Polgári Szemle · 21. évfolyam 4–6. szám, 2025, 76–87., DOI: 10.24307/psz.2025.0904

Kovács Nándor – Bács Zoltán

A Hay-módszer szerepe a közigazgatási (életpálya) modell modernizációjában

The role of the Hay method in the modernization of the administrative (career) model.

Összefoglalás

A közigazgatás megújítása folyamatos társadalmi és szakpolitikai vita tárgyát képezi, mivel a közszolgáltatások színvonala közvetlen hatással van a polgárok mindennapi életminőségére. A lakosság elvárása, hogy a közszolgáltatások gyorsak, megbízhatóak, átláthatóak és hatékonyak legyenek, egyre nagyobb nyomást helyez a közigazgatási rendszerekre. Ebben a folyamatban a közszolgák, mint a közjó megvalósításának operatív szereplői, kulcsfontosságúak. Ennek megfelelően a korszerű humánerőforrás-menedzsment, különösen a munkaköralapú megközelítések és a Hay-módszer alkalmazása, stratégiai jelentőségűvé válik. A jelen tanulmány a Hay-módszer közszolgálati adaptációját vizsgálja, különös figyelemmel a magyar közigazgatás humánpolitikai modernizációjára és az életpálya-modellek fejlesztésének lehetőségeire.

Journal of Economic Literature (JEL) kódok: G17, G18, H68, J24, O15
Kulcsszavak: kontrolling, költségvetés, állami szektor, humán tőke, humán erőforrás

Summary

The renewal of public administration is a subject of ongoing social and policy debate, as the quality of public services has a direct impact on the everyday quality of life of citizens. The population's expectation for public services to be fast, reliable, transparent, and efficient places increasing pressure on administrative systems. In this process, public servants, as the operational actors in the realization of the common good, are crucial. Accordingly, modern human resource management, particularly the application of job-based approaches and the Hay method, becomes strategically significant. This study examines the adaptation of the

Kovács Nándor, kiemelt főelőadó, rendfokozat: tűzoltó százados, Jász-Nagykun-Szolnok Vármegyei Katasztrófavédelmi Igazgatóság, PhD hallgató, Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola (kovacsnandor86@gmail.com); Prof. Dr. Bács Zoltán, intézetigazgató, egyetemi tanár, Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Számviteli és Pénzügyi Intézet (Debrecen), (bacs.zoltan@econ.unideb.hu).

Hay method to public service, with particular attention to the modernization of human policyin Hungarian public administration and the possibilities for developing career models.

Journal of Economic Literature (JEL) codes: G17, G18, H68, J24, O15
Keywords: controlling, budget, public sector, human capital, human resources

---

Bevezetés

Magyarországon a közszolgáltató szervezetek jogszabályi keretek között, alapító okirat útján jönnek létre. Hatékony működésük érdekében szervezeti és működési szabályzatot, ügyrendeket dolgoznak ki, amely részletesen szabályozza az egyes szervezeti egységek működését. E struktúrában a munkaköri leírások központi szerepet töltenek be, mivel ezek határozzák meg az elvárt kompetenciákat és feladatokat. A humán tőke hatékony integrációja elengedhetetlen, hiszen ez a szervezet egyik legköltségesebb és legösszetettebb erőforrása. A munkakörök értékelése, valamint a munkaköri elvárások és feltételek átláthatósága a Hay-módszer alkalmazásával biztosítható (akik már például alkalmazzák: Magyar Telekom Nyrt., MVM Zrt., MOL Nyrt., Teva Gyógyszergyár Zrt., … stb.) (Poór, 2016).

Hay-módszer rövid bemutatása

A módszert az 1950-es években az USA-ban fejlesztették ki az Edward N. Hay vállalatnál, melynek lényege az, hogy a vállalati (vagy egyéb meghatározott) célok elérését szolgáló humánerőforrás betöltött munkaköri szerepe standardizálva egyfajta mérési összehasonlíthatóságot biztosítson a résztvevők, érintettek számára. Legyen az egy vezető, vagy egy beosztott, akik egy átlátható, kompetencia alapú munkaköri mérőszámrendszer részesei lehetnek. A metodika három, plusz egy pillérből áll: tudás, problémamegoldás, felelősség, illetve a munkakörülmények (terhelés), és további tizenkét altényező befolyásolja az adott főcsoport megítélését. A még pontosabb összemérhetőség érdekében külön kezelendő a fizikai és a szellemi munkakörök megítélése, hiszen az egyiknél alapvetően az elméleti tudásból, míg a másiknál például a munkakörülmények súlya jelentősebben hat az egyén teljesítményére (Naser et al., 2022). Ricardis szerint a tudás az emberek azon képessége, hogy információt használjanak fel komplex problémák megoldására és a változásokhoz való alkalmazkodásra (Leitner et al., 2006). Ezt a megfogalmazást igazolják az alábbi altényezők: szaktudás volumene, vezetési képességek és az emberi viszonyok, kapcsolatok fókusza. Lénárd szerint a probléma: minden olyan helyzet, amelyben egy bizonyos cél elérésének útjában akadály van (Veszprémi – Lénárd, 1979). Így tehát a problémamegoldást egy folyamatként azonosíthatjuk, ahol a probléma azonosítása, megoldási terve, elvégzése és annak visszacsatolásaként kell, hogy realizálódjon. Ha az előbbi folyamat valahol megszakad, akkor a probléma megoldó akadályba ütközik, és további segítség, lépés bevonása válik szükségessé. E jogcím két dimenzióját határozta meg a Hay-módszer: gondolati szabadságát és a feladat általi kihívását. „A felelősség általános érte-

lemben valamely követendőnek tartott magatartással való szembe szegülést, jogi értelemben valamely jogszabályban rögzített norma megsértését jelenti. A felelősség alapja így minden esetben kötelességszegés, mely cselekvéssel és mulasztással egyaránt megvalósulhat (Fézer et al., 2019). A jelen írás témájához legfőbbképpen a vállalati/intézményi (közszolgálati) érdekeket kell érteni, ahol a cselekvés szabadsága, hatása/befolyása és nagyságrendje rendelhető hozzá. A munkakörülmények értékelése a fizikai és/vagy mentális erőfeszítés (stressz), körülmények és kockázati tényezők alkotják. Így a munkaköröket a főcsoportokhoz és azok dimenzióihoz rendelt, akár egy többfokozatú Likert-skála, vagy például egyszerű, nullától kétszáz értékig terjedő értékintervallumban kiválasztott számérték megadásával, ahol az értékelés akár szimpla, vagy további súlyképzésekkel el is végezhető, de természetesen előtte még soksok előkészítő munkafolyamatot (pl.: kulcsfolyamatok-kulcsmunkakörök azonosítása, vezetési szintek meghatározása, …stb.) kell eszközölni (*1. ábra*). A Hay-módszerrel minősített munkakörök nemcsak egy többletinformációval rendelkező rangsort tudnak biztosítani, hanem egy komplex bérsáv-juttatási rendszer is hozzájuk rendelhető. Meg kell jegyezni, hogy maga az ún. bérsáv rendszer e tekintetben azonosnak ítélhető meg a jelenleg ismert közigazgatási bértáblák (különböző ágazati jogszabályok) vonatkozásában (Matiscsákné et al., 2016).

A HAY-MÓDSZER INTEGRÁLÁSA A KÖZIGAZGATÁSI ÉLETPÁLYAMODELLEKHEZ

Az adott közigazgatási szervezetben a munkakörök elhelyezkedését a rendszeresített állománytábla határozza meg, amelyben a maximálisan feltölthető létszám és a szervezeti működést elősegítő szervezeti felépítéshez hozzárendelt beosztások is megtalálhatóak. A beosztásokat alapvetően kettő főcsoportra oszthatjuk: az alaptevékenységi- és a végrehajtást segítő funkcionális csoportokra. Az alapfeladatok szerteágazó tevékenységi rendszere (pl.: oktatás, egészségügy, rendvédelem) kényszerűen sokféle munkakört alkot, ellenben a funkcionális tevékenységben részt vevők munkaköreinél - az alapfeladatok speciális változóival korrigáltan - azonosságok (pénzügy, logisztika, …stb.) feltételezhetőek (Révész – Horváth, 2018).

Integrálás-adoptálások (kísérletek) különböző közigazgatásokban

Nemzetközi szinten is a közigazgatási szervezésekben, irányításokban és a tényleges végrehajtó személyi állományoknál megfigyelhető, hogy a hatványozottan felgyorsult és folyamatosan változó külső tényezőkhöz igazodva – az adott ország sajátosságait szem előtt tartva – változtatják meg a közszféra személyi állományára vonatkozó munkajogi, értékelési, ellátottsági módszereket, melyeknél összefoglalóan a humánpolitikai rendszerek folyamatos áttekintését kell értenünk. Petró és Stréhli-Klotz (Petró – Stréhli-Klotz, 2014) által közölt összefoglaló tanulmányban kifejtették, hogy különböző vizsgált országokban (Franciaország, Németország, Egyesült Királyság, Kanada) lezajlott humánterületi átalakításoknál fontos közös célként fogalmazódott meg az előmeneteli és karrierrendszer átlátható tervezhetősége, ami a közszolga hosszú távú elkötelezettségének egyik alapfeltétele volt. A közszolgálati munkaköröket folyamatosan értékelték, munkaköröket felülvizsgálták, melyhez a Hay-módszert használták fel.

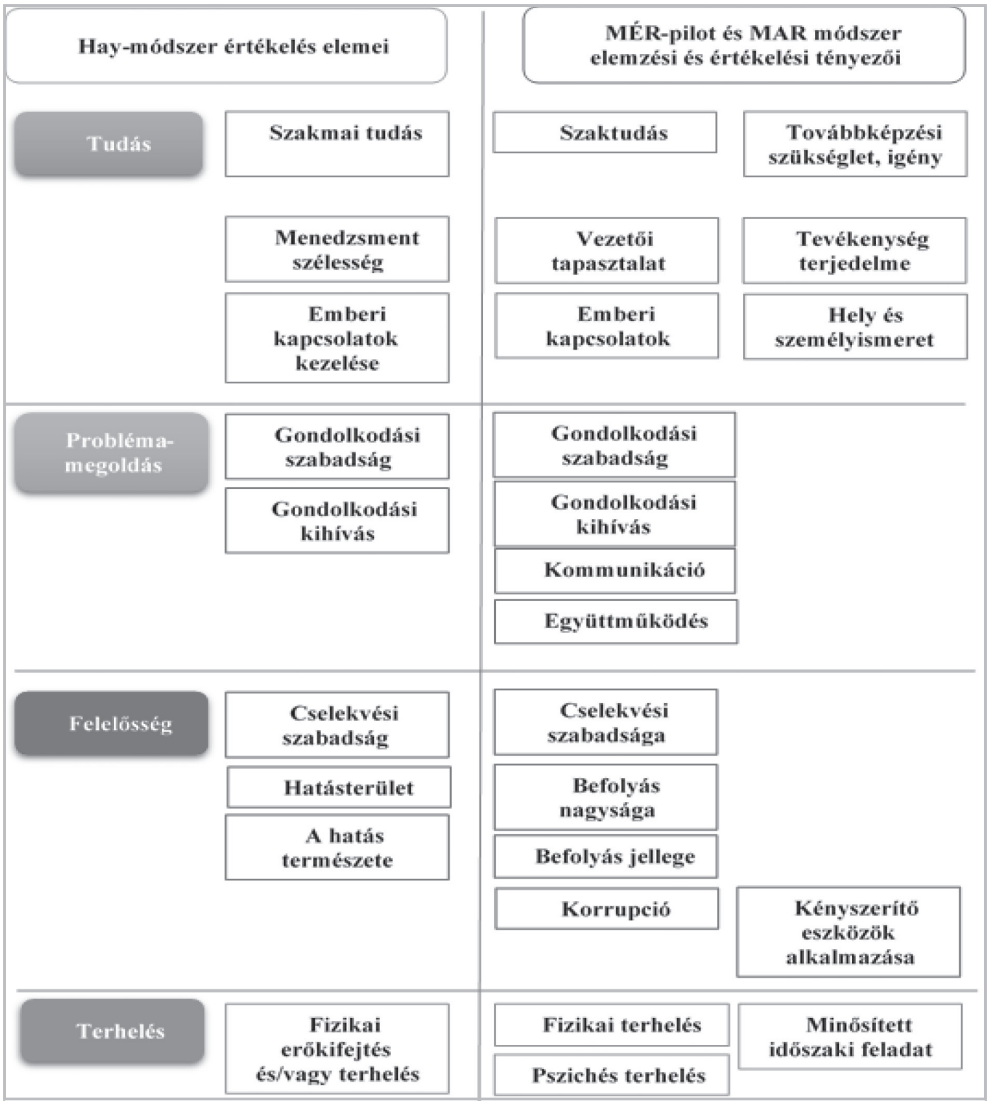
A beosztások, feladatok és munkakörök felülvizsgálata az úgyn. átszervezés után sem fejeződött be, például Kanadában célul tűzték ki, hogy az áttekintés következetes és objektív módon tovább folytatódik belső és egy külső, szektortól független szervezet által is. Továbbá felismerték annak a lehetőségét is, hogy bizonyos területeken fellépő munkaerőhiányt vagy többletet hogyan tudják megfelelő szinthez elősegíteni: „A brit közszolgálatban egyértelműen támogatott és elvárt jelenség a mobilitás, illetve az átjárhatóság biztosítása." (Petró – Stréhli-Klotz, 2014: 379) Így biztosították a folyamatos munkaerő-ellátottságot és innovatív fejlődést, melyhez társadalmilag elfogadott javadalmazási és karrier rendszert tudtak társítani. A magyar közigazgatás személyügyi rendszerére vonatkozó fejlesztések már a 90-es évek elejétől elkezdődtek, ami a 2010-es évektől kezdődően jelentősen aktualizálódott, majd pilot rendszerben bevezetett és a következő években kiteljesedni látszó életpályamodellekben realizálódása érezhető (kezdete: 1846/2014 (XII.30.) Korm. hat. alapján történt). A Magyary Program hivatott rendszert is többször felújított szemléletekkel egészítették ki, közben a munkakör-értékelési projekt (MÉR) is elindult, és folyamatos kutatásokat végeztek a személyügyi rendszer fejlesztési hatásai tekintetében (*1. táblázat*).

A modellkísérlet a Hay-módszertan alkalmazásával valósult meg, melyhez további teljesítményértékelési rendszer (TÉR) is aktiválásra került. Ebben a rendszerben a tudás, problémamegoldás és felelősséggel kapcsolatos csoportosítások egyéni szinten kerülnek mérésre, majd kiértékelésre. Az eredmény kimenetele többek között dönthet különböző jutalmazásokról vagy egy magasabb beosztásba történő előrelépés lehetőségekről is. Az értékelési szempontok - súlyszámokkal együtt - foglalkoztatási csoportonként megtalálhatók, például a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak teljesítményértékelésének ajánlott elemeiről, az ajánlott elemek alkalmazásához kapcsolódó eljárási szabályokról, a minősítés rendjéről és a szervezeti teljesítményértékelésről szóló 26/2013. (VI. 26.) BM rendeletben, vagy a pedagógusok teljesítményértékeléséről szóló 18/2024. (IV. 4.) BM rendeletben egyaránt. Fontos szempont lehet az értékelés során az értékelő kellő objektivitása és a kontroll vezető szerepvállalása is (Szakács – Gáspár, 2020).

Lehetséges kihívások a magyar közigazgatásban

Sokszor a szervezeti struktúra nagysága, szerteágazó hierarchiája és eltérő jogállási foglalkoztatási viszonyai (pl.: oktatás, egészségügy, rendvédelem, … stb.) sem segíthetik az átlátható, azonosulható előmeneteli rendszert a foglalkoztatott számára, így szinte akadályoztatva érezheti magát az előmenetele tekintetében. Előfordulhat, hogy elavult, illetve nem egységes munkaköri struktúrában található az azonos vagy hasonló nevű-jellegű munkakörök, vagy teljesen eltérő tartalommal bírhatnak. A munkaköri leírások nem pontosan tükrözhetik a valós feladatokat és kompetenciákat, ezért nehéz lehet az egyes pozíciók összehasonlítása és a felelősségi szintek értelmezése. Az eltérő foglalkoztatási viszonyok különböző javadalmazási rendszert generálhatnak, amely alapvetően nem a munkavégzés minőségével függhet össze, hanem legfőképpen a közigazgatásban eltöltött idő és az adott beosztás kategória mátrixaként (szenioritásként) állapítja meg az illetményt. Esetekben a különböző kiegészítő készségek használata vagy kihasználtsága (pl.: idegen nyelv, adótanácsadói képesítés, … stb.) aktualitását

1. ábra: A Hay-módszer szerinti, és a közszolgálat igényeinek megfelelően átalakított munkakörelemzési és -értékelési sablonok



Forrás: Szakács – Gáspár, 2020: 40, 4. ábra

figyelmen kívül hagyhatja a rendszer, így vagy abnormálisan túl, vagy abszolút nem kellően ösztönző hatással lehet a foglalkoztatott számára (pl.: idegen nyelv pótlék megilleti az érintettet, de nem ösztönzi, vagy nem szankcionálja a nyelvi készség szinten tartását) (Szakács – Gáspár, 2020). Ahogy a Marcinkowski és szerzőtársainak kézirata (Marcinkowski et al., 2024) által vizsgált közép és kelet európai országok közigazgatási bérrendszereknél úgy hasonló módon a magyar közigazgatásban is bérfeszültségek mutatkozhatnak a külső tényezők: szinte

azonos munkakör, de eltérő jogállású javadalmazási rendszer (pl. más jogállású szerv), valamint a belső aránytalanság miatt: azonos beosztásban, de eltérő minőségben végzett munkavégzés során alapvetően az eltöltött idő sokszor számottevőbben hat a bérezésre, amely egyfajta bérfeszültséget okozhat (ahol az eltöltött idő alatt a jogviszony időtartamát kell érteni). Továbbá az érintettek számára a világos, következetes és átlátható előmeneteli rendszer lehetséges hiánya az egyén önmegvalósítását, szakmai beteljesedését, valamint a bérfejlesztés lehetőségét is akadályozhatja. Ezek következtében a jövőben fluktuáció, bizalomvesztés és a hatékonyság csökkenése megfigyelhető lehet.

Integrációs lehetőségek

Hogyan épül fel egy „közigazgatási bértábla"? Több fajtája is megtalálható, lehet: egyszerűsített, ami a besorolási fokozathoz rendelt illetmény sávhatárt jelenti, vagy összetettebb, ami például egy mátrix jellegű táblázat formájában szerepel, ahol az egyik oldalon a munkakörök csoportosítása (megnevezés, vagy „ABC" betűjelekkel ellátva), a másik oldalon időintervallumok kerülnek feltüntetésre. A táblázat belsejében konkrét értékek vagy értékintervallumok (bérsávok) találhatók (pl.: 1. melléklet a 180/2023. (V. 15.) Korm. rendelethez, vagy a 8. melléklet a 2015. évi XLII. törvényhez, 12. melléklet a 2015. évi XLII. törvényhez). Így leegyszerűsített-standardizált módon a munkakör és a jogszerző idő (szenioritás) függvényében megállapításra kerül a foglalkoztatott legfőbb javadalmazási jogcíme: a besorolási illetménye, mely nem minden esetben függhet az által elvégzett valós munkateljesítmény minőségétől és volumenétől (Krauss – Petró, 2014). Ezt a rendellenességet hivatott némely esetben feloldani a Hay-módszer integrálása a közigazgatásban, amely szemmel láthatóan az életpálya modellek bevezetésével már elkezdődött, az alaptevékenységhez rendelt szakmai elvárások-megfelelések nyilvánvalóvá váltak az érintetteknél (Ludányi, 2021). Ilyen például a pedagógusok új életpályájáról szóló rendelkezés, ahol sarkalatos szakmai képesítések és további előírások társulnak a beosztásokhoz, illetve az előmenetelekhez egyaránt (gyakornok, pedagógus I., pedagógus II., mesterpedagógus, kutatótanár), ahol már nemcsak az idő (el) múlása a mérvadó ismérv a bérfejlesztéshez (401/2023. (VIII. 30.) Korm. rendelet, 2023). Fontos kiemelni, hogy ha működik is az egységes, átlátható és tudatosan minősített, kialakított munkakörértékelési rendszer, az még nem jelenthet egyértelmű garanciát arra, hogy a folyamatos minőségi és/vagy mennyiségi munkavégzés fennálljon. Ezért további integrációs lehetőséget kínál a Hay-módszer alkalmazása a teljesítményértékelés és a képzési-fejlesztési rendszerek kialakításában. Mivel a módszer pontosan meghatározza, hogy egy adott szinthez milyen szintű tudás, problémamegoldó képesség és felelősségvállalás tartozik, ehhez mérhető képzési célok és fejlesztési irányok rendelhetők, amit a TÉR időközi minősítés integrálása segíthet. Mint példaként a *2. táblázat* szolgálhat, mely erősítheti a kompetenciaalapú humánpolitika érvényesülését a közszolgálatban. A jelen gyakorlatban ezen cél vizsgálatát szolgálja a korábban kialakított Kormányzati Személyügyi Központ, amely négy fő alrendszerre tagolható: Közszolgálati Teljesítményértékelés, HR Tudásbázis (HR tudásforrás, publikációk tára), Közszolgállás (külső álláshirdetések), TARTINFOR (belső álláshirdetések). Szintén bevezetésre került a Kormányzati Személyügyi Döntéstámogató Rendszer (KSZDR), amelyben

a személyügyi nyilvántartó programok a közszolgálati személyügyi interfész (KÖSZI) útján csatlakoznak a Döntés Támogató Központhoz (DTK), ahol fő cél a közigazgatási humánerőforrásról történő releváns információáramlás (pl.: létszám, illetmény, statisztikai adatok, adatszolgáltatások, … stb.) biztosítása a döntéshozók és kutatók számára egyaránt (Hazafi – Szekér, 2021). A DTK-hoz további adatok integrálódnak, úgy, mint a Személyügyi Támogató és Nyilvántartó Rendszer (SZTNYR) vagy az Álláshely Nyilvántartó Rendszer (ÁNYR) adatai is (716/2021. (XII. 20.) Korm. rendelet, 2021). A fent említett integrált programfelületekről akár országos, akár lokális (intézményi) humánerőforrás kontrolling tevékenység végezhető, amely biztosíthatja bármely időtávú (stratégiai, taktikai, operatív) döntés relevanciáját, vagy a Hay-módszer karbantartását, kompetenciaszintekhez kötött karrierutak víziójának lehetőségét, igazságosabbnak vélt bérsávok folyamatos felülvizsgálatait, életpálya modellek hatásvizsgálatait (87/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet, 2019). A Hay-módszerrel analizált munkakörökhöz kompetenciaprofil társulhat, amelyhez személyi attitűdök, képzettségi szintek, szakmai gyakorlat és készségek azonosítva elvárhatók az adott foglalkoztatottól (Dajnoki – Kun, 2018). Így alakíthatók ki az úgynevezett belépési küszöbök, képzési-fejlesztési programok, akár egyéni, akár standardizált előrelépés feltételek, ami összhangban áll a folyamatos teljesítménymérésekkel, ez által a karrierutak, utánpótlás-fejlesztés is egy megvalósítható misszióvá válhat, melyet a Zhu et al. (2023) és a Syaharudin et al. (2022) tanulmány is megerősít a vezetői szerepkörök (stílusok), illetve a foglalkoztatottak motivációs hatásaik, HR stratégiai gondolkodás tekintetében (Ludányi, 2021).

A módszer alkalmazásának bevezetésével, működtetésével felmerülő lehetséges előnyök és további kihívások

A közigazgatásban 2024. IV. negyedévben 656,8 ezer fő képviselteti magát (Központi Statisztikai Hivatal, 2025), ahol 2025. április hó közepén közel 4 ezer főt kerestek (*Közszolgállás, 2025*), ahol több, mint 1,7 ezer főt teljes munkaidőben, határozatlan jogviszonyban (képzettségi adatok, gyakorlati idők figyelmen kívül hagyása mellett) szeretnének foglalkoztatni. A jelenleg bonyolultnak tűnő, sokrétű alkalmazási jogviszonyokhoz társított eltérő javadalmazások a Hay-módszerrel egy súlyozott munkaköri átláthatóságot biztosító munkaköri rendszer révén versenyképességet nyújthatnak a magánszférával szemben, ahol az értékek, bérezések és karrierutak minden érintett vagy érdeklődő számára azonosíthatóvá vállhatnak. A Hay-módszer alkalmazásával kihívások is társulhatnak. Ilyen például a különböző életkorból adódó generációk közötti különbségek (pl.: szocializálódások, javadalmazási hatások stb.), eltérő szervezeti kultúrákból adódó hatások, az emberi ösztönös viselkedésből fakadó félelmek, informális hierarchiák megszűnése, vagy a bevezetéshez kapcsolódó idő- és erőforrásigények, működtetések, visszacsatolások. Összességében elfogadható az a felvetés, ha egy rendezett, igazságos és átlátható alkalmazás mellett munkahelyi elégedettséggel (biztonsággal) is rendelkezik az egyén, akkor alkalmazóképességes, munkabírása, munkaminősége hosszú távon pozitív irányban növekedhet (Florea et al., 2024).

Összefoglalás

Jelenleg a közigazgatásban foglalkoztatottak külső szemlélők minősítése gyakran sztereotípiák áldozataivá vált, egy régi, maradi rendszer foglyaihoz hasonlítva, miközben a modernizáció, a gyors reagálási és változtatási képesség ugyanúgy számottevő tényezővé vált, mint a versenyszférában. Fontos kiemelni, hogy a Hay-rendszer alkalmazása egy nemzetközileg is kipróbált, alkalmazott módszer, amelyet részben a magyar közigazgatás bizonyos szakterületeken már alkalmaz. Így a módszer kellő minőségben megalapozhat egy kompetenciaalapú, teljesítményorientált életpályamodellt, amelyben a foglalkoztatottak előmenetele nem csupán szolgálati időhöz, hanem tényleges szakmai fejlődéshez és eredményességhez is köthető. Ez nem csak az érintettek motivációját növeli, hanem hozzájárul a közszolgálat versenyképességének javításához is. A közigazgatási humánpolitikai rendszer jelenleg már a kapcsolódó kontrolling tevékenység támogatása mellett végezheti folyamatos átalakítását és modernizációját. A szerteágazó alapfeladatok és azok finanszírozás szerkezetei eltérései, illetve a tapasztalható foglalkoztatotti generációs különbségek miatti súrlódások tapasztalhatóak, de vélhetően a jövőben már nemcsak az alapfeladatokat ellátó munkakörök, hanem a funkcionális tevékenységet folytató szakemberek tevékenységei is átalakításra fognak kerülni a még rugalmasabb, komplexebb, gazdaságosabb, hatékonyabb és vonzóbb közigazgatási rendszer működése érdekében.

Mellékletek

Táblázatok

1. táblázat: A közigazgatási reformok központjai, támogató központjai, kiemelt szerepkörei és fejlesztési programjai a rendszerváltás utáni időszak kormányainak működése alatt

Kormányok	**Reform vagy stratégiai központok**	**Támogató, fejlesztő, módszertani központok**	**Kiemelt szerepkörök, fejlesztési programok**	
1990-1994	Belügy-minisztérium	Magyar Közigazgatási Intézet		
1994-1998	Belügy-minisztérium	Miniszterelnöki Hivatal	Magyar Közigazgatási Intézet	közigazgatás fejlesztési kormánybiztos
1998-2002	Belügy-minisztérium	Miniszterelnöki Hivatal	Magyar Közigazgatási Intézet	közszolgálati reform kormánybiztosa; kormányzati szervezeti decentralizációs és deregulációs kormánybiztos

Kormányok	**Reform vagy stratégiai központok**	**Támogató, fejlesztő, módszertani központok**	**Kiemelt szerepkörök, fejlesztési programok**	
2002-2006	Belügy-minisztérium	Miniszterelnöki Hivatal	Magyar Közigazgatási Intézet	közigazgatás szervezetrendszerének korszerűsítésére létrehozott IDEA testület elnöke; Nemzeti Fejlesztési Terv (2004-2006)
2006-2010	Igazságügyi és Rendészeti Minisztérium	Miniszterelnöki Hivatal	Kormányzati Személyügyi, Szolgáltató és Közigazgatási Képzési Központ	Államreform Bizottság elnöke; a kormányzati igazgatás összehangolásáért felelős tárca nélküli miniszter; Nemzeti Fejlesztési Terv (2004-2006); Új Magyarország Fejlesztési Terv (2007-2013)
2010-2014	Belügy-minisztérium	Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium	Nemzeti Közigazgatási Intézet; Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal; ECOSTAT, Közpolitikai kutatások Intézete, BM OKTF, NKE	Magyary Zoltám Közigazgatás-fejlesztési Program (MP11.0; MP12.0); Új Magyarország Fejlesztési Terv (2007-2013)
2014-2018	Belügy-minisztérium	Miniszterelnökség, Igazságügyi Minisztérium	BM KSZF, BM, NKE	Államreform Bizottság elnöke; Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020; Új Magyarország Fejlesztési Terv/Széchenyi 2020 (2014-2020)

Forrás: Szakács – Gáspár, 2020: 22, 3. táblázat

2. táblázat: Hay-módszer - példa értékű - alkalmazása a közigazgatási munkaköröknél

Hay-szint	Kompetencia-profil példa	Teljesítményértékelés fókusza	Fejlesztési lehetőség	Előrelépés
5. szint – Ügyintéző	Jogszabály-alkalmazás, precizitás, ügyfélkezelés	Pontosság, határidők betartása, rutinmegoldások kezelése	Iratkezelési és IT-továbbképzés, kommunikációs tréning	6. szint – Szakügyintéző
6. szint – Szakügyintéző	Önálló döntés-előkészítés, jogértelmezés, írásbeli kommunikáció	Esetkezelési komplexitás, szabályértelmezés minősége	Jogalkalmazási mélyítő tréning, döntéshozatali workshop	7. szint – Szakértő
7. szint – Szakértő	Elemző gondolkodás, problémafeltárás, önálló javaslattétel	Megoldások újszerűsége, érvelés, adatalapúság	Projektmenedzsment, stratégiai gondolkodás fejlesztése	8. szint – Osztályvezető
8. szint – Osztályvezető	Irányítás, delegálás, stratégiai tervezés, csapatvezetés	Célmegvalósítás, csapat hatékonysága, eredményesség	Vezetőképzés, szervezetfejlesztési tréning	9. szint – Főosztályvezető

Forrás: Karoliny – Poór, 2019 alapján szerkesztve

Felhasznált irodalom

Fézer Tamás (szerk.) – Havasi Péter – Csécsy Andrea – Varga Nelli – Tóth Endre Tamás (2019): *A kártérítési jog magyarázata.* Wolters Kluwer Hungary Kft., Budapest. Elérhető: https://mersz.hu/fezer-a-karteritesi-jog-magyarazata//, letöltve: 2025. április 02.

Florea, Nicolae Vasile – Croitoru, George – Stroe, Alexandru Sebastian (2024): *Measuring the Association between Emotional and Financial Employee Well-Being and Work Satisfaction*. Revista De Management Comparat International, 25(3), 448–465. Elérhető: https://doi.org/10.24818/RMCI.2024.3.448, letöltve: 2025. április 02.

Hazafi Zoltán – Szekér Enikő (2021): *Személyügyi döntéstámogatás informatikai rendszerének bevezetése…* . Belügyi Szemle, 69(8), 1335–1360. Elérhető: https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.8.3, letöltve: 2025. április 15.

Karoliny Mártonné (szerk.) – Poór József (szerk.) (2019): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv.* Wolters Kluwer Hungary Kft., Budapest. Elérhető: https://mersz.hu/karoliny-poor-emberi-eroforras-menedzsment-kezikonyv-2017//, letöltve: 2025. április 03.

Krauss György – Petró Csilla (2014): *A közszolgálati illetményrendszer aktuális kérdései.* Pro Publico Bono – Public Administration, 2(2), 56–68. Elérhető: https://epa.oszk.hu/04200/04294/00006/pdf/EPA04294_pro_publico_bono_2014_2.pdf, letöltve: 2025. április 10.

Leitner, Klaus – Ben-Simchon, Moshe – Bodnár Péter – Olmo, Vittorio – Hoad, Trevor – Andriessen, Daniel – Edvinsson, Leif – Bounfour, Ahmed – Kivikas, Mart – Mouritsen, Jan – Pyis, Luc – Sánchez, Marta – Campell, Walter – Koch, Gerhard – Zambon, Stefano (2006): Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs: Report to the Commission on the High Level Expert Group on *RICARDIS: Encourage Corporate Measuring and Reporting on Research and Other Forms of Intellectual Capital.* (Vol. 22095). Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg. Elérhető: https://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/2006-2977_web1.pdf, letöltve: 2025. április 02.

Ludányi Dániel (2021): *A közszolgálati életpályák szabályozásának jogalkotói megközelítése…* . Belügyi Szemle, 69(8), 1309–1334. Elérhető: https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.8.2, letöltve: 2025. április 06.

Marcinkowski, Lech – Butnaru, Anca – Rabrenović, Aleksandra (2024): *Salary systems in public administration and their reforms.* Kézirat. Elérhető: https://doi.org/10.1787/8f08a005-en, letöltve: 2025. április 04.

Matiscsákné Lizák Mária (szerk.) – Csordás Tibor – Dabasi Halász Zsuzsanna – Dobay Péter – Juhász István – Kádek István – Majó Zoltán – Tóth Attila – Tóthné Sikora Gabriella – Zéman Zoltán (2016): *Emberi erőforrás gazdálkodás.* Wolters Kluwer Hungary Kft., Budapest. Elérhető: https://mersz.hu/matiscsakne-emberi-eroforras-gazdalkodas//, letöltve: 2025. április 03.

Naser, Haspul – Devi, Nurwulan Kusuma – Wahdini, Nurul (2022): *Calibrating the Final Results of the Hay System…* . Journal of Indonesian Economy and Business, 37(1), 73–91. Elérhető: https://www.proquest.com/scholarly-journals/calibrating-final-results-hay-system-job/docview/2777985606/se-2?accountid=15756, letöltve: 2025. április 01.

Petró Csilla – Stréhli-Klotz Georgina (2014): *Formálódó új közszolgálati életpálya, különös tekintettel a munkaköralapú rendszer bevezetése irányába tett hazai kísérletekre.* Polgári Szemle, 10. évf. 3–6. sz., 369–389. Elérhető: https://real.mtak.hu/70688/1/formalodo_polgari_szemle_u.pdf, letöltve: 2025. április 05.

Poór József (2016): *Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben.* Wolters Kluwer Hungary Kft., Budapest. Elérhető: https://mersz.hu/poor-nemzetkoziesedes-es-globalizacio-az-emberi-eroforras-menedzsmentben//, letöltve: 2025. április 01.

Syaharudin, Mohamad – Istifadah, Tri – Titisari, Prima – Slamin – Susanto, Agus Budhie (2022): *The Effect of Transactional Leadership, Compensation, Motivation and Work Experience Through Job in Security on the Performance of Employees: Access la Success.* Calitatea, 23(188), 256–262. Elérhető: https://doi.org/10.47750/QAS/23.188.34, letöltve: 2025. április 04.

Szakács Gábor – Gáspár Máté (szerk.) (2020): *Munkakör-alapú emberierőforrás-gazdálkodás intézményesítésének gyakorlata a magyar közszolgálatban.* Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest. Elérhető: http://www.hszosz.hu/members/Tudastar/Szakacs_G_munkakor_alapu_eefg.pdf, letöltve: 2025. április 05.

Veszprémi Lajos – Lénárd Ferenc (1979): *A problémamegoldó gondolkodás.* Módszertani Közlemények, 19(3), 184–186. Elérhető: https://acta.bibl.u-szeged.hu/26784/1/modszertani_019_003_184-186.pdf, letöltve: 2025. április 02.

Zhu, Guangrong – Wang, Liang – Hall, Douglas T. (2023): *Optimize your leadership pipeline: leveraging HR analytics for C-suite executive development.* International Journal of Manpower, 44(7), 1328–1361. Elérhető: https://doi.org/10.1108/IJM-07-2022-0341, letöltve: 2025. április 04.

Felhasznált egyéb források

Dajnoki Krisztina – Kun András István (2018): *Bevezetés az emberi erőforrás menedzsmentbe.* Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Debrecen. Elérhető: https://dtk.tankonyvtar.hu/bitstream/handle/123456789/13704/Dr.%20Dajnoki%20Krisztina%20-%20Dr.%20Kun%20Andr%c3%a1s%20-%20Bevezet%c3%a9s%20az%20emberi%20er%c5%91forr%c3%a1s%20menedzsmentbe.pdf?sequence=1&isAllowed=y, letöltve: 2025. április 05.

Központi Statisztikai Hivatal (2025): *Az alkalmazásban állók létszáma szektoronként (közfoglalkoztatottak nélkül).* KSH. Elérhető: https://www.ksh.hu/s/kiadvanyok/munkaeropiaci-folyamatok/foglalkoztatottsag, letöltve: 2025. április 19.

Közszolgállás (2025): *Közszférában a KÖZSZOLGÁLLÁS Portálon meghirdetett álláshelyek száma területi eloszlás szerint, adatok: 2025. április 13.* Elérhető: https://kozszolgallas.ksz.gov.hu/JobAd?isDetailSearch=true#list-container-jobad, letöltve: 2025. április 13.

Révész Edit – Horváth Attila (szerk.) (2018): *Általános közigazgatási ismeretek. Közigazgatási ismeretek IV. modul.* Dialóg Campus Kiadó, Budapest. Elérhető: https://kti.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/06_Kozig_szakvizsga_IV_modul.pdf, letöltve: 2025. április 06.

Felhasznált jogszabályok

18/2024. (IV. 4.) BM rendelet a pedagógusok teljesítményértékeléséről. Elérhető: https://njt.hu/jogszabaly/2024-18-20-0A, letöltve: 2025. április 25.

401/2023. (VIII. 30.) Korm. rendelet a pedagógusok új életpályájáról szóló 2023. évi LII. törvény végrehajtásáról. Elérhető: https://njt.hu/jogszabaly/2023-401-20-22, letöltve: 2025. április 27.

180/2023. (V. 15.) Korm. rendelet a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvényben meghatározottól eltérő illetménysávok megállapításáról. Elérhető: https://njt.hu/jogszabaly/2023-180-20-22, letöltve: 2025. április 25.

716/2021. (XII. 20.) Korm. rendelet a személyügyi központról és a Közszolgálati Személyügyi Szolgáltatási Keretrendszerről. Elérhető: https://njt.hu/jogszabaly/2021-716-20-22.7, letöltve: 2025. április 27.

87/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet a közszolgálati személyügyi nyilvántartásra és statisztikai adatgyűjtésre. Elérhető: https://njt.hu/jogszabaly/2019-87-20-22, letöltve: 2025. április 27.

2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról. Elérhető: https://njt.hu/jogszabaly/2015-42-00-00, letöltve: 2025. április 25.

1846/2014 (XII.30.) Korm. határozat az új közszolgálati életpálya bevezetéséről. Elérhető: https://njt.hu/jogszabaly/2015-42-00-00, letöltve: 2025. április 25.

26/2013. (VI. 26.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes fegyveres szervek hivatásos állományú tagjai teljesítményértékelésének ajánlott elemeiről, az ajánlott elemek alkalmazásához kapcsolódó eljárási szabályokról, a minősítés rendjéről és a szervezeti teljesítményértékelésről. Elérhető: https://njt.hu/jogszabaly/2013-26-20-0A, letöltve: 2025. április 25.