

# KOMPETENCIAMENEDZSMENT AZ EURÓPAI UNIÓ KÖZSZOLGÁLATÁBAN – KIVÁLASZTÁS

*COMPETENCY MANAGEMENT IN EU CIVIL SERVICE – SELECTION*

**BOZSÓ GÁBOR** főiskolai doktorandusz

Nemzeti Közzolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola

## ABSTRACT

Human capital is the key resource of every organisation, which endeavours to achieve the organizational goal. Implementing a competence-based approach has been a major trend in HR management in recent past. These statements apply to today main international player, to the European Union as well. Europe's partly supranational organization has evolved the principles, the schemes for selection, career advancement and compensation and the rights and obligations of its secretariat during the 20th century. This paper will discuss the role of competencies in the EU civil service system in particular, in recruitment. The relevancy of the issue is proven by the fact that improving competency-based approach has been a strategic goal during the 2010 concurs reform. This essay defines competency as "the ability of successful action" grouping them into three: knowledge, skills and attitudes and evaluating them during the two important selection phases: recruitment and concurs.

## 1. Bevezetés

Minden szervezet működésének talán legfontosabb erőforrása a személyi állomány, amely a tudásával és szakértelmével arra törekszik, hogy megvalósítsa a szervezet céljait. Nincs ez másként napjaink egyik legjelentősebb (szupranacionális) nemzetközi szervezetének életében sem. A XX. század folyamán az Európai Unió is kialakította a saját titkárságára vonatkozó működési alapelveket, jogokat, kötelezettségeket, kiválasztási, előmeneteli és illetményrendszereket. A rövid tanulmány az Európai Unió szervezetének közzolgálatát, ezen belül a kiválasztásra fókuszálva, vizsgálja a kompetenciák szerepének az érvényesülését. A téma aktualitását és „forráságát” jellemzi, hogy a versenyvizsga-rendszer 2010-es reformjakor is hangsúlyos szempont volt a kompetenciaszemlélet erősítése.

A 25 EU tagállam nemzeti közigazgatási intézeteit megkérdezték mit kell tudnia, tennie vagy mutatnia egy vezető köztisztviselőnek ahhoz, hogy sikeresen helyt álljon az európai küzdőtéren? (Dávid 2007:33) A tanulmány a kompetenciát, mint a „sikeres cselekvés képességét” fogalmazza meg. Három területre osztotta a szük-

séges kompetenciákat: a tudás (knowledge), a készségek (skills), és a hozzáállás (attitudes) területére.

- Hozzáállás: Nyitott (open minded), Újító, Integráló személyiség.
- Készségek: Szociális készségekkel rendelkezik, Csoportban gondolkodik, Tárgyalás központú, Sikerre törekszik, Szervező.
- Tudás: Európai ismeretek, Nemzeti ismeretek, Kapcsolatok.

Ezeket veszi alapul a kiválasztás folyamán az Európai Unió közszolgálata is az egységes kiválasztási rendszerében.

## 2. Toborzás

Már a pályázati felhívásban kiemelten jelennek meg a fentebb említett általános, az európai bürokráciára, mint munkahelyre jellemző specifikus kompetenciák és a motiváció (EU careers honlap). Olyan jelentkezőket várnak, akik

- fejlett elemző-, szervező- és kommunikációs készséggel rendelkeznek, könnyen alkalmazkodnak különböző munkakörnyezetekhez, és minden érdekelt féllel együtt tudnak működni; akik örömmel sajátítanak el új ismereteket és készségeket.
- szeretnék hasznosítani és továbbfejleszteni nyelvtudásukat; akik arra törekednek, hogy eredményeket mutassanak fel, és képesek arra, hogy multikulturális csoport tagjaként hatékonyan dolgozzanak; (sikerközpontúság)
- szívesen dolgoznának az Európai Uniónak, és akik tenni akarnak azért, hogy javuljon a kontinensen élő 500 millió európai polgár élete; (motiváció)

Egy egységes jogi dokumentum (kódex) rendezi: az Európai Közösségek tisztviselőnek személyzeti helyzetét. Ez az 1968. február 29-i 259/68/EGK, Euratom, ESZAK tanácsi rendelet (továbbiakban Statútum). A Statútumban megfogalmazottak szerint: „[A] felvétel során arra kell törekedni, hogy az intézmények részére olyan tisztviselők munkáját biztosítsák, akik megfelelnek az alkalmasság, a teljesítmény és a tisztesség legmagasabb követelményeinek, és akiket a Közösségek tagállamainak állampolgárai közül a lehető legszélesebb földrajzi alapon toboroztak” (Statútum 27. cikk). A szabályzat alapelveként deklarálja, hogy „bármilyen, nemi, fajon, bőrszínen, etnikai vagy társadalmi származáson, genetikai tulajdonságokon, nyelven, valláson vagy meggyőződésen, politikai vagy más nézeteken, nemzeti kisebbséghez tartozáson, tulajdonon, születésen, fogyatékoságon, koron vagy szexuális irányultságon alapuló” (Statútum 4. cikk) diszkrimináció tiltott.

A tisztviselő kinevezésének kizárólagos feltétele az uniós állampolgárság, az előírt katonai szolgálat teljesítése, erkölcsi megfelelés, fizikai alkalmasság, megfelelő képesítés és szükség esetén versenyvizsga teljesítése, valamint legalább két uniós nyelv szükséges szintű ismerete.

Az eljárás a kiválasztási alapelveknek és az alkalmazási feltételeknek megfelelően építi fel a követelményrendszerét, amely alkalmazkodik a nemzetközi közszolgálat általános alapelveihez. A már említett lehető legszélesebb földrajzi alapú

és diszkriminációmentes kiválasztáson túl a pályázóknak eleget kell tenniük az ún. „hármaskövetelménynek”: rátermettség, szakértelem és feddhetetlenség (efficiency, competence and integrity) (Blahó, Prandler 2011:93).

### 3. Versenyvizsga

A legtöbb nemzetközi szervezethez hasonlóan a megüresedő posztokat elsősorban belülről próbálják meg feltölteni; ennek módjai lehetnek az áthelyezés, előléptetés vagy a belső versenyvizsga. Ez biztosítja a rendszer egyik előnyös tulajdonságát, a nagyfokú belső mobilitást. Egy konkrét adatot említve: egy felmérés szerint az „A” kategóriás hivatalnokok 10%-a változtat állást minden évben (Temesi 2000:379). Ennek fő oka a fentebb részletezett rugalmas munkaköri besorolási viszony.

Amennyiben a poszt betöltése belülről nem lehetséges, akkor külső munkaerőt keresnek. Ez történhet a nemzeti tisztviselők kölcsönvételével (secondment), de a leggyakoribb módja a külső versenyvizsga. A kiválasztás korábban minden intézménynél egymástól függetlenül zajlott: külön-külön hirdettek pályázatot, szerveztek vizsgát és állítottak össze a felvételi listát. Ennek a legkomplexebb elemét, a versenyvizsgák bonyolítását 2003. január 1-jétől egységesen az Európai Személyzeti Felvételi Hivatal (angolul: European Personnel Selection Office – EPSO) végzi. Ezzel a lépéssel sikerült közös felvételi szabványokat és elveket teremteni.

Az eljárás első lépése a pályázat kiírása, amely tartalmazza a vizsga időpontját és a képzettségre, nyelvtudásra, szakmai tapasztalatra vonatkozó egyéb kritériumokat, amit az EU Hivatalos közlönyében, továbbá a nemzeti és helyi sajtóban tesznek közzé.

A kritériumnak megfelelő jelöltek egy többlépcsős, egy időben zajló – képességeiket, tudásukat, műveltségüket széles körben ellenőrző – versengő megméretetéseken vesznek részt: ez a versenyvizsga, amelynek célja, hogy a jelöltek összehasonlításával objektív módon történjen a korlátozott számú álláshelyek elosztása. Számos (tag)állam alkalmazza a kiválasztásnak ezt a formáját, ám a versenyvizsgáknak (concours) a legnagyobb hagyományai vitathatatlanul Franciaországban vannak. Mi sem példázza ezt jobban, hogy minden évben több mint egy millióan jelentkeznek a francia közszolgálatba való bejutás lehetőségével kecsegtető versenyvizsgákra. De nem kell „megijedni”, ezzel a népszerűséggel az uniós álláshelyek is felveszik a versenyt, hiszen nem ritka az ötvenszeres túljelentkezés sem.

Az általában három lépcsős vizsga első eleme az ún. előszelektációs teszt, amelyben a jelölt általános és szakismereteit ellenőrzik feleletválasztós kérdések segítségével. A második körre, az igencsak csökkent számú jelentkezők írás- és feladatmegoldó készségükről adnak számot. A harmadik rész a legtöbbször Brüsszelben sorra kerülő szóbeli bemutatkozás egy 4-10 tagú felvételi-bizottság előtt. Erre az interjúra jellemzően, másfélszer, kétszer annyi jelöltet hívnak be, mint amennyit szándékukban áll alkalmazni. Aki a szóbeli részt is sikerrel veszi, még annak sincs garantált irodája az Európai Bizottság székházában, hiszen a nevük „csak” az ún.

tartaléklistára kerül fel. Ez jogosítja fel őt arra, hogy pályázzon a konkrét álláshelyekre. A gyakorlatban ez úgy működik, hogy a „sikeres tartaléklistásokat” az Európai Bizottság Személyzeti Adminisztrációs Főigazgatóságának Toborzási Osztálya közvetíti ki az Unió intézményeinek megüresedett álláshelyeire. Itt elhelyezkedve a 9 hónapos próbaidő letelte után kinevezik az Európai Közösségek tisztviselőjének.

Nem könnyű sikeresen szerepelni a versenyvizsgán, a sok vetélytárs miatt igen magasak a követelmények, amiknek nehéz megfelelni. A másik ok az eurokrata pozíció egyre nagyobb vonzereje, presztízse. Kritika is éri a kiválasztási rendszert és magát a versenyvizsgát. Ezek egyike a rendszertelenség: általában hullámokban szoktak vizsgákat szervezni, amik leggyakrabban a bővítésekkel esnek egybe, így biztosítva a szükséges „részvételt” az új tagállamoknak. A versenyvizsga-kérdések fő hiányossága, hogy túlzottan a lexikális ismereteket méri, és nem fókuszál más, igen fontos tényezőkre és kompetenciákra: így például, hogy a jelölt képes-e hatékonyan dolgozni a hazájától távol, egy multikulturális környezetben. Az eljárás során megjelenik a kulcskompetenciák egy része, de ezek aránya és a vizsgálatuk mélysége nem kellően hangsúlyos.

#### 4. A megújult rendszer

Az EU képes figyelembe venni a kritikákat, amit jól jelez, hogy 2010-től komoly változások történtek a kiválasztási folyamatban. Az új kiválasztási eljárás kevesebb lépésből áll, így a versenyvizsgák rövidebb ideig tartanak, a hosszadalmas szelekció lerövidül. A leggyakoribb munkakörökre az EPSO évente ír ki versenyvizsgát. Az eljárás alapját a készségalapú tesztelés jelenti, a lexikális ismeretek háttérbe szorulnak. A konkrét szakmai készségek/képességek és szakismeretek mellett az olyan alapvető készségek meglétét vizsgálják, mint:

- az elemző- és problémamegoldó képesség: egy összetett kérdéskör kulcsfontosságú elemeinek felismerése, kreatív és gyakorlatias megoldások kidolgozása;
- a kommunikációs készség: világos és pontos kommunikáció szóban és írásban egyaránt;
- a minőségi és eredményes munkavégzés: személyes felelősségvállalás és kezdeményezőképtelenség + meghatározott eljárások betartása + minőségi munkavégzés;
- a tanulási és fejlődési képesség: a személyes készségek, valamint a szervezettel és a munkakörnyezettel kapcsolatos tudás és annak fejlesztése;
- a szervezőképesség és a feladatok rangsorolásának képessége: a legfontosabb feladatok kiemelt helyen való kezelése, rugalmas munkavégzés és a saját munka hatékony beosztása;
- a rugalmasság: nagy munkaterheléskor is hatékony munkavégzés + nehézségek kezelése + alkalmazkodás a változásokhoz;
- az együttműködési képesség: együttműködés a közvetlen munkatársakkal és más szervezeti egységekkel, tolerancia.

A feladatok ezeket a készségeket legalább kétszer mérik, mely a jelölt kompetenciáinak még alaposabb feltérképezését teszi lehetővé. A megfelelő szintű idegennyelv-tudás – legfőképp a 3 munkanyelv (angol, francia, német) egyikének – elengedhetetlen feltétele a munkakör betöltésének, így ennek alkalmazás közbeni vizsgálata még hangsúlyosabb szerepet kap.

Az eljárás négy lépésre bontható: a regisztráció, a számítógépes előszelektációs teszt, az egész napos értékelő központ és az állásinterjú.

A teszt megfelelően alkalmas arra, hogy a jelentkezők nagy számát megrostálja. A korábbi rendszer tudásközpontúsága helyett kulcskompetenciákra fókuszálnak. A teszt négy részben vizsgálja a szövegértés, a numerikus, az absztrakciós és a szituációs (együttműködési) készségeket. A feladatok nehézsége a rendkívül szűkre szabott időkeretben zajlik, ami csak elhivatott és kitaróan gyakorló pályázókat követel meg.

Az egész napos értékelő központ (AC) részei az esettanulmány, a csoportfeladat, a strukturált interjú és a szóbeli prezentáció. Ezek közös jellemzői, hogy relatíve rövid rendelkezésre álló idő alatt kell nagymennyiségű információból kigyűjteni a relevánsakat és némi háttértudást is alkalmazva érvelni, amely személyiségbeli és tudásbeli kulcskompetenciák mellett kiemelkedő idegennyelv-tudást is igényel.

## 5. Következtetések

Megállapíthatjuk, hogy az Európai Unió bürokráciájának megújult kiválasztási rendszere jól illeszkedik az elvárt kompetencia standardokhoz. Igyekezett a tudásközpontú kiválasztás irányából jelentősen elmozdulni a kompetenciák irányába. Ennek a kockázatai és mellékhatásai természetesen már megjelentek a rendszerben (tapasztalt szaktudás megszerzése kívülről), amit igyekeznek azért rugalmas módszerekkel ellensúlyozni, de ez egy másik elemzése témája lehetne. A jelenlegi szelekció a tömeges jelentkezéseket továbbra is kezelve keresi a kellőképpen motivált az együttműködésre, problémamegoldásra és tanulásra képes jelölteket.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

Blahó András – Prandler Árpád: Nemzetközi szervezetek és intézmények. Budapest: Aula Kiadó, 2011. 93. o

Dávid Péter (2007) A teljesítményértékelés és minősítés a közigazgatási szervek vezetésében, Kormányzati Személyügyi Szolgáltató és Közigazgatási Képzési Központ ROP 3.1.1. Programigazgatóság p. 33.

Linder V. (2006) Versenyvizsgák a közigazgatásban. – Magyar Közigazgatás. 12. 741-753. old.

Temesi I. (2000) Az európai közszolgálat. Közhivatalnokok az Európai Unió intézményeiben. – Lőrincz L. (szerk.) Európai Unió és a magyar közpolitika. BKÁE Államigazgatási Kar, Budapest. 360-406. old. 379.

<http://www.epso.eu> Adatok letöltve: 2014. május

[http://ec.europa.eu/cyprus/services/eu\\_careers/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/cyprus/services/eu_careers/index_en.htm) Adatok letöltve: 2014. május