

DR. BELÉNYESI EMESE PHD

EGYETEMI DOCENS

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM KÖZIGAZGATÁS-TUDOMÁNYI KAR



Karrier a közszektorban vs. szektorfüggő vezetői karrier?

*„A grapefruit tulajdonképpen egy citrom,
amely kapott egy lehetőséget, és élt is vele.”
Oscar Wilde*

Ma már közhelynek számít az a megállapítás, miszerint egy személy élete során legalább tízszer vált munkahelyet, miközben kétszer-háromszor szakmát is vált. Természetesen ez a kijelentés nagyon általánosít, hiszen a karrier egyénenként teljesen eltérő képet mutathat. Felmerül azonban a kérdés, hogy vajon érvényesül-e az a trend a közszektor esetében is, illetve milyen képet mutat a közszektor és az üzleti szektor egymáshoz képest, és ezen belül a férfiak és a nők esetében milyen karriermodellek azonosíthatók be?

A téma vizsgálata azért is időszerű, mert a globalizációra, az információs társadalomra, az európai uniós követelmény-rendszerekre és a hazánkat is elérő recesszióra a szervezetek átalakulásai sorával reagálnak. (Elég, ha a létszámleépítésekre gondolunk.) A globalizáció növeli a munkaerő rugalmasságával szemben támasztott követelményeket, kiszélesíti a karrierpályák alternatíváit, ezen belül a földrajzi mobilitás iránti igényeket.¹

A gazdaságot érintő strukturális változások a közszektor is egyre inkább érintik, különösen a gazdasági válság kezdete óta, arra késztetve az érintett egyéneket és szervezeteket, hogy változtassanak a karierről alkotott elképzeléseiken. A karrierrel foglalkozó szakirodalmat vizsgálva is nyomon követhető egyfajta átalakulási folyamat ebben a tekintetben. Így ma már beszélhetünk hagyományos és új típusú karrierfelfogásról, ahogyan ezt az elméleti háttérben látni fogjuk. Ezen belül külön figyelmet érdemel a vezetői karrier, ami szintén jelentős átalakuláson ment keresztül az utóbbi évtizedekben.

A tanulmány egy olyan kutatást mutat be, amelynek célja annak megállapítása, hogy Magyarországon a vezetők köré-

ben, az egyes szektorok (közszektor, üzleti szektor) esetében, milyen karriertípusok érvényesülnek, illetve van-e különbség a férfi és a női vezetői karrier között. A kutatás a kvalitatív megközelítéshez tartozó narratív interjúzásai és interjúelemzési módszertannal² készült, négy fő kérdés köré csoportosítva az egyéni karriertörténeteket, véleményeket: (1) a vezetővé válás története; (2) a vezetői pozíció előnyei; (3) a vezetői pozíció hátrányai; (4) siker a vezetői munkában.

A kutatás hipotézise szerint Magyarországon a közszektor esetében inkább a hagyományos (lineáris) karriertípusok, míg az üzleti szektorban inkább az új típusúak (nemlineáris) érvényesülnek. A férfiak esetében pedig többnyire a hagyományos, míg a nők esetében (a gyermekvállalás miatt) többnyire az új típusú karriermodellek jelennek meg. Az elméleti háttérben vázlatosan áttekintjük a karrierrel kapcsolatos elméleteket, modelleket, illetve ezek hazai sajátosságait. A következtetések a karrierrel, karrierváltással kapcsolatos elképzelések, illetve a közszektor és az üzleti közötti átjárhatóság kérdése tekintetében kívánnak segítséget nyújtani, mind az egyének, mind a szervezetek számára.

1. Mit jelent a karrier?

Ahhoz, hogy közelebb kerüljünk a válaszhoz, előbb érdemes áttekintenünk és összehasonlítani a fogalom **eredetéről** és a karierről alkotott legfontosabb **meghatározásokat**, ezek változásait, a teljesség igénye nélkül. A szó francia eredete **carrière**: életpálya, életút vagy pályafutás³, az angol **carriageway** jelentése: kocsút, előre haladó folyamatos útvonal⁴, a magyar **karrier** pedig: életpályán (gyors) érvényesülést, előmenetelt⁵ jelent. A nemzetközi és hazai szakirodalomban fellelhető jelentősebb karrierdefiníciókat az 1. sz. táblázat foglalja össze.

¹ KONCZ KATALIN (2004): Karriermenedzsment. Aula Kiadó.

² VAJDA JÚLIA (2303): Az élettörténet szövegének szöveve. Jel-Kép. 2003. 1. sz. pp. 89–96.

³ MAGYAR LAROUSSE Enciklopédia 2. 1992.

⁴ NICHOLSON és WEST, 1989. In: Kiss Pál, 1994.

⁵ BÁRCZI GÉZA–ORSZÁGH LÁSZLÓ (1986): A magyar nyelv értelmező szótára. III. Akadémiai Kiadó.

1. táblázat. A karrier fogalmával kapcsolatos meghatározások összefoglalása

Szerző	Meghatározás
Hall (1976)	1. Szakmai előmenetel: adott szervezetben adott foglalkozáson belüli előrehaladás, a hierarchiában történő felemelkedéssel, a képességek jobb kihasználásával, egyre nagyobb felelősséggel. 2. A karrier mint szakma: nem okvetlenül felemelkedés, de a társadalmi felfogás szerint karrier. 3. Szerepspecifikus tapasztalatok egymásutánja: az egyén hogyan értékeli életpályájának egyes szakaszait. 4. A karrier mint azon pozíciók összessége, amelyeket az adott személy szakmai életútja során elért. ⁶
Schein (1978)	A karrier azon életpályaszakaszok összessége, amelyeken az egyén szakmai élete során végighalad. ⁷
Greenhaus (1987)	Mindazoknak a munkatapasztalatoknak a teljes sora, amelyeket az egyén életpályája során felhalmoz. Mindenki, aki részt vesz a társadalmilag szervezett tevékenységekben, alakítója és/vagy elszennvedője valamilyen karriernek. ⁸
Koncz (2004)	A karrier szűkebb értelemben a teljes életút vagy adott életszakasz munkával kapcsolatos történéseinek összességét fogja át a társadalmilag szervezett szférában. ⁹
Nemes (2007)	A karrier a foglalkozási szerepek társadalmilag elismert mintáinak a sorozata, gyakran növekvő presztízzsel és javadalmazással. ¹⁰

Ezek a karrierfelfogások **folyamat jellegűek**, valamilyen lineáris történés-sorozatra vonatkoznak. Általánosságban elmondható, hogy míg a pszichológusok szerint szubjektív meghatározottság: a karrier egyéni tapasztalatok összessége, addig a szociológusok szerint objektív meghatározottság: a karrier a társadalmi munkamegosztásban való részvétel intézményesült formája.

A mindennapi életben karrieren elsősorban valamilyen **vezetői beosztás** vagy egy adott vezetői beosztásból még magasabb szintű vezetői poszt elnyerését értjük. Ezzel együtt a rang, a hatalom és az anyagi elismerés is növekszik. Az ilyen módon való előrelépést nevezzük **vertikális karriernek**. A karrier egy másik megjelenési formája a **horizontális karrier**. Horizontális karrier esetén gazdagabb lehetőségek kínálkoznak az egyén számára. Nem a különböző hierarchia- vagy vezetői szintek közötti lépcsőszerű előrehaladás a jellemző, hanem az **azonos szinten** megjelenő megkülönböztetett elismerés. Tehát a horizontális elmozdulás akkor tekinthető sikeres munkahelyi életpályának, ha az új területen a presztízs, a

jövedelem a korábbinál nagyobb. Horizontális karrier esetén az egyénnek lehetősége nyílik arra, hogy a képességeit, tehetségét kibontakoztathassa, más területekkel is megismerkedhessen, jártasságot szerezzen, szakmailag fejlődjön. Ha ezeket elérte, akkor megnyílhat számára az út a vertikális karrier irányába is.¹¹

Ami a hazai közszolgálatot illeti, Lőrincz Lajos szerint a karrier előremenetelt jelent, tehát a siker érzését kelti, megelégedettséget biztosít, vonzóvá teszi a munkakört. Még akkor is, ha az előmenetel csak horizontálisan megy végbe, a dolgozó egyre színvonalasabb és begyakoroltabb munkájáért garantáltan és ténylegesen több bért és magasabb besorolást, valamint az ezzel járó esetleges címeket kapja.¹²


A karrierfelfogások áttekintése után, érdemes megvizsgálni a legjellemzőbb karriermodelleket, amelyek a karriertípusok alapjául szolgálhatnak.

2. Karriermodellek

Az egyén oldaláról tekintve, az egyik lehetséges csoportosítás szerint, kétféle megközelítéssel találkozhatunk: (1) **pályafejlődés elméletek**: a pályaválasztás és a pályára állás feladatait az egyes életszakaszokhoz köti, illetve (2) **életstílus-orientációs elméletek**: a pályaválasztást az egyéni jellemzők által meghatározott karrier-típusokhoz köti. Ahhoz, hogy a karriermodellekről többet megtudjunk, érdemes áttekinteni és összehasonlítani ezt a kétféle megközelítést.

A **pályafejlődés-elméletek** szerint az egyén pályája a különböző **életkori szakaszokban** más-más módon épül fel, mások a karriercélok és a megvalósítási módszerek. Az egyén szempontjából az életpályának három nagy választása van: **foglalkozásválasztás, munkahelyválasztás és karrierválasztás**. A 2. sz. táblázat a legfontosabb pályafejlődés-modellek összefoglalását tartalmazza, a teljesség igénye és részletezés nélkül.

2. táblázat. A pályafejlődés-elméletek összefoglalása

Szerző	Karrierperiódusok
Super (1984)	 Növekedés stádiuma (0–14 év) Felfedezés stádiuma (15–24) A megállapodás stádiuma (25–44 év) A fenntartás stádiuma (45–64 év) Hanyatlás stádiuma (65 évtől) ¹³
Dessler-Turner (1992)	1. Növekedés (0–14 év) 2. A felderítés (15–24 év) 3. Az építkezés (25–44 év) 3.1 A próbálkozás (25–30 év)

⁶ HALL, D. T. (1976): Careers in Organizations. Pacific Palisades, CA: Goodyear.

⁷ SCHEIN, E. H. (1978). Career dynamics: Matching individual and organizational needs. Addison-Wesley publishing company.

⁸ GREENHAUS, J. H. (1987). The Career Management. The Dryden Press.




⁹ KONCZ KATALIN (2004): Karriermenedzsment. Aula Kiadó.

¹⁰ NEMES FERENC (2007): Vezetési ismeretek és módszerek. Szent István Egyetemi Kiadó.

¹¹ SZEMES LÁSZLÓ–VILÁGI RUDOLF (2001): Személyügyi feladatok rendszere. Pécsi Tudományegyetem.

¹² LŐRINCZ LAJOS (1982): Karrier-rendszer a közigazgatásban. Jogtudományi Közöny 3. pp. 161–169.




¹³ SUPER D. E. (1984): Önmegvalósítás munkában és szabadidőben. In Ritoókné–Gillemonné (szerk): Pályalélektan szöveggyűjtemény, Nemzeti Tankönyvkiadó, 1994.

Szerző	Karrierperiódusok
	3.2 A stabilizáció (31–40 év) 3.3 A válság (35–44 év) 4. A megőrzés (45–65 év) 5. A hanyatlás (65 évtől) ¹⁴
Belcourt-Bohlander-Sherman (1996)	1. Felkészülés a munkára (0–25 év) 2. A szervezeti belépés (18–25 év) 3. A kezdeti karrier (25–40 év) 4. A középkarrier (40–55 év) 5. A kései karrier (55–nyugdíjig) ¹⁵
Pintér (2001)	1. Alapvető karrierdöntések (16–18 év) 2. A karrier előkészítése (18–24 év) 3. A kezdeti karrier (24–30 év) 4. A karrier építése-kibontakozás (30–35 év) 5. A csúcs (35–45 év) 6. A megőrzés-fenntartás (45–55 év) 7. Nyugdíj előtt (55–65 év) ¹⁶
Nemes (2007)	 Fedezés szakasza (15–25 év)  Erősítés szakasza (25–45 év)  által A fenntartás szakasza (45–65 év) A hanyatlás szakasza (65 évtől) ¹⁷

Ezek a karriermodellek az ember biológiai életritmusát követik le, kis eltéréssel, egymáshoz hasonló számú és tartalmú élet- és munkaszakaszokra bontva azt. A különbség a kezdeti és a végponton markáns: van olyan modell, ahol a születéstől, máshol a pubertáskortól kezdődnek a pályaszakaszok, illetve van, ahol csak a nyugdíjazásnál, máshol az életkor végén fejeződik be a karrier. A fenti karriermodellek közös jellemzője: (1) a karrier minden egyén esetében egyedi; (2) a személy választása, döntése formálja; (3) dinamikus folyamat, mely az életút során kibontott; (4) pályaválasztás előtti és utáni életeseményeket integrál; (5) az egyén más (családi, közösségi, szabadidős) életszerepeivel kölcsönhatásban áll.

Az **életstílus-orientációs elméletek** szerint a pályaválasztás a személyiség kifejezésének egy módja, próbálkozás arra, hogy a személyiség stílusát a munka kontextusába illessze az egyén. Az emberek akkor funkcionálnak és fejlődnek a legjobban, és akkor a legelégedettebbek munkájukkal, ha a munkakörnyezetük kompatibilis a személyiségükkel, **a munka és a személyiség jellemzői szorosan összeillenek**. A 3. sz. táblázat a legfontosabb életstílus-orientációs modellek összefoglalását tartalmazza, a teljesség igénye és részletezés nélkül.

3. táblázat. Az életstílus-orientációs elméletek összefoglalása

Szerző	Karriertípusok
Holland (1973)	 lista Intellektuális Művészi Szociális Kezdeményező Konvencionális ¹⁸
Schein (1978)	 Szakmai/Funkcionális szaktudás horgony Menedzseri horgony Onállóság/Függetlenség horgony Biztonság/Stabilitás horgony Vállalkozói kreativitás horgony Szolgálat/Elkötelezettség valamilyen ügy mellett horgony Pusztá erőpróba horgony Életstílus-integráció horgony ¹⁹
Hall (1985)	 Adicionális karrier Korai felfutás karrier A professzionális karrier A helyét kereső karrier Az „akciós” vagy helyzetkarrier Az „amerikai álom” karrier A lassan érő karrier A multikarrier A konzervatív karrier A korai érés és megállapodás karrier A „Mommy-track” karrier ²⁰

Ezen életpálya-elméletek célja – a **megfelelő karriermező** megtalálása érdekében – az egyének támogatása önmaguk jobb megismerésében, öntudatosságuk növelésében. A fenti elméletek szerint az egyén karrierdöntéseit általában a következők irányítják: (1) feltételezett kompetenciái; (2) céljai, értékei és egyéb motivációk; (3) lehetőségei. A **menedzseri (vezetői) kompetencia** például azt az igényt tükrözi, hogy az ebbe a kategóriába sorolható személyek a vezetéshez kapcsolódó tevékenységekben és kompetenciákban – problémafeltáró képesség, érzelmi stabilitás, interperszonális készségek tekintetében – kiemelkedők legyenek.²¹

A fenti karriermodellek tekintetében elmondhatjuk, hogy míg a pályafejlődés-elméletek lineáris jellegűek, addig az életstílus-orientációs elméletek változatosabb képet rajzolnak az egyéni életpályát illetően. Például míg a **konzervatív karrier** esetében lassan, egyenletesen jut egyre feljebb és feljebb a ranglétrán az egyén, addig a **helyét kereső karrier** azt fejezi ki, hogy az aktív életpálya munkahelyi életpályák sorozatával írható le, amelyben sikeres és kevésbé sikeres, esetleg sikertelen vagy stagnáló szakaszok váltják egymást.

¹⁴ DESSLER, GARY – ALVIN TURNER (1992): Human Resource Management in Canada. Prentice-Hall Canada Inc. Scarborough, Ontario

¹⁵ BELCOURT, MONIKA – GEORGE W. BOHLANDER – ARTHUR W. SHERMAN, JR. – SCOTT A. SNELL (1996): Managing Human Resources. Canadian Edition. Nelson Canada, Toronto.

¹⁶ PINTÉR ZSOLT (2001): Hogyan csináljunk karriert? Horton International Hungary Kft., Budapest.

¹⁷ NEMES FERENC (2007): Vezetési ismeretek és módszerek. Szent István Egyetemi Kiadó.

¹⁸ HOLLAND, JOHN L. (1973): Making vocational choices: a theory of careers. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

¹⁹ SCHEIN E. H. (1978): Career dynamics: Matching individual and organizational needs. Addison-Wesley publishing company.

²⁰ HALL, D. T. (1976): Careers in Organizations. Pacific Palisades, CA: Goodyear.

²¹ KONCZ KATALIN (2004): Karriermenedzsment. Aula Kiadó.

Látjuk tehát, hogy a hagyományos mellett egyre inkább megjelennek az új típusú életpálya-elméletek. A következőkben áttekintjük azokat a **lineáris** és **nemlineáris** karriertípusokat, amelyek a vizsgálat alapját képezik.

3. Hagományos és új karriertípusok

Az előzőekből következik, hogy a vizsgálat során a hagyományos (lineáris) karriermodellek mellett mindenképpen érdemes az új típusú (nemlineáris) karriermodelleket is figyelembe vennünk. Napjainkra ugyanis a karrier meg szokott dinamikája nagy változásokon ment keresztül, köszönhetően a gazdaság, a társadalom, a szervezeti keretek átalakulásának. A szervezetek laposodása, karcsúsodása a karrier újfajta formáit hozták magukkal. A munkavállalónak sokkal rugalmasabbnak, alkalmazkodóbbnak kell lennie a környezeti adottságok, a technológia változásainak, a globalizáció kihívásainak megfelelően.²²

Az egyéni életpálya tehát egyre ritkábban lineáris: sikeres, kevésbé sikeres, sikertelen, vagy stagnáló szakaszokból állhat.²³

A **sikeres karrierszakasz** felfelé irányuló vertikális mobilitás, **formális** horizontális átcsoportosítás (ugyanaz a munkakör, de nagyobb fizetésért). Ezt a szakaszt az egyén javuló munkafeltételei, a nagyobb felelősséggel járó munkakörbe kerülés, valamint a magasabb anyagi és erkölcsi elismerés jellemzi. (Nemcsak a formális hierarchiában való előrelépést jelenti, hanem magában foglalja a szakértői karrierpályán való előrehaladást is.)

A **stagnáló karrierszakasz** a mozdulatlan csapdája. Ekkor az előmenetel lehetősége minimális. Itt három formáról beszélhetünk. A **szerkezeti holtpontról** (az egyénnek nincs további lehetősége, ezért már nem léphet tovább), a **tartalmi holtpontról** (az egyén unja a munkáját), és az **életstílusbeli holtpontról** (úgy a munkában, mint a magánéletben egy területre összpontosít, amennyiben a kitűzött célja nem sikerül, akkor összeomlik az élete).

A **sikertelen karrierszakasz** lefelé irányuló vertikális mobilitás. Alacsonyabb presztízsű munkakörbe kerülhet az egyén, melynek következménye az lehet, hogy az egyén végső soron elhagyja a szervezetet.

Az új típusú (nemlineáris) életpályát feltételező elméletek a karriert nem egy folyamatos fejlődési ívnek tekintik, hanem olyasvalaminek, amelyeket megszakítások, ugrások tördelnek meg, és amely sem időben, sem fejlődési ívében nem egyenletes.²⁴ Ezek közül a legjellegzetesebbek a formaváltó (protean), a kaleidoszkóp és a határváltó (boundaryless) karrier.

A **formaváltó vagy protean karrier** elmélete szerint a karriert a változó folyamatos idomulás, alkalmazkodás jellemzi. A munkabiztonság iránti igényt felváltotta a munkaerő-piaci érték, a foglalkoztathatóság iránti igény, és a szervezet által biztosított karrier helyett az egyén által irányított ún. önmenedzselt életpálya lett vonzó.²⁵

A **kaleidoszkóp-karrier** lényege is azon az elgondoláson alapul, hogy már nem a munkahely, a munkáltató által meghatározott a karrierpálya, hanem az egyedi, saját karrier, ami a munkavállaló érzelmeinek, vágyainak függvénye. Amint változik valami az egyén életében, máris igazítja a változásokhoz a karrierjét is.²⁶

A **határváltó vagy boundaryless karrier** olyan munkalehetőségek sorozata, amely túllépi a megszokott foglalkoztatási kereteket. Ezek a következők: foglalkozási és munkakörök, maguk a munkáltató szervezetek, a megszokott családi és foglalkozási szerepek. Például: foglalkozási keretek változása, szakmaterület-váltás, tanulói és keresői szerepek váltakozása, alkalmazottból vállalkozóvá válás stb.²⁷

A hagyományos és új típusú karriermodellek lényegi összehasonlítását a 4. számú táblázat mutatja.

4. táblázat. A hagyományos és új típusú karriermodellek összehasonlítása

Hagyományos karrier	Új típusú karrier
Felemelkedés a ranglétrán, gyakran mások ellenében	Fontossá, nélkülözhetetlenné válni a személyes kompetencia növelésén keresztül, mások hasznára
A hagyományos vállalatokban a karriernek csak egy iránya van felfelé, minél több előléptetésen keresztül	A horizontális karrierlehetőségek fontosságának növekedése
Minél több vertikális szint, minél több beosztott	Szervezeti struktúrák egyszerűsítése, vertikális szintek számának csökkenése
Egy alapképzettségre felépített pályafutás, karrier	Egész életen át tartó tanulás, több szakma, vagy komplex szakmakombináció elsajátítása
Élethosszig tartó foglalkoztatás	Élethosszig tartó foglalkoztathatóság (a kompetenciák, a tudás alapján)

Forrás: OMIKK Humán erőforrás-menedzsment 1992/2. alapján, adaptált változat

²² SULLIVAN, S. E.–MARTIN, D. F.–CARDEN, W.A.–MAININERO, L. A. (2004): The Road Less Traveled: How to Manage the Recycling Career Stage. In Journal of Leadership and Organization Studies. 10. évf., 2. szám, pp. 34–42

²³ KONCZ KATALIN (2003): Egyéni karrieraspirációk és egyéni karriertervezés I. Munkaügyi Szemle, 2003. március.

²⁴ BOKOR A.–FERTETICS M.–HIDEGH A.–VÁRADI SZABÓ ZS. (2009): Karrierváltók Magyarországon. Vezetéstudomány. XL. évfolyam 2009. 11. szám pp. 11–35

²⁵ PATTON, W.–MCMAHON, M. (2006): Career Development and Systems Theory. Connecting Theory and Practice. (2nd Ed.) Sense Publishers, Australia.

²⁶ SULLIVAN, S. E.–MAININERO, L. (2007): Kaleidoscope Careers: Benchmarking Ideas for Fostering Family-Friendly Workplaces. Organizational Dynamics. 36. évf. 1. szám. pp. 45–62

²⁷ SULLIVAN, S. E.–MARTIN, D. F.–CARDEN, W. A.–MAININERO, L. A. (2004): The Road Less Traveled: How to Manage the Recycling Career Stage. In Journal of Leadership and Organization Studies. 10. évf., 2. szám, pp. 34–42

Megállapíthatjuk, hogy míg a hagyományos életpályamodell esetében a szervezetnek, addig az új típusú életpályamodell esetében az egyénnek van nagyobb szerepe, felelősége a karrier építése tekintetében.

Ami a közszolgálatot illeti, a szakirodalomban két közszolgálati rendszertípust különböztetünk meg: a **nyílt és zárt rendszert**. (Illetve szoktak beszélni még vegyes rendszerről is, mely a két modell különböző elemeit vegyíti.) Ezen modellek létrejötte a modern közigazgatás kialakulásához vezethető vissza. Tiszta formában csak a XIX. században léteztek. Ma már egyes elemeket átvettek egymástól, de még így is mondhatjuk, hogy Európában a zárt rendszer, míg az Egyesült Államokban és az angolszász országokban a nyílt rendszer a meghatározó. Hazánkba a zárt rendszer osztrák közvetítéssel jutott el. A Ktv. szabályozási koncepciójában pedig a francia és a német hatás érezhető nagyon.²⁸ A zárt és a nyílt rendszer összefoglalását az 5. számú táblázat tartalmazza.²⁹

5. táblázat. A zárt és a nyílt rendszer összefoglalása

	Zárt rendszer	Nyílt rendszer
Gazdaság/ Üzleti szektor	A politikai nem tulajdonos, nincs beleszólása konkrét személyzeti döntésekbe. A közmenedzser döntési jogai korlátozottak, minimális lehetőség a „vezetői önkényre”	A politikai az üzleti szféra tulajdonosával azonosított, ilyenként személyzeti döntéseket hozhat. A közmenedzser pozíciója és jogosítványai megegyeznek a magán-szféra menedzserével.
Jog	Közjogi (nem magánjogi) szabályok. A munkaviszony minden elemének részletes jogi szabályozása.	Magánjogi, munkajogi szabályok. A munkaviszony legtöbb elemét a felek megállapodása, szerződés szabályozza
Politika	Függetlenség a politikától, politikusoktól a HRM döntésekben. Bármely politikai irányt kiszolgáló semleges személyzet.	A politikai szerepe a meghatározó a HRM döntésekben. Az adott politikai irányzathoz lojális, azt szolgáló köztisztviselői kar.

Forrás: Mélypataki, 2010.

Megállapíthatjuk, hogy míg a zárt rendszer esetében inkább a hagyományos (lineáris) karriernek, míg a nyílt rendszer esetében inkább az új típusú (nem lineáris) karriernek van nagyobb valószínűsége. A fenti elméletek áttekintése után áttérhetünk a hazai helyzetre, annak sajátosságaira.

4. Karriertípusok Magyarországon

A hagyományos és új típusú életpályákon túl, Magyarországon az egyik tipikus életút a **vállalkozói karrier**, ahol a pályacsúcs a minél nagyobb, életképebb cég lehet. A **szakmai karrier** a tudásra és ismeretekre épül, a státuszt a társadalmilag elismert tudás és a hírnév minősíti. (A szakmai karrier egyik válfaja a politikai karrier.) A **bürokratikus karriert** a világosan rögzített előmeneteli utak, a pozíciók hierarchikus rendszere jellemzi.³⁰

A közszektorra jellemző, leggyakrabban előforduló foglalkozásokat három csoportra oszthatjuk. Az **uniformizált foglalkozások** körébe tartoznak például rendőrök, határőrök, vámőrök, tűzoltók. Számukra a beosztási rend és az előremenetel szigorúan megszabott. Az **igazgatási foglalkozások** csoportjába azok a *közszolgálati tisztviselők* tartoznak, akik a központi vagy a helyi államigazgatási, önkormányzati apparátusban teljesítenek szolgálatot. A foglalkoztatásuk kötött szabályzat alapján történik, fizetésük és előmenetelük az iskolai végzettség, beosztás, állomáshely és szolgálati éveik szerint kategóriákba sorolt. A legátfogóbb csoportot a **közalkalmazottak** képezik. Az állami alkalmazottak, a költségvetésből fizetett szakemberek tartoznak ide.

A **közszolgálati jogviszony** magyarországi szabályozása kapcsán említést kell tenni arról, hogy a zárt rendszer a közelmúltban fokozatosan fellazult, de ezzel egy időben a zárt rendszer stabilitásának irányába is történtek lépések. Azt tapasztalhatjuk, hogy a mintegy másfél-két évtizede megszületett – elemeinek többségében – zárt közszolgálati rendszer, napjainkban, a gyors egymásutánban megszülető jogszabálymódosítások révén két irányba indult el: egyrészt a nyílt, másrészt – a kiválasztás merev szabályozásával – a még zártabb rendszer felé.³¹

Beszéljünk akár közszektorról vagy az üzleti szektorról, mindkét esetben vonzó cél a **vezetői karrier**. Ennek egyértelmű oka a kiemelkedően magas bérezés. Magyarországon a beosztottakhoz képest általában jóval magasabb fizetést kapnak a vezetők. A vezetők esetében a fizetés a vezetői rangtól függ, mely nem veszi figyelembe a szolgálati időt. Tehát előfordulhat olyan, hogy a vezetői bértábla legalsó szintje is magasabb alapilletményt biztosít, mint a „normál”, a beosztottak illetményét meghatározó bértábla legmagasabb fokozata. Ez azt jelenti, hogy például egy a főiskolát éppen most elvégzett (tehát semmiféle szakmai, illetve közigazgatási gyakorlattal nem bíró), még csak nem is az adott poszthoz szükséges típusú diplomával rendelkező személy, akit azonban vezetőnek neveznek ki, eleve többet keres, mint a jelentős szakmai és közigazgatási tapasztalattal bíró, szakmájában PhD fokozatot szerzett, nemzetközileg elismert, folyamatosan kiváló munkát végző beosztott szakértő.³²

²⁸ HAZAFI ZOLTÁN (2009): Közszolgálati jogunk a változó nemzetközi és hazai térben. Doktori Iskola – Közigazgatási Jogi Program, Pécs.

²⁹ MÉLYPATAKI GÁBOR (2010): A nyílt és a zárt közszolgálati rendszerek. Miskolci Jogi Szemle. 5. évfolyam 2. szám

³⁰ KONCZ KATALIN (2003): Egyéni karrieraspirációk és egyéni karriertervezés I. Munkaügyi Szemle, 2003. március.


³¹ LINDER VIKTÓRIA (2009): Emberi erőforrás gazdálkodási megoldások a közszolgálatban. Ecostat Kormányzati Gazdaság- és Társadalom-stratégiai Kutató Intézet. Időszaki Közlemények. XXXVI. Szám, Budapest.

³² GAJDUSCHEK GYÖRGY (2008): Közszolgálat. A magyar közigazgatás személyi állománya és személyzeti rendszere az empirikus adatok tükrében. KSZK ROP 3.1.1. Programigazgatóság, Budapest.

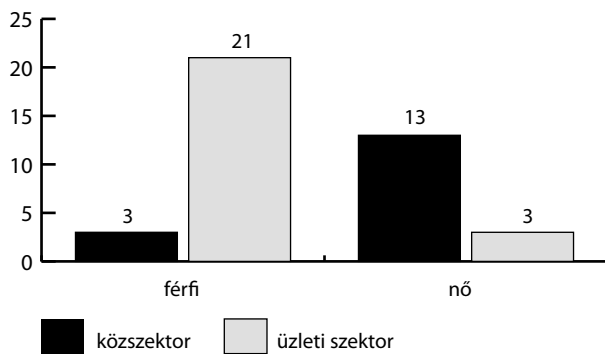
A továbbiakban a vizsgálat fókuszában a vezetői karrier áll. Az interjúk tartalomelemzése során közelebb kerülünk annak a kérdésnek a megválaszolásához, hogy milyen karriertípusok és milyen tendenciák érvényesülnek Magyarországon a közszektorban és üzleti szektorban.

5. Vezetői karrier a magyar közszektorban és üzleti szektorban

5.1. A minta jellemzői

 vizsgált mintába³³ összesen 40 fő vezető került be, 16 a közszektorból, ebből 3 férfi és 13 nő, és 24 az üzleti szektorból, ebből 21 férfi és 3 nő. A minta nemek és szektor szerinti megoszlását a 1. számú diagram mutatja.

1. diagram. A minta nemek és szektor szerinti megoszlása

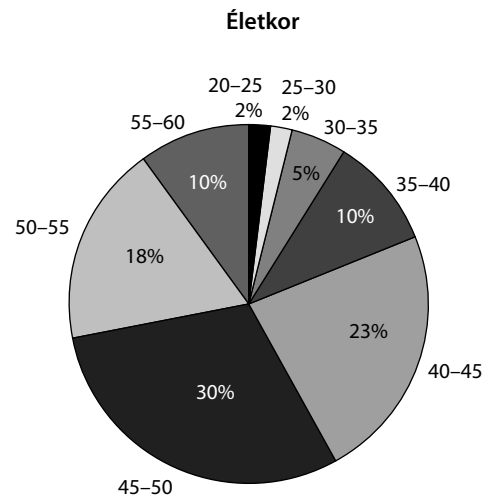


Szektor alapján 40%-uk a közszektorban, 60%-uk az üzleti szektorban dolgozik, ez megközelíti a nemzetgazdaság szerinti statisztikai megoszlást, ami 30% és 70% (KSH: 2012. évi adat).³⁴ A nemek alapján 62% férfi és 38% nő került be a mintába.

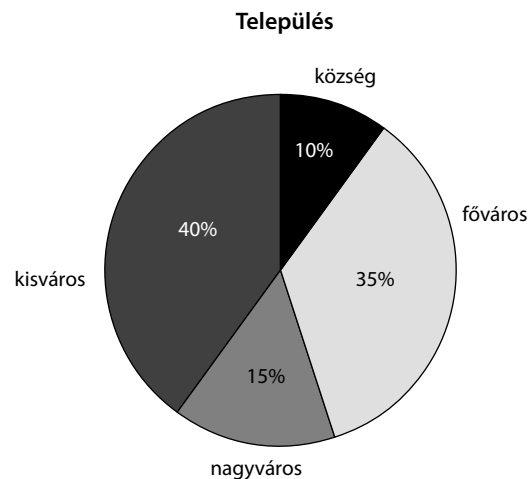
Életkori megoszlásukat a 2. számú diagram mutatja. Látható, hogy a legtöbben a 45–50 év közötti korosztályba tartoznak (30%), őket követik a 40–45 év közöttiek (23%), majd az 50–55 év közöttiek (18%). Ez azért előnyös, mert a karriertörténetek ebben az életkorban már elég hosszúak ahhoz, hogy elemezni, típusokba sorolni lehessen nemcsak a jelen állapotot, hanem a váltásokat is.

A település szerinti megoszlást a 3. számú diagram mutatja. A legtöbben a kisvárosokban és a Fővárosban működő szervezetekben tevékenykednek, a legkevesebben a községekben, itt jellemzőek az önkormányzati vezetők.

2. diagram. A minta életkori megoszlása



3. diagram. A minta település szerinti megoszlása



Az iskolai végzettségük szintje a 4. számú diagramon látható. Döntő többségük felsőfokú, vagy annál magasabb szintű végzettséggel rendelkezik. Első látásra talán meglepő, hogy 8%-uk viszont középfokú végzettséggel rendelkezik. Ezek a vezetők valamennyien az üzleti szektorban tevékenykednek, és szinte mindegyikük a saját vállalkozását vezeti. Ezekben az esetben a jogszabály nem írja elő a végzettség kötelező szintjét. A közszektor vezetőire viszont ez nem vonatkozik, ebben az esetben kötelező a felsőfokú végzettség, így a mintába bekerült valamennyi személy felsőfokú végzettséggel rendelkezik. A posztgraduális végzettségük mindkét szektort kép-

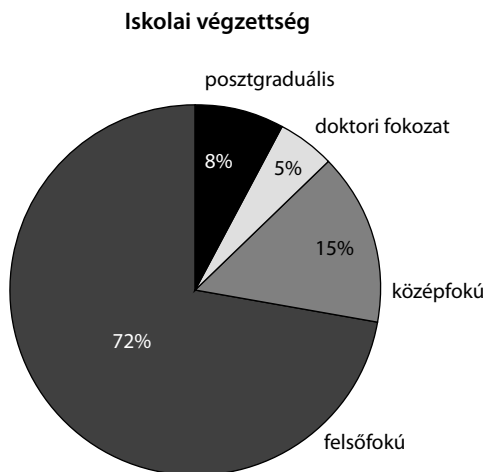
³³ Az interjúk a Budapesti Corvinus Egyetem Közigazgatástudományi Kara hallgatóinak közreműködésével készültek 2010-ben. A kutatás nem reprezentatív.

³⁴ http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qli001c.html?225

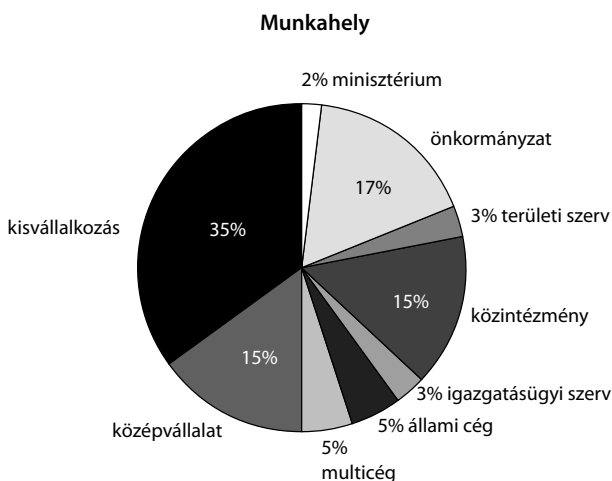
viselik, míg a doktori fokozattal rendelkezők csak az üzleti szektort, ami azért nem mindennapi, mert nincs erre vonatkozó kötelező előírás, és a munkáltatók többnyire nem is értékelik ezt a fajta tudást, mondván, hogy túl elméleti. Legtöbb közöttük a mérnök (25%), őket követik a pedagógusok (22%), majd egyenlő arányban a jogászok és a közgazdászok (12-12%) és az igazgatásszervezők (10%). A többiek (29%) pedig különböző más szakmákat képviselnek.

Beosztásuk alapján fele-fele arányban közép- és felső vezetők. Munkahelyüket az 5. számú diagram mutatja. A legtöbben kisvállalkozások vezetői (35%), őket követik az önkormányzatoknál dolgozók (17%), majd egyenlő arányban a középállalatoknál, illetve közintézménynél dolgozó vezetők (15-15%), a többiek pedig különböző más szervezeteknél dolgoznak.

4. diagram. A minta iskolai végzettség szerinti megoszlása



5. diagram. A minta munkahely szerinti megoszlása



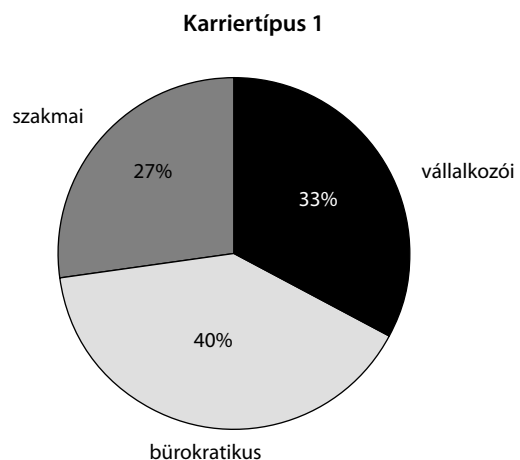
A minta jellemzőinek ismertetése után rátérhetünk a kutatás kérdéseinek vizsgálatára, először a karriertípusok szerinti elemzésre a jelenlegi karrierállomás és a karriertörténet alapján.

5.2. Karriertípusok a karrierállomás és a karriertörténet alapján

A karriertörténetek elemzése két szempont szerint történt: (1) a jelenlegi karrierállomás a Koncz-féle besorolás alapján (a továbbiakban: karriertípus 1), és (2) a karriertörténet a Patton-féle és a Sullivan-féle besorolás alapján (a továbbiakban: karriertípus 2).

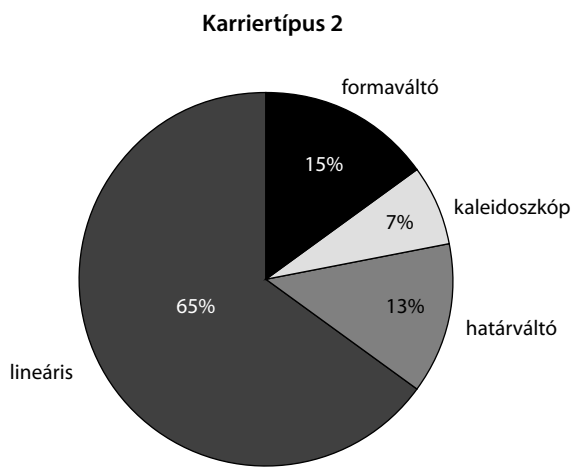
A **karriertípus 1** szerinti megoszlást a 6. számú diagram mutatja. Látható, hogy a megoszlás majdnem arányos. A bürokratikus karrier (40%) kizárólag a közszektorban dolgozó vezetők esetében jellemző, ami érthető, hiszen a mintába közalkalmazottak, illetve kormány- és köztisztviselők kerültek. Magyarországon a közszektorban, ebben a tekintetben, a zárt rendszer elemei érvényesülnek. A szakmai karrier és a vállalkozói karrier az üzleti szektorra jellemző, ami szintén nem meglepő, bár egyes nagy állami cégeknél (pl. MÁV) a bürokratikus karrier jellege is felismerhető. Az üzleti szektorban inkább a nyílt rendszer elemei érvényesülnek. A bürokratikus karrier – talán a kiszámíthatósága és a hagyományos nem szerepekkel való összeegyeztethetősége miatt – főként a nőkre jellemző (81%), a szakmai karrier inkább a férfiakra (81%), és a vállalkozói karrier, ami egyben egy életforma is, szintén főként a férfiakra jellemző (92%).

6. diagram. A minta a jelenlegi karrierállomás szerinti megoszlása a Koncz-féle besorolás alapján



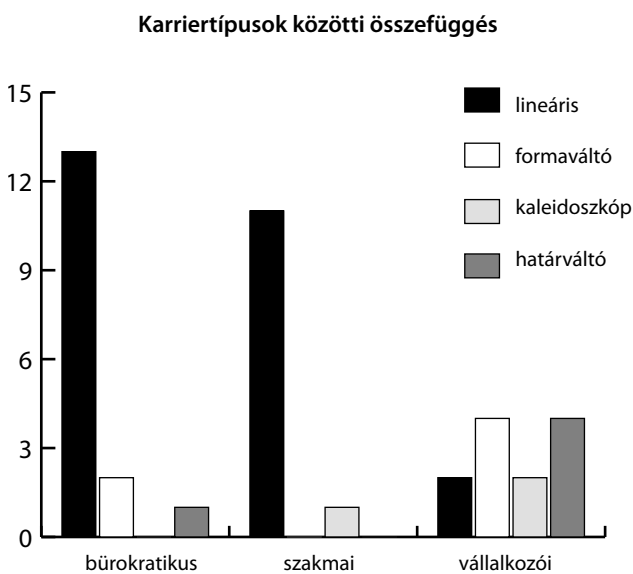
A **karriertípus 2** szerinti megoszlás a 7. számú diagramon látható. Ebben az esetben a hagyományos (lineáris) és új típusú (nem lineáris) karrier aránya 65%-35%, ami azt jelzi, hogy Magyarországon főleg a középkorosztályhoz tartozó vezetőknek sikerült az eredetileg választott pályán maradniuk. Ez a magas arány fele-fele arányban jellemző a közszektorra és az üzleti szektorra, és ugyancsak fele-fele arányban a férfiakra és a nőkre. A nem lineáris karriertípusok elsősorban a férfiakra jellemzőek (78%), és ezek közül a formaváltó képviselteti magát többségben, ezt követi a határváltó, majd a kaleidoszkóp-modell. Ezek a karriertípusok kevésbé kiszámíthatóak, sokszor nem az egyén döntése, hanem kényszer hatására alakulnak, és a vele járó életforma nehezen összeegyeztethető a **családi élettel**. Talán ezzel is magyarázható, hogy inkább a férfiak karriertörténetére jellemző.

7. diagram. A minta a jelenlegi karrierállomás szerinti megoszlása a Patton-féle és a Sullivan-féle besorolás alapján



Ha elvégezzük a karriertípusok keresztelemzését, látjuk, hogy összefüggés mutatkozik **tehát** a karriertípusok között: a bürokratikus és szakmai karrierállomás mögötti karriertörténetek lineárisak, a vállalkozói karrierállomások mögötti karriertörténetek viszont többnyire nemlineárisak. A karriertípusok keresztelemzését a 8. számú diagram mutatja.

8. diagram. A karriertípusok keresztelemzése



A karriertörténeti narratívák elemzése során markáns különbség érzékelhető a közszektorban és az üzleti szektorban tevékenykedők között. Míg az üzleti szektorban dolgozók főleg az egyéni karrierjükéről, a változás, változtatás okai-

ról, motivációs tényezőiről, jelenlegi feladataikról meséltek, addig a közszektorban dolgozók inkább a szervezet történéseit, feladatait, változásait emelték ki. Érdekes lenne ennek a mélyebb okait feltárni, de ez a jelen kutatás keretein túlmutat. Annyi azért megállapítható, hogy a közszektorban végzett munka, a közjő szolgálata egyféle hivatástudatot is feltételez, ami az énközpontú szemléletmóddal szemben a közöségközpontú szemléletmódot helyezi előtérbe.

5.3. A vezetői pozíció előnyei

A vezetői pozíció előnyeivel kapcsolatban előforduló kulcsszavak, összefüggések a következők: állásbiztonság, befolyás (2), csapatépítés (3), érdekérvényesítés, folyamatos fejlődés, függetlenség (3), hatalom, irányítási lehetőség (5), kapcsolatépítés, kapcsolati tőke (2), kihívások (4), közvetlen siker (2), kreatív munka (2), magasabb jövedelem (13), nagyobb ismertség (3), önálló döntések (7), önmegvalósítás (2), presztízs, rálátás a folyamatokra (5), rugalmas munkaidő (2), saját ötletek megvalósítása (6), szakmai elismerés (3), szakmai utak finanszírozása (2), tapasztalatszerzés (4), ügyfelek segítése, változatos munka (6). A leggyakrabban **a magasabb jövedelmet, az önálló döntéseket, a saját ötletek megvalósítását és a változatos munkát említették a vezetők.** Az előnyök szektor és nem szerinti bontását a 6. számú táblázat tartalmazza.

6. táblázat. A vezetői pozíció előnyeinek szektor és nem szerinti bontása

	Közszektor	Üzleti szektor
Férfi	csapatépítés érdekérvényesítés irányítási lehetőség magasabb jövedelem rálátás a folyamatokra (2)	állásbiztonság befolyás (2) függetlenség hatalom irányítási lehetőség (3) kihívások (3) közvetlen siker (2) kreatív munka magasabb jövedelem (8) nagyobb ismertség (2) önálló döntések (6) önmegvalósítás rálátás a folyamatokra rugalmas munkaidő saját ötletek megvalósítása (3) szakmai elismerés szakmai utak finanszírozása tapasztalatszerzés (2) változatos munka (5)

	Közszektor	Üzleti szektor
Nő	csapatépítés (2) folyamatos fejlődés függetlenség irányítási lehetőség ismertség kapcsolatépítés, kapcsolati tőke (2) kreatív munka magasabb jövedelem (3) presztízs rálátás a folyamatokra saját ötletek megvalósítása (3) szakmai elismerés (2) szakmai utak finanszírozása tapasztalatszerzés (2) ügyfelek segítése	függetlenség kihívás magasabb jövedelem önálló döntések önmegvalósítás rálátás a folyamatokra rugalmas munkaidő változatos munka

Látható, hogy a **magasabb jövedelem** mint előny kevesbszer fordul elő a közszektorban dolgozó vezetők narratíváiban, ennek valószínű oka, hogy az üzleti szektorban köztudottan magasabbak a menedzseri fizetések. Az **önálló döntések** és a **változatos munka** kizárólag az üzleti szektorban dolgozó vezetők körében jelenik meg, szintén köztudott, hogy a közszektorban a vezetői döntések gyakran a jogforrások, a költségvetési kényszer vagy a politikai akarat függvényei. A **saját ötletek megvalósítása** egyenlő arányban szerepel mindkét szektort képviselő vezetők körében. Érdekes, hogy például a közszektor vezetői olyan előnyökkel kompenzálják az üzleti szektor vezetőinek előnyeit, mint a csapatépítés, kapcsolatépítés, kapcsolati tőke, presztízs, ügyfelek segítése, ami magában foglalja a fentiekben már megállapított közösségközpontúságot és a segítő attitűdöt. Kizárólag az üzleti szektorban jelenik meg a kihívás mint előny a vezetői munkában, itt valószínűleg arról van szó, hogy a gazdasági problémák, a hullámzó üzletmenet új megoldások keresésére ösztönzik a vezetőket. A nők és a férfiak közötti különbséget illetően kiemelendő, hogy a férfiak esetében fontosabb a magasabb jövedelem, a nők esetében pedig a segítő attitűd, ami a hagyományos nemi szerepekkel is összefüggésbe hozható.

5.4. A vezetői pozíció hátrányai

A vezetői pozíció hátrányaival kapcsolatban előforduló kulcsszavak, összefüggések a következők: beosztottak kezelése (5), bevételek bizonytalansága (4), döntési nehézségek (7), életmód megszokása, felelősség (19), irigység (2), jogszabályi változások, kevesebb szabadidő (12), kevesebb szakmai munka (3), kockázatvállalás (2), kockázatvállalás, konfliktuskezelés (6), magánéleti hátrányok (5), megfelelési kötelezettség (5), működési nehézségek (4), politikai befolyás (2), rugalmas munkaidő, stressz (5), több munka, vezetőkinevezés visszavonhatósága (2), vezetői magány (3). A leggyakrabban a **felelősséget**, a **kevesebb szabadidőt**, a **döntési nehézségeket** és a **konfliktuskezelést** említették a vezetők. A hátrányok szektor és nem szerinti bontását a 7. számú táblázat tartalmazza.

7. táblázat. A vezetői pozíció hátrányainak szektor és nem szerinti bontása

	Közszektor	Üzleti szektor
Férfi	felelősség kevesebb szabadidő (2) konfliktuskezelés működési nehézségek politikai befolyás stressz vezetőkinevezés visszavonhatósága	beosztottak kezelése (4) bevételek bizonytalansága (2) döntési nehézségek (4) életmód megszokása felelősség (10) kevesebb szabadidő (8) kevesebb szakmai munka kockázatvállalás konfliktuskezelés (3) magánéleti hátrányok (3) megfelelési kötelezettség (2) rugalmas munkaidő stressz (2) több munka vezetőkinevezés visszavonhatósága vezetői magány
Nő	beosztottak kezelése döntési nehézségek (3) felelősség (5) irigység (2) jogszabályi változások kevesebb szabadidő kevesebb szakmai munka (2) konfliktuskezelés (3) magánéleti hátrányok (2) megfelelési kötelezettség (2) működési nehézségek (3) politikai befolyás stressz (2) vezetői magány (2)	bevételek bizonytalansága (2) döntési nehézségek felelősség kevesebb szabadidő kockázatvállalás megfelelési kötelezettség

Megállapítható, hogy a **felelősség** mint hátrány gyakrabban fordul elő az üzleti szektorban dolgozó vezetők narratíváiban, ennek valószínű oka, hogy a közszektorban gyakoribb a testületi vezetés, ahol megoszlik a felelősség a döntéshozók között. A **kevesebb szabadidő** szintén az üzleti szektorban dolgozók körében szerepel többször, ami nem meglepő, ha arra gondolunk, hogy a közszektorban a Ktv. szabályozza a fix munkaidőt és a túlmunka elrendelésének módját, illetve a munka ritmusa is kiszámíthatóbb. A **döntési nehézségek** (pl. létszámleépítéssel kapcsolatban) és a **konfliktuskezelés** nagyjából egyenlő arányban oszlik meg a két szektor között. A politikai befolyás mint hátrány csak a közszektorban jelentkezik, ami abból a szempontból nem meglepő, hogy a közszolgálat a politikai rendszer része, és a lojalitás kötelezettsége néha a szakmai szempontokkal ütközik. Ugyanitt jelennek meg a működési nehézségek és a jogszabályi változások is. Ezzel szemben kizárólag az üzleti szektor vezetőinek körében kerül megemlítésre a bevételek bizonytalansága és a kockázatvállalás. Mindezek olyan szektorális sajátosságok, amelyek közvetlenül érintik a vezetőket. A nők és a férfiak közötti különbséget illetően kiemelendő, hogy kizárólag a nők esetében szerepel az irigység, és kizárólag a férfiak esetében az életmód megszokása, illetve a **vezetőkini-**

nevezés visszavonhatósága, ami a nemek közötti gondolkodás- és viselkedésbeli eltérésekkel, illetve a hagyományos nemi szerepekkel függhet össze.

Külön érdekesség, hogy hátrányként szerepel a rugalmas munkaidő, ami az előnyök között is megjelent. Ha összehasonlítjuk az előnyöket a hátrányokkal, az előbbiek száma valamivel több, mint az utóbbiaké, amiből arra következtethetünk, hogy a megkérdezettek szerint átlagosan több előnye van a vezetői pozíciónak, mint hátránya, vagyis érdemes vezetőnek lenni.

5.5. Siker a vezetői munkában

A siker a vezetői munkában kérdéssel kapcsolatban előforduló kulcsszavak, összefüggések a következők: belső elégedettség, beosztottak elismerése (2), cég sikere (7), célok megvalósulása, folyamatok racionalizálása, helyes döntések, jó csapat építése (3), kellemes munkahelyi légkör (2), kitüntetés (5), médiaszereplés, öröm a munkában, partnerek elismerése, projekt megvalósítása (9), szakmai eredmények (8), szervezet fejlődése (6), szervezet működtetése, új szervezet felállítása (5), ügyfelek elégedettsége (7), üzleti siker (8), veszteség konszolidálása, vezetői kinevezés meghosszabbítása (2). A leggyakrabban a **projektek megvalósítását, a szakmai eredményeket, az üzleti sikert, az ügyfelek elégedettségét és a cég sikerét említették** a vezetők. A sikerek szektor és nem szerinti bontását a 8. számú táblázat tartalmazza.

8. táblázat. A vezetői sikerek szektor és nem szerinti bontása

	Közszektor	Üzleti szektor
Férfi	célok megvalósulása kitüntetés új szervezet felállítása (2) veszteség konszolidálása	belső elégedettség beosztottak elismerése (2) helyes döntések jó csapat építése (2) kitüntetés (2) médiaszereplés partnerek elismerése projekt megvalósítása (4) szakmai eredmények (4) szervezet fejlődése cég sikere (5) új szervezet felállítása (2) ügyfelek elégedettsége (6) üzleti siker (8)
Nő	folyamatok racionalizálása szervezet fejlődése (5) jó csapat építése kellemes munkahelyi légkör (2) kitüntetés (2) öröm a munkában projekt megvalósítása (4) szakmai eredmények (2) szervezet működtetése új szervezet felállítása ügyfelek elégedettsége vezetői kinevezés meghosszabbítása (2)	projekt megvalósítása szakmai eredmények (2) cég sikere (2)

Látható, hogy a **projektek megvalósítása** mindkét szektor vezetőinek narratívájából egyenlő arányban rajzolódik ki, ami jelzi, hogy a vezetői siker fajsúlyos mutatója egy-egy jól identifikálható, körülhatárolható, komplex feladat eredményes lezárása. A **szakmai eredmények** és az **ügyfelek elégedettsége** nagyobb arányban szerepelnek az üzleti szektor vezetőinek körében, az **üzleti siker** és a **cég sikere** pedig kizárólagosan, ami arra utal, hogy ez utóbbi esetben a vezetői teljesítmény ezekkel a mutatószámokkal mérhető. A közszektor vezetői ehhez képest olyan sikereket említenek, mint a szervezet fejlődése, működtetése, a vezetői kinevezés meghosszabbítása, ami kevésbé számszerűsíthető. Általánosságban elmondható, hogy a vezetői siker megfoghatóbb, a teljesítmény könnyebben mérhető az üzleti szektor esetében. A nők és a férfiak közötti különbséget illetően kiemelendő, hogy míg a kellemes munkahelyi légkör és az öröm a munkában kizárólag a női vezetők körében szerepel, ami a kapcsolatorientáltságot jelzi, addig a beosztottak és a partnerek elismerése kizárólag a férfi vezetők körében jelenik meg, ami a hatalomorientáltságra utal. A teljesítményorientáltságra utaló sikertényezők mindkét nem esetében arányosan fordulnak elő.

A fentiek alapján megállapítható, hogy a siker megélése nemcsak szektorfüggő, hanem e tekintetben különbség mutatkozik a férfiak és a nők között. Ez összefügghet a gondolkodásbeli és viselkedésbeli különbségekkel, illetve a szocializációs folyamatokkal. Például Magyarországon még mindig meghatározóak a hagyományos nemi szerepek, ami hatással van a vezetői karrierre, ez a megkérdezettek narratíváiban is felismerhető.

A továbbiakban rátérünk a kutatás eredményeinek összefoglalására, értékelésére, majd a vezetői karrierrel kapcsolatos kérdések, várható trendek feltérképezésére, különösen a közszektor tekintetében.

6. Vezetői karrier a közszektorban – quo vadis?

Bár a kutatás nem reprezentatív, mégis érdemes elgondolkodni az eredményeken. Megállapíthatjuk, hogy a vizsgálat azon hipotézise, miszerint Magyarországon a közszektor vezetőinek esetében a hagyományos karriertípus érvényesül, ami a zárt(abb) rendszer következménye, igazolódott. Az aktuális karrierállomás alapján a Karriertípus 1 szerint a közszektorban a bürokratikus karrier a jellemző, ami magától értetődő. A **karriertörténe** alapján pedig a lineáris típus a leggyakoribb, ami azt jelzi, hogy eddig többnyire sikerült szektoron belül ugyanazon a pályán maradniuk a megkérdezett vezetőknek.

Sokkal változatosabb képet mutat az üzleti szektor vezetőinek karrierje. Itt az aktuális karrierállomás alapján a Karriertípus 2 **szek**int a szakmai és a vállalkozói karrier érvényesül, ami szintén természetes. A **karriertörténe** alapján kisebb arányban a lineáris, nagyobb arányban pedig a nem-lineáris (formaváltó, kaleidoszkóp-, határváltó) típusok fordulnak elő, így ez a hipotézis is igazolódott. Ez azt jelzi, hogy az üzleti szektorban eltöltött pálya sokkal több váltást takar, ami erőteljesebb változáskezelési tevékenységet igényel.

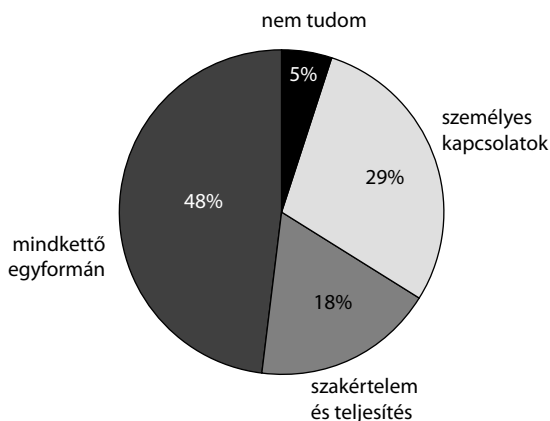
Meglepő azonban, hogy a kutatás azon hipotézise, miszerint a férfiak esetében inkább a lineáris, míg a nők esetében (a gyermekvállalás miatt) a nemlineáris karrierek érvényesülnek, nem nyert igazolást. A megkérdezett női vezetők többsége (ők a közszektorban tevékenykednek) a szülés után vissza tudott térni ugyanarra a munkahelyre, sőt munkakörbe, ahonnan elment. Nyilván itt arról van szó, hogy ez az élethelyzet őket egy korábbi, sokkal stabilabb munkaerő-piaci környezetben érte. Ma már sokkal dinamikusabban változik a környezet, így ebből a jövőre nézve hosszabb távú következtetéseket nem vonhatunk le.

Ami Magyarországon a közszektorot illeti, jogszabály rendelkezik a pályán történő folyamatos előmenetelről, ami az iskolai végzettség, a jogviszonyban eltöltött idő és egyéb feltételek függvénye. A vezetővé válás esetében azonban nem beszélhetünk jól kiszámítható, tervezhető rendszerről. Sajnos csak az elméletben valósul meg, gyakorlatban nem, hogy a megüresedett helyekre a közigazgatási szervek elsősorban belső kiválasztás útján választják ki a megfelelő vezetőt.

Például a közszoigálati tisztviselő osztályvezetői, főosztályvezető-helyettesi, főosztályvezetői megbízást kaphat közszoigazgatási szerv, illetve szervezeti egység vezetésére. A vezetői megbízás, kinevezés esetében csak két feltételnek kell teljesülnie: felsőfokú iskolai végzettség és jogi vagy közszoigazgatási szakvizsga vagy a szakvizsga alól adott OKV elnökségi teljes körű mentesítés (közszoigazgatási szakvizsgával nem rendelkező közszoigazgatási tisztviselő is kaphat egy alkalommal, azzal a feltétellel, hogy a szakvizsgát a vezetői megbízástól, kinevezéstől számított egy éven belül leteszi)

De akkor mi szerint, milyen szempontok szerint döntenek a vezetők kiválasztásával kapcsolatban? A 9. számú diagram szemlélteti, hogy a beosztott közszoigálati tisztviselők szerint mi alapján kerül be valaki vezetői posztra.³⁵

9. diagram. Vezetői pozícióba kerülés a közszoigálatban



Forrás: Gajduscek, 2008

³⁵ GAJDUSCEK GYÖRGY (2008): Közszoigálat. A magyar közszoigazgatás személyi állománya és személyzeti rendszere az empirikus adatok tükrében. KSZK ROP 3.1.1. Programigazgatóság, Budapest.

³⁶ MAROSÁN GYÖRGY (2002): Álláskeresés – hivatás – karrier. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest.

³⁷ <http://www.kormany.hu/hu/kozszoigazgatasi-es-igazsagugyi-miniszterium/tarsadalmi-kapcsolatokert-felelos-allamtikarsag/hirek/parlament-elott-a-kozszoigazgatasi-tisztviselokrol-szolo-torvenyjavaslat>

³⁸ Közszoigazgatási és Igazságügyi Minisztérium (2011): Magyar Zoltán Közszoigazgatás-fejlesztési program. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest.

A fentiekből arra következtethetünk, hogy a vezetői pozícióhoz a közszektorban is szükség van szakmai teljesítményre, csak más út vezet a sikerhez, mint az üzleti szektorban. A kutatás is igazolta azt az általános véleményt, miszerint az üzleti szektorban nagyobb szerepe van a teljesítménymutatóknak, míg a közszektorban a kapcsolati tőkének van meghatározó jelentősége. Egy baráti kapcsolat sok segítséget nyújthat, ha átgondoltan és tudatosan élünk vele. Fontos információt szolgáltat az egyébként rejtett álláslehetőségekről és azokról az elvárásokról, amelyek ismerete előny adhat az adott állásért való versengésben.³⁶

A szektorok közötti váltást illetően, a megkérdezettek mindössze 12%-a váltott szektort, ebből 2% az üzleti szektorból került a közszektorba, és 10% a közszektorból az üzleti szektorba. Szektoron belül már sokkal több váltás történt, jellemzően az üzleti szektor esetében. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a következő időszakban megmarad a közszektorban a vezetői karrierutak korábbi hagyományos jellege.

Például az új közszoigálati életpályaelemek kialakításánál fontos szempont az életpályák összehangolása, azaz a kormánytisztviselői, a hivatásos szolgálati és a hivatásos katonai életpályák azonos elvek mentén történő szabályozása. Ennek eredményeként a jövőben nem egymás mellett, elszigetelten futnak az egyes életpályák, hanem – a lehetséges mértékig – közös keretekre építve. Így a karrier szektoron belül nemcsak egyirányú előmenetelt jelent, hanem az életpályák közötti mozgást, váltást is, biztosítva a hivatásos állományból kikerülő közszoigazgatásban történő elhelyezkedésének elősegítését.³⁷

A Magyar Program is nagy hangsúlyt fektetett e területre. Az ehhez szükséges képzés szakmai színvonalának erősítése, átjárhatósága biztosítása céljából 2012-ben létrehozták a Nemzeti Közszoigálati Egyetemet, mely a közszoigálati képzés alapintézményévé vált. A továbbképzés új rendszerét pedig az egyetemi oktató- és kutatóhelyekkel való stratégiai partnerségre kell építeni. A megyei kormányhivatalok képzési centrumának pedig a régió egyetemi tudásbázisán kell működnie.³⁸

Felhasznált források

BELCOURT, MONIKA – GEORGE W. BOHLANDER – ARTHUR W. SHERMAN, JR. – SCOTT A. SNELL (1996): Managing Human Resources. Canadian Edition. Nelson Canada, Toronto.

BOKOR A. – FERTETICS M. – HIDEGH A. – VÁRADI SZABÓ ZS. (2009): Karrierváltók Magyarországon. Vezetéstudomány. XL. évfolyam 2009. 11. szám pp. 11–35

- DESSLER, GARY–ALVIN TURNER (1992): Human Resource Management in Canada. Prentice-Hall Canada Inc. Scarborough, Ontario
- GAJDUSCHEK GYÖRGY (2008): Közszolgálat. A magyar közigazgatás személyi állománya és személyzeti rendszere az empirikus adatok tükrében. KSZK ROP 3.1.1. Programigazgatóság, Budapest.
- GREENHAUS, J. H. (1987). The Career Management. The Dryden Press.
- HALL, D. T. (1976): Careers in Organizations. Pacific Palisades, CA: Goodyear.
- HAZAFI ZOLTÁN (2009): Közszolgálati jogunk a változó nemzetközi és hazai térben. Doktori Iskola – Közigazgatási Jogi Program, Pécs.
- HOLLAND, JOHN L. (1973): Making vocational choices: a theory of careers. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- KONCZ KATALIN (2003): Egyéni karrieraspirációk és egyéni karriertervezés I. Munkaügyi Szemle, 2003. március.
- KONCZ KATALIN (2004): Karriermenedzsment. Aula Kiadó.
- LINDER VIKTÓRIA (2009): Emberi erőforrás gazdálkodási megoldások a közszolgálatban. Ecosat Kormányzati Gazdaság- és Társadalom-stratégiai Kutató Intézet. Időszaki Közlemények. XXXVI. Szám, Budapest.
- LŐRINCZ LAJOS (1982): Karrier-rendszer a közigazgatásban. Jogtudományi Közlöny 3. pp. 161–169.
- MAROSÁN GYÖRGY (2002): Álláskeresés – hivatás – karrier. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest.
- MÉLYPATAKI GÁBOR (2010): A nyílt és a zárt közszolgálati rendszerek. Miskolci Jogi Szemle. 5. évfolyam 2. szám
- NEMES FERENC (2007): Vezetési ismeretek és módszerek. Szent István Egyetemi Kiadó.
- PATTON, W.–MCMAHON, M. (2006): Career Development and Systems Theory. Connecting Theory and Practice. (2nd Ed.) Sense Publishers, Australia.
- PINTÉR ZSOLT (2001): Hogyan csináljunk karriert? Horton International Hungary Kft., Budapest.
- SCHEIN E. H. (1978): Career dynamics: Matching individual and organizational needs. Addison-Wesley publishing company.
- SULLIVAN, S. E.–MAINIERO, L. (2007): Kaleidoscope Careers: Benchmarking Ideas for Fostering Family-Friendly Workplaces. Organizational Dynamics. 36. évf. 1. szám. pp. 45-62
- SULLIVAN, S. E.–MARTIN, D. F.–CARDEN, W. A.–MAININERO, L.A. (2004): The Road Less Traveled: How to Manage the Recycling Career Stage. In Journal of Leadership and Organization Studies. 10. évf., 2. szám, pp. 34–42
- SUPER D. E. (1984): Önmegvalósítás munkában és szabadidőben. In Ritoókné- Gillemontné (szerk): Pályalélektan szöveggyűjtemény, Nemzeti Tankönyvkiadó, 1994.
- SZEMES LÁSZLÓ–VILÁGI RUDOLF (2001): Személyügyi feladatok rendszere. Pécsi Tudományegyetem.
- VAJDA JÚLIA (2003): Az élettörténet szövegének szövete. Jel-Kép. 2003. 1. sz. pp. 89–96.
- Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium (2011): Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési program. Magyar Közölny Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest.
- <http://www.kormany.hu/hu/kozizagatasi-es-igazsagugyi-miniszterium/tarsadalmi-kapcsolatokert-felelos-allamtitkarsag/hirek/parlament-elott-a-kozszolgalatitiszviselokrol-szolo-torvenyjavaslat>
- http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/eqli001c.html?225

1. számú melléklet

Ssz.	Életkor	Nem	Település	Végzettség	Végzettség-típus	Munkahely	Beosztás	Vezetési szint	Karrier-típus1	Karrier-típus2
1	50–55	férfi	nagyváros	jogász	felsőfokú	önkormányzat	csoporthoz vezető	középvezető	bürokrati-kus	formaváltó
2	45–50	férfi	kisváros	pedagógus + szociális igazgatás	posztgraduális	önkormányzat	hivatalvezető	felső vezető	bürokrati-kus	formaváltó
3	50–55	férfi	főváros	rendőrtiszt + jogász	felsőfokú	minisztérium	főosztályvezető	középvezető	bürokrati-kus	lineáris
4	50–55	nő	község	igazgatásszervező + költségvetési ellenőr	posztgraduális	önkormányzat	jegyző	felső vezető	bürokrati-kus	lineáris
6	40–45	nő	község	igazgatásszervező	felsőfokú	önkormányzat	jegyző	felső vezető	bürokrati-kus	lineáris
6	50–55	nő	község	pedagógus	felsőfokú	iskola	iskolaigazgató	középvezető	bürokrati-kus	lineáris
7	45–50	nő	kisváros	jogász	felsőfokú	munkaügyi kirendeltség	intézményvezető	felső vezető	bürokrati-kus	lineáris
8	55–60	nő	Főváros	jogász	felsőfokú	ítélőtábla	kollégiumvezető	középvezető	bürokrati-kus	lineáris

Ssz.	Életkor	Nem	Település	Végzettség	Végzettség-típus	Munkahely	Beosztás	Vezetési szint	Karrier-típus1	Karrier-típus2
9	40–45	nő	kisváros	igazgatásszervező + jogász	felsőfokú	önkormányzat	aljegyző	felső vezető	bürokrati- kus	lineáris
10	45–50	nő	kisváros	pedagógus	felsőfokú	óvoda	óvodavezető	közép- vezető	bürokrati- kus	lineáris
11	45–50	nő	község	igazgatásszervező	felsőfokú	önkormányzat	jegyző	felső vezető	bürokrati- kus	lineáris
12	45–50	nő	kisváros	pedagógus	felsőfokú	művelődési központ	központve- zető	felső vezető	bürokrati- kus	lineáris
13	40–45	nő	kisváros	pedagógus	felsőfokú	oktatási központ	főigazgató	felső vezető	bürokrati- kus	lineáris
14	45–50	nő	kisváros	pedagógus	felsőfokú	iskola	iskolaigaz- gató	közép- vezető	bürokrati- kus	lineáris
15	40–45	nő	kisváros	pedagógus	felsőfokú	iskola	iskolaigaz- gató	közép- vezető	bürokrati- kus	lineáris
16	45–50	nő	kisváros	pedagógus	felsőfokú	önkormányzat	irodavezető	közép- vezető	bürokrati- kus	határváltó
17	50–55	férfi	nagyváros	villamosmér- nök	felsőfokú	élelmiszer- ipari cég	műszaki vezető	közép- vezető	szakmai	lineáris
18	45–50	férfi	nagyváros	faipari mér- nök	felsőfokú	élelmiszer- ipari cég	ügyvezető	felső vezető	vállalkozói	kaleidosz- kóp
19	35–40	férfi	főváros	informatikus közgazdász	felsőfokú	számítás- technikai üzlet	üzletvezető	közép- vezető	vállalkozói	lineáris
20	30–35	férfi	főváros	építőmérnök	felsőfokú	ingatlanke- zelő	üzletág- vezető	felső vezető	szakmai	lineáris
21	45–50	férfi	főváros	közgazdász	felsőfokú	biztosítási cég	főosztály- vezető	közép- vezető	szakmai	lineáris
22	35–40	férfi	főváros	villamosmér- nök + bizton- ságtechnikai mérnök + PhD	doktori fokozat	biztonság- technikai cég	igazgató- helyettes	felső vezető	szakmai	lineáris
23	40–45	férfi	főváros	építőmérnök	felsőfokú	építőipari cég	ügyvezető	felső vezető	vállalkozói	lineáris
24	35–40	férfi	nagyváros	iparművész	felsőfokú	hitelügyni- téző cég	ügyvezető	felső vezető	vállalkozói	határváltó
25	40–45	férfi	kisváros	autószerelő	középfokú	járműalkat- rész-üzlet	üzletvezető	közép- vezető	vállalkozói	formaváltó
26	20–25	férfi	nagyváros	kereskedelmi	középfokú	elektronikai üzlet	üzletvezető	közép- vezető	szakmai	lineáris
27	30–35	férfi	főváros	közgazdász	felsőfokú	tanácsadó cég	ügyvezető	felső vezető	vállalkozói	kaleidosz- kóp
28	55–60	férfi	kisváros	vendéglátó- ipari	középfokú	szálloda	étterem- igazgató	közép- vezető	szakmai	lineáris
29	40–45	férfi	főváros	gépészmérnök + minőség- ügyi szakmér- nök	posztgra- duális	sportszer kölcsonzó	üzletvezető	közép- vezető	vállalkozói	határváltó
30	50–55	férfi	kisváros	gépészmérnök	felsőfokú	textilipari cég	ügyvezető	felső vezető	vállalkozói	formaváltó
31	25–30	férfi	kisváros	erdőmérnök	felsőfokú	erdőgazda- ság	kerületi vezető	közép- vezető	szakmai	lineáris
32	50–55	férfi	nagyváros	kereskedelmi	középfokú	papír- és vegyiáru- üzlet	üzletvezető	közép- vezető	vállalkozói	határváltó

Ssz.	Életkor	Nem	Település	Végzettség	Végzettség-típus	Munkahely	Beosztás	Vezetési szint	Karrier-típus1	Karrier-típus2
33	35–40	férfi	kisváros	vendéglátóipari	felsőfokú	szálloda	szálloda-vezető	felső vezető	szakmai	lineáris
34	55-60	férfi	főváros	közgazdász + ingatlangazdálkodási szakközgazdász + PhD	doktori fokozat	ingatlan-fejlesztő és vagyongazdálkodó cég	ügyvezető	felső vezető	vállalkozói	formaváltó
35	55–60	férfi	főváros	kertészmérnök	felsőfokú	nemzetközi áruházlánc	beszerzési osztály-vezető	közép-vezető	szakmai	lineáris
36	45–50	férfi	kisváros	vendéglátóipari	középfokú	étterem	étteremve-zető	közép-vezető	vállalkozói	formaváltó
37	45–50	férfi	kisváros	vasútmérnök	felsőfokú	MÁV	állomás-főnök	felső vezető	szakmai	lineáris
38	45–50	nő	főváros	pedagógus	felsőfokú	autósiskola	iskolavezető	közép-vezető	vállalkozói	határváltó
39	40–45	nő	főváros	mezőgazdász	középfokú	virágkötő vállalat	ügyvezető	felső vezető	szakmai	kaleido-szkóp
40	50–55	nő	főváros	közgazdász	felsőfokú	MÁV	gazdálkodási igazgató	felső vezető	szakmai	lineáris