vannak-e a társadalmilag hátrányos helyzetű és a foglyatékos dolgozókra?

Az 1. kritérium a vezetés minőségét értékeli. Ezzel kapcsolatban a vezetés legfőbb felelőssége, hogy olyan menedzsment környezetet teremtsen, amelyben a szervezet tagjai kiválóan teljesíthetnek.

A 7. kritérium a dolgozókkal kapcsolatos eredményeket értékeli, amelyeket a szervezet dolgozóinak kompetenciáival, motivációjával, elégedettségével, teljesítményével kapcsolatban ér el. Kétfajta eredmény különböztethető meg. Egyrészt a szervezet általános percepcióját – ebben az esetben a dolgozókat közvetlenül kérdezzük meg (például kérdőívvel, felméréssel, fókuszcsoportban, illetve értékelés, interjú vagy a dolgozók képviselőivel folytatott konzultáció útján) – másrészt a dolgozók általános eredményeit, amelyet maga a szervezet használ a dolgozók elégedettségével és teljesítményével kapcsolatos eredmények figyelemmel kísérésére és javítására.

A szervezet által működtetett folyamatok azonosítását követően kerülhet sor a folyamatokat alkotó tevékenységek meghatározására. Össze kell állítani a tevékenységek listáját. Ennek módszere az lehet, hogy készítünk egy átfogó folyamatábrát, amelyen feltüntetjük a folyamatok közötti kapcsolatokat. Törekedni kell arra, hogy azonosítsuk a folyamatot alkotó tevékenységeket, külön bemutatva az irányítási folyamatok, a kulcsfolyamatok (meghatározó folyamatok) és a támogató folyamatok tevékenységeit.

Az elemzés

Az elemzés célja, hogy a feltárt kockázatokat a maguk kontextusában vizsgálják, meghatározzák hatásukat és bekövetkezésük valószínűségét. Ha a szervezet minden egyes kockázatát körültekintően elemzi a vonatkozó körülmények és tényezők alapján, az segít mélyebben megérteni a szervezetet vagy az érintett feleket érintő potenciális károk következményeit.

1. számú táblázat

A valószínűség és hatások mérésének skálája

Kockázat		Kockázat környezete		Kockázat értékelése		Bruttó kockázat
tevékenység leírása	kockázat leírása	kiváltó okok	lehetséges károk, következmények az érintett felekre nézve	bekövetkezésének valószínűsége (1-5)	hatás (1-5)	elfogadhatatlan (16-25), közepes (5-15), gyenge (1-4)

Forrás: Secrétariat du Conseil du trésor Québec (2016)

A humánerőforrás-folyamatokban különösen fontos a kockázatok forrásának pontos feltárása. Ennek része azoknak a belső vagy külső tényezőknek a dokumentálása, amelyek a HR-tevékenységekben integritási kockázatot hozhatnak létre. Ide tartoznak azok a körülmények, folyamatok, szereplők, amelyek befolyásolják a humán erőforrás működésének átláthatóságát, pártatlanságát, tisztaságát és jogszerűségét.

Az alábbi kérdésekre keressük a választ:

- A kockázat jellemzően ugyanabban a HR-ciklusban jelentkezik (például toborzási hullámnál, teljesítményértékelési időszakban, illetményfelülvizsgálatkor)?
- A kockázat valamely stratégiai HR-folyamathoz kapcsolódik (például vezető kiválasztás, utánpótlástervezés, kulcspozíciók betöltése)?
- A kockázat külső partnerekkel vagy szolgáltatókkal való HR-kapcsolatokhoz kapcsolódik (például fejvadász cégek, képzési szolgáltatók, munkaerő-kölcsönzők)?
- Kik az érintett felek? (például pályázók, munkavállalók, szakszervezet, vezetők, HR-szakértők, külső szolgáltatók)?
- A rendelkezésre álló HR-költségvetés hozzájárulhat-e a kockázathoz (például prémiumkeretek elosztásának átláthatósága, képzési keretek odaítélése, bérfejlesztési alapok felosztása)?
- Van-e olyan belső szabályozási hiányosság, amely kockázatot növel (például nem egyértelmű kiválasztási kritériumok, hiányzó összeférhetlenségi szabályok)?
- Vannak-e olyan környezeti tényezők, amelyek ösztönzik a visszaéléseket vagy torz döntéseket (például munkaerőhiány, politikai vagy vezetői nyomás, erős személyes hálózati befolyások)?

Fel kell mérni azt is, hogy az integritási kockázat a HR-szervezet vagy HR-folyamat mely részét érinti.

Lehetséges HR-területek:

- Toborzás és kiválasztás (például részrehajlás a jelöltek kiválasztásában, összeférhetlenség, nem dokumentált döntési indokok).

- Bérezés és juttatások (például indokolatlan bérkülönbségek, prémiumok transzparens elosztásának hiánya, juttatások jogosulatlan igénybevétele).
- Teljesítményértékelés és előléptetés (például szubjektív értékelések, „szívességalapú” előléptetés, értékelési dokumentáció hiánya).
- Képzés és fejlesztés (például képzési keretek indokolatlan felhasználása, favoritizmus a képzésekhez való hozzáférésben).
- Munkaügyi adminisztráció és adatrögzítés (például személyes adatokkal kapcsolatos visszaélések, jogosulatlan hozzáférések, manipulált nyilván tartások).
- HR-szolgáltatók kezelése (például beszállítók kiválasztási átláthatósága, indokolatlan költségek vagy előnyök biztosítása).
- Vezetői döntéstámogatás és tanácsadás (például HR-ajánlások befolyásolása, vezetői nyomás miatt torz HR-jelentések).

Alább felsorolok néhány példát a HRM-integritási kockázatok listájának összeállításához HRM folyamatokként rendszerezve.

a) Toborzási és kiválasztási kockázatok

- Részhajlás vagy befolyásolt kiválasztás.
- Összeférhetetlenség a jelölttel.
- Egyenlő esélyek biztosításának hiánya.
- Nem transzparens döntési folyamat.
- Hamis vagy manipulált pályázati dokumentumok elfogadása.

b) Javadalmazás kockázatai

- Indokolatlan bérkülönbségek vagy favoritizmus.
- Jogosulatlan juttatás-odaítélés.
- Illetményadatok manipulálása.
- Illetményemelések átláthatatlan elosztása.
- Juttatásokkal való visszaélés (például képzési keret kihasználása indokolatlanul).

c) Teljesítményértékelési kockázatok

- Szubjektív, dokumentálatlan értékelés.
- Vezetői nyomás miatti torzítás.
- Teljesítményadatok manipulálása.
- Értékelési kritériumok következetlen alkalmazása.

d) Előléptetési és karrierfejlesztési kockázatok

- Méltánytalan előléptetés (kapcsolati vagy nyomásalapú).
- Utánpótlástervezés átláthatatlansága.
- Elfogult vezetői támogatás.
- Képzési lehetőségek részrehajló elosztása.

e) Munkaügyi adminisztráció és adatkezelés kockázatai

- Személyes adatok jogosulatlan kezelése vagy kiszivárgása.
- Jogszabályi megfelelés hiánya (GDPR, munkaügy).
- Munkaidő-nyilvántartás manipulálása.
- Hamis vagy hiányos adminisztráció (szerződések, nyilvántartások).

f) HR külső kapcsolati kockázatok

- Külső szolgáltatók (fejvadász, tréningcég) összeférhetetlensége.
- Színlelt versenyeztetés vagy nem átlátható kiválasztás.
- Külső partnerrel való előnyszerzés vagy elfogultság.

g) HR-szerepkörhöz kapcsolódó etikai kockázatok

- HR szakmai függetlenségének sérülése.
- Vezetői befolyás miatt torz HR-jelentések.
- HR-es belső információval való visszaélés.
- Panaszkezelés során elfogultság vagy torz jelentés.
- Belső vizsgálatok részrehajló lefolytatása.

A kockázatok mértékét a kockázat bekövetkezésének valószínűsége, valamint a kifejtett hatás nagysága határozza meg. Ennek kiszámításához a kockázat bekövetkezésének valószínűségét mutató értéket összeszorozzuk a kifejtett hatás számszerűsített értékével. A szorzat adja meg a „bruttó” kockázati szintet. A bruttó kifejezés arra utal, hogy a valószínűség és a hatás szorzatából kalkulált kockázati szint akkor közelít leginkább a valóságos szinthez, ha csökkentjük a már működő megelőző és ellenőrző mechanizmusok hatásával (csökkentési együttható). Az így kapott kockázati szint az úgynevezett maradványérték. Ennek matematikai képlete: maradványkockázat szintje = bruttó kockázati szint – (bruttó kockázati szint $\times$ csökkentési együttható).

Az értékelési folyamat során az alábbi kérdésekre keressük a választ:

- Megfelelőek-e a már működő megelőző és ellenőrző mechanizmusok a kockázat kezelésére, illetve annak mérsékelt szinten tartására?
- A már működő ellenőrzések ténylegesen hatékonyak-e?
- Igazolható-e szükség esetén az ellenőrzések hatékonysága?

Az említett értékelés folyamatát mutatják be a 2–5. számú táblázatok egy elképzelt példa alapján.

2. számú táblázat

Bruttó kockázati szint meghatározása

Kockázat	Valószínűség (V): 1 = nagyon alacsony, 5 = nagyon magas	Hatás (H): 1 = alacsony, 5 = kritikus	Kockázati szint: $V \times H$	Értékelés
Részrehajlás a kiválasztásban	4	5	20	Nagyon magas
Összeférhetetlenség kiválasztásánál	3	5	15	Magas
Indokolatlan illetménykülönbségek	3	4	12	Magas
Elismerések jogosulatlan odaítélése	3	4	12	Magas
Szubjektív teljesítményértékelés	4	3	12	Magas
Manipulált munkaidő-nyilvántartás	3	3	9	Közepes
Külső partnerrel való összejátszás	2	4	8	Közepes
HR-függetlenség sérülése	2	4	8	Közepes

Forrás: Secrétariat du Conseil du trésor Québec (2016)

3. számú táblázat

Csökkentési együttható értékelőskálája

Értékszám	Kockázatsökkentő megelőzések, ellenőrzések	Leírás	Csökkentési együttható
1	Nem létezik	Nincs kockázatsökkentő megelőzés, ellenőrzés.	0%
2	Elégtelen	Kockázatsökkentő megelőzések, ellenőrzések elégtelenek (jelentős beavatkozás szükséges a kockázat elfogadható szintre csökkentéséhez).	25%
3	Részben kielégítő	A kockázat részben lefedett (kisebb mértékű intézkedések szükségesek a toleranciaszint alá csökkentéshez).	50%
4	Kielégítő	A kockázat hatékonyan lefedett (a kockázat a toleranciaszint alá csökkent).	75%

Forrás: Secrétariat du Conseil du trésor Québec (2016)

4. számú táblázat

Maradvány kockázati szint értékelőskálája

Érték	Kitettség szint	Leírás
1–2	Nagyon alacsony	Az integritást érintő maradványkockázat nagyon alacsony, még elfogadható. A meglévő kockázatsökkentő ellenőrzések elegendőek, és nincs szükség további intézkedésekre.
3–4	Alacsony	Az integritást érintő maradványkockázat alacsony és elfogadható. Ennek ellenére érdemes nyomon követni, amennyiben ez nem igényel jelentős idő-, költség- vagy erőforrás-ráfordítást. A meglévő kontrollok elegendőek, de biztosítani kell, hogy hosszú távon is fennmaradjanak. Nincs szükség további intézkedésekre.
5–9	Mérsékelt	Az integritást érintő maradványkockázat mérsékelt, de rövid- vagy középtávon kezelni kell. Célszerű megfontolni a kockázat további csökkentését alacsony szintre, amennyiben a szükséges intézkedések költségei nem aránytalanok.
10–15	Magas	Az integritást érintő maradványkockázat magas. Jelentős kockázatsökkentő intézkedéseket kell rövid időn belül határidővel bevezetni. Szükség lehet az érintett tevékenység felfüggesztésére, korlátozására, vagy ideiglenes ellenőrző intézkedések bevezetésére mindaddig, amíg a végleges megoldások életbe nem lépnek. Ezen túlmenően előfordulhat, hogy jelentős erőforrásokat kell mozgósítani a további kontrollintézkedések kialakításához. A kockázat haladéktalan kezelést és folyamatos nyomon követést igényel.
16 és több	Nagyon magas	Az integritást érintő maradványkockázat rendkívül magas, és azonnali, szoros felügyeletet igényel. Jelentős fejlesztésekre van szükség a kockázatkezelési intézkedésekben annak érdekében, hogy a kockázat alacsony vagy mérsékelt szintre csökkenjen. Amíg az intézkedések meg nem valósulnak, meg kell fontolni a tevékenységek felfüggesztését.

Forrás: Secrétariat du Conseil du trésor Québec (2016)

5. számú táblázat

Maradvány kockázati szint értékelőskálájának alkalmazása

Kockázat	Valószínűség (V): 1 = nagyon alacsony, 5 = nagyon magas	Hatás (H): 1 = alacsony, 5 = kritikus	Bruttó kockázati szint: $V \times H$	Csökkentési együttható	Maradvány kockázati szint	Értékelés
Részrehajlás a kiválasztásban	4	5	20	50%	10	Magas
Összeférhetlenség kiválasztásnál	3	5	15	75%	3,75	Alacsony
Indokolatlan illetménykülönbségek	3	4	12	25%	9	Mérsékelt
Elismerések jogosulatlan odaítélése	3	4	12	0%	12	Magas
Szubjektív teljesítményértékelés	4	3	12	50%	6	Mérsékelt
Manipulált munkaidőnyilvántartás	3	3	9	75%	2,25	Nagyon alacsony
Külső partnerrel való összejátszás	2	4	8	50%	4	Alacsony
HR-függetlenség sérülése	2	4	8	75%	2	Nagyon alacsony

Forrás: Secrétariat du Conseil du trésor Québec (2016)

A kockázatokról érdemes kockázati lapot felfektetni, amely a kockázat leírását, a kiváltó okokat, a következményeket, a megelőző intézkedéseket, a felderítési eszközöket, valamint az indikátorokat tartalmazza.

Néhány példa a kockázati lapokra.

1. számú kockázati lap – Részrehajlás a toborzásban és kiválasztásban

Kockázat leírása:

A kiválasztási folyamat során a döntés nem szakmai kritériumokon, hanem személyes kapcsolaton, befolyásoláson vagy szubjektív preferencián alapul.

Kiváltó okok:

- Nincs objektív értékelési rendszer.
- Összeférhetetlenség nem kerül bejelentésre.
- Vezetői nyomás a HR-en.
- Dokumentálás hiánya.
- „Már tudjuk, kit akarunk felvenni” gyakorlata.

Következmények:

- Alkalmatlan munkavállaló felvétele.
- Szervezeti teljesítményromlás.
- Jogviták (egyenlő esélyek megsértése).
- HR-hitelesség csökkenése.

Megelőző intézkedések:

- Egységes, írásos kiválasztási kritériumok.
- Pontozási rendszer.
- Legalább kettős értékelés.
- Összeférhetetlenségi nyilatkozat.
- Felülvizsgálati mechanizmus HR-vezetői szinten.

Felderítési eszközök:

- A kiválasztási eljárás utólagos auditja.
- Jelöltpontozások statisztikai vizsgálata.
- Panaszbejelentőcsatorna.

Indikátorok:

- Jelöltpontozások indokolatlan szórása.
- Sok vezetői beavatkozás a folyamatba.
- „Nulla verseny” a pozícióra.

2. számú kockázati lap – Indokolatlan bérkülönbségek kialakulása

Kockázat leírása:

A bérek, juttatások vagy prémiumok elosztása átláthatatlan módon, objektív indoklás nélkül történik.

Kiváltó okok:

- Illetménymegállapítás objektív szempontjainak hiánya.
- Vezetői favoritizmus.
- Igazságos és méltányos bérpolitika hiánya.
- Szervezeti nyomás a bértorzulás fenntartására.

Következmények:

- Elégedetlenség és fluktuáció növekedése.
- Egyenlő bánásmód sérülése.
- Belső konfliktusok.

Megelőző intézkedések:

- Egységes munkaköralapú díjazás, egységes bérsávok.
- Az igazságos és méltányos bérpolitika szempontjainak és a bérelosztási elvek meghatározása.
- HR-vezetői jóváhagyás a sávon kívüli ajánlatokra.
- Munkakörértékelések rendszeres frissítése.

Felderítési eszközök:

- Béradatok elemzése (nemek, korcsoportok, szervezeti egységek szerint).
- Bér- és juttatáselosztási audit.
- Jelentések a kiugró eltérésekről.

Indikátorok:

- Hirtelen és indokolatlan illetménynövekedések.
- Panaszok a bérezési gyakorlatra.
- Nagy variancia azonos munkakörben.

3. számú kockázati lap – Adatkezelési visszaélések a HR-ben

Kockázat leírása:

A HR személyes vagy érzékeny adatokat nem megfelelően kezel, jogosulatlan hozzáférést enged vagy adatot szivárogtat ki.

Kiváltó okok:

- Gyenge jogosultságkezelés.
- Túl széles körű hozzáférés.
- Nincs adatvédelmi képzés.
- Személyes adatok papíralapú tárolása.
- Hibás vagy hiányos GDPR-folyamatok.

Következmények:

- Személyiségi jogok sérülése, bírság.
- Adatvédelmi incidens.
- Bizalmi válság a dolgozók körében.
- Reputációs kár.
- Jogvita vagy eljárás.

Megelőző intézkedések:

- Jogosultsági mátrix.
- Rendszeres GDPR-képzés.
- Szabályozott adatvédelem.
- Elektronikus hozzáférés naplózása.
- Titoktartási nyilatkozatok.

Felderítési intézkedések:

- Hozzáférési jogosultságok elemzése.
- Belső audit adatvédelemre.
- Incidensjelentési protokoll.

Indikátorok:

- Gyakori jogosultságmódosítás.
- Adatvédelmi panaszok.
- Hiányzó vagy hibás hozzájáruló nyilatkozatok.

A következő lépés a kockázatnak kitett munkakörök azonosítása. Mivel HRM kockázatokról van szó, azok a munkakörök jöhetnek szóba, amelyek munkáltatói jogkör gyakorlásával járnak, illetve közreműködnek a munkáltatói jog gyakorlásában. Célszerű ehhez egy mátrixot készíteni a munkáltatói jogok gyakorlásáról.

Bizonyos kockázatok esetében további, részletesebb elemzésre lehet szükség. Amikor egy kockázat „szürke zónába” esik, vagyis a kockázati szintje nem egyértelmű, a lehetséges hatásai bizonytalanok, illetve átfedéseket mutat más kockázatokkal. Ilyenkor a munkacsoport tagjainak újabb, kiegészítő értékelést kell végezniük.

A kockázatok kezelése

A kockázatkezelés lényege, hogy olyan intézkedéseket hozunk, amelyek segítségével csökkenthető a kockázatok bekövetkezésének valószínűsége, illetve mérsékelhető a bekövetkezés hatása.

A kockázatcsökkentő intézkedések kidolgozása

A gyakorlatban több módszer is alkalmazható az intézkedések kidolgozására, általában az ötletbörze (brainstorming) hatékony és gyors eredményt szokott hozni.

Különösen a súlyos kockázatok esetén alkalmazzák a kettős ellenőrzést, illetve a tervezett, rendkívüli auditokat.

A kockázatsökkentő intézkedések kiválasztása

A kockázatsökkentő intézkedések közül azokat kell kiválasztani, amelyek a legnagyobb valószínűséggel csökkentik a maradványkockázatot. Fontos, hogy az intézkedés erőssége arányos legyen a kockázat nagyságával.

A döntés meghozatalakor az alábbi kérdések segíthetnek:

- Az intézkedés jelentősen csökkenti-e a kockázat hatását, bekövetkezési valószínűségét?
- Az intézkedés könnyen és észszerű költségek mellett bevezethető-e?
- Milyen hatással van az érintettek (stakeholderek) a választott intézkedés?
- A már meglévő megelőzési és ellenőrzési mechanizmusokat frissíteni, módosítani vagy teljesen át kell-e alakítani?
- Amennyiben az új intézkedések túlzottan költségesek vagy nehézkesek, érdemes-e inkább elfogadni a kockázatot?
- Hogyan mérhető az intézkedés hatékonysága?
- Milyen eszközökkel ellenőrzik a kockázatsökkentő intézkedés eredményét?
- Előfordulhat-e, hogy az intézkedés új típusú kockázatot hoz létre? Ha igen, az kisebb vagy nagyobb lesz-e, mint az eredeti kockázat?

A kezelendő kockázatok rangsorolása

Ebben a szakaszban a szervezetnek prioritási sorrendet kell felállítania kockázatok között a kockázati szintek alapján. Ennek célja, hogy a szervezet képes legyen:

- kockázatkezelési tervet kidolgozni,
- nyomon követni és értékelni a kockázatsökkentő intézkedések hatékonyságát,
- valamint visszacsatolást és kommunikációt biztosítani az integritási kockázatok azonosításának eredményeiről.

A tervnek tartalmaznia kell:

- az intézkedésért felelős személy megnevezését,
- a bevezetés időpontját és módját,
- valamint az indikátort, amellyel az intézkedés eredményessége mérhető.

A kockázat tulajdonosának vagy felelősének azonosítása

Ebben a szakaszban meg kell határozni a szervezeten belül azt a személyt, aki felelős az adott integritási kockázat kezeléséért. Ez a személy kapja a megbízatást

a kockázat nyomon követésére, csökkentésére vagy megszüntetésére, továbbá meg kell nevezni azt is, aki a kockázatcsökkentő intézkedések bevezetéséért felel.

Követés és felülvizsgálat

A kockázatkezelés utolsó szakasza az ellenőrzés és a rendszeres felülvizsgálat. Ennek célja, hogy biztosítsa az elfogadott intézkedések megfelelő végrehajtását és hatékonyságát, valamint a kockázatkezelési terv folyamatos aktualizálását.

Ütemezés

A kockázatcsökkentő intézkedések bevezetéséhez pontos ütemtervet kell készíteni. Ez teszi lehetővé, hogy minden egyes kockázat esetében világosan meghatározható legyen, mikor, milyen lépések révén kerül sor az intézkedések végrehajtására.

Időszakos nyomon követés

Az integritási kockázatkezelési terv megvalósítása szigorú ellenőrzést és utánkövetést igényel. A kiválasztott kockázatcsökkentő intézkedések végrehajtását folyamatosan ellenőrizni kell, és ha azok nem hozzák a várt eredményt, azonnal korrekciós intézkedéseket kell hozni.

Ciklikus felülvizsgálat

A terv hatékony működése érdekében rendszeres időközönként szükség van a kockázatok és a csökkentő intézkedések felülvizsgálatára az adott szervezet ellenőrzési és auditálási szabályainak megfelelően.

Ez a ciklikus felülvizsgálat azonban nem zárja ki annak szükségességét, hogy új, azonnali hatású kockázat felmerülése esetén a tervet azonnal módosítsák.

A munkacsoport tagjai a felülvizsgálat során az alábbi kérdések mentén indulhatnak ki:

- A kockázatok azonosításakor megfogalmazott feltételezések és megállapítások továbbra is érvényesek?
- A belső vagy külső környezet jelentősen megváltozott?
- A bevezetett kockázatcsökkentő intézkedések valóban hatékonyak voltak?
- A tervben kitűzött várt eredmények teljesültek?

Felhasznált irodalom

- European CAF Resource Centre – European Institute of Public Administration (2020). *Közös értékelési keretrendszer – Az állami szervek önértékelés útján történő fejlesztésének európai modellje*. <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2023/03/CAF-2020-English.pdf>
- Hazafi Z. & Hazafi Á. (2024). A közszoigálat mint pénzügyi befektetés a közép- és újkori Franciaországban. In Barna A. et al. (Szerk.), *Ünnepi tanulmányok a 65 éves Horváth Attila tiszteletére* (pp. 221–233). Ludovika Egyetemi Kiadó. https://doi.org/10.36250/01249_22
- Hazafi Z. & Ludányi D. (2022). Egy befejezetlen törvény margójára. A közszoigálati HRM fejlesztési keretrendszere. *Pro Publico Bono – Magyar Közszoigazgatás*, (10)1, 78–104. <https://doi.org/10.32575/ppb.2022.1.5>
- Hazafi Z. (2023). A legújabb fejlődési irányok a brit közszoigálatban. In Csóka G. & Ludányi D. (Szerk.), *Főbb közszoigálati modellek Európában* (pp. 18–25). Ludovika Egyetemi Kiadó.
- Hegyesi Z. & Juhász D. (2021). A kormányhivatalok kormánytisztviselői (270. §, 277. §). In Hazafi Z. & Ludányi D. (Szerk.), *Kommentár a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvényhez* (pp. 770–790). Nemzeti Közszoigálati Egyetem.
- Hegyesi Z. & Ludányi D. (2021). Az államigazgatási szervekre és a személyi állományra vonatkozó szabályozás differenciálódása a Kit. hatálybalépésével. *Új Magyar Közszoigazgatás*, (14)4, 15–29.
- International Organization for Standardization (2009). *ISO 31000:2009. Management du risque – Principes et lignes directrices*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-1:v1:fr>
- International Organization for Standardization (2022). *ISO 31073:2022. Management du risque – Vocabulaire*. <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:31073:ed-1:v2:fr>
- Kiss Gy. (2019). A közszoigálati életpálya („career”, „Laufbahn”, „carriere”) jogi szabályozásának alapja. In Kiss Gy. (Szerk.), *Közszoigálati életpályák jogi szabályozása* (pp. 19–26). Dialóg Campus.
- Köttgen, A. (1928). *Das deutsche Berufsbeamtentum und die parlamentarische Demokratie*. De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783111542478>
- Mártonffy K. (1935). *A közszoigálat utánpótlása és a gyakorlati közszoigazgatási vizsgáról szóló törvény magyarázata*. Pécsi Egyetemi Könyvkiadó és Nyomda.
- Michaud, N. et al. (2017). *Secrets d’États? Les principes qui guident l’administration publique et ses enjeux contemporains*. Presses de l’Université du Québec.
- OCDE (1998). *Recommandation du conseil sur l’amélioration du comportement éthique dans le service public incluant les principes propres à favoriser la gestion de l’éthique dans le secteur public*. Conseil de l’OCDE. <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/129/129.fr.pdf>
- OCDE (2008). *L’emploi public: un état des lieux*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2008/11/the-state-of-the-public-service_g1gh9d58/9789264055902-fr.pdf
- OCDE (2008). *Les composantes de l’intégrité: Données et références pour le suivi des évolutions au sein des administrations publiques*. Comité de la gouvernance publique.

- OCDE (2009). *Vers un cadre pour l'intégrité solide: Instruments, processus, structures et conditions de mise en oeuvre*. Forum mondial sur la gouvernance publique. https://documentation.insp.gouv.fr/insp/doc/SYRACUSE/146502/vers-un-cadre-pour-l-integrite-solide-instruments-processus-structures-et-conditions-de-mise-en-oeuvre?_lg=fr-FR
- OCDE (2013). *Confiance à l'égard des pouvoirs publics : Données concrètes, politiques et prise de décision – Un programme d'action pour l'avenir*. Conseil de l'OCDE.
- OCDE (2020). *Manuel de l'OCDE sur l'intégrité publique Towards a sound integrity framework. Instruments, processes, structures and conditions for implementation* (pp. 167-188). Paris. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2020/05/oecd-public-integrity-handbook_598692a5/84581cb5-fr.pdf
- OCDE (2025). *Panorama des administrations publiques 2025*. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/758a7905-fr>
- OECD (2017). *Recommandation du Conseil sur l'intégrité publique*. <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0435>
- Project Management Institute (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PM-BOK Guide)* (6th ed.). Newtown Square.
- Secrétariat du Conseil du trésor Québec (2016). *La gestion des risques à l'intégrité pour les organisations publiques*. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/gouvernement/SCT/carriere/ethique/gestion-risque-integrite-organismes-publiques.pdf>
- Temesi M., & Kocsis L. (2026). *Digitális jövő a korrupciómegelőzésben kockázatelemző rendszer fejlesztése és alkalmazási perspektívái*. *Belügyi Szemle*, 74(2), 337–376. <https://doi.org/10.38146/BSZ-AJIA.2026.v74.i2.pp337-376>

Alkalmazott jogszabályok

2018. évi CXXV. törvény a kormányzati igazgatásról
- 338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet a kormányzati igazgatási szervek kormánytisztviselőinek kötelező képzéséről, továbbképzéséről, átképzéséről, valamint a közigazgatási vezetőképzéséről
- 568/2022. (XII. 23.) Korm. rendelet a fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a járási (fővárosi kerületi) hivatalokról
- 88/2019 (VI. 23) Korm. rendelet a kormányzati igazgatási létszámgazdálkodásról, valamint a kormányzati igazgatási szerveket és azok foglalkoztatottjait érintő egyes személyügyi kérdésekről

A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

- Hazafi Z. (2026). A közszolgálati paradigmaváltás hatása az integritási kockázatok kezelésére. *Belügyi Szemle*, 74(2), 435–468. <https://doi.org/10.38146/BSZ-AJIA.2026.v74.i2.pp435-468>

Nyilatkozatok

Összeférhetetlenség

A szerzők nem jelentettek összeférhetetlenséget.

Finanszírozás

A tanulmány a TKP2021-NKTA-51 számú projekt a Kulturális és Innovációs Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a TKP2021-NKTA pályázati program finanszírozásában készült.

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 Hazafi Zoltán, aki hazafi.zoltan@uni-nke.hu e-mail címen érhető el.