A HELYI ÖNKORMÁNYZATOK EMBERIERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSÁNAK, A SZEMÉLYI ÁLLOMÁNY HELYZETÉNEK VIZSGÁLATA

Fási Csaba – Kövendi Eszter –
Stréhli-Klotz Georgina – Szakács Gábor

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM
BUDAPEST

SZÉCHENYI 2020
MAGYARORSZÁG KORMÁNYA
Európai Unió
Európai Szociális Alap
BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

A HELYI ÖNKORMÁNYZATOK EMBERIERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSÁNAK, A SZEMÉLYI ÁLLOMÁNY HELYZETÉNEK VIZSGÁLATA

Lektorálta:
Prof. emeritus Dr. Nemes Ferenc

Szerzők:
Fási Csaba (5., 9.)
Dr. Kövendi Eszter (7., 10.)
Stréhli-Klotz Georgina (2., 3., 8.)
Dr. Szakács Gábor CSc (1., 4., 6., 11.)

Szerkesztette:
Dr. Szakács Gábor CSc

A kézirat lezárásának dátuma:
2018. október 31.

Kiadó:
Nemzeti Közszolgálati Egyetem
Közigazgatási Továbbképzési Intézet
www.uni-nke.hu

Felelős kiadó:
Prof. Dr. Kis Norbert rektorhelyettes
Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

A kiadvány a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú,
„A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” című projekt
keretében készült el és jelent meg.

© Fási Csaba, Kövendi Eszter, Stréhli-Klotz Georgina,
Szakács Gábor, 2020

© Nemzeti Közszolgálati Egyetem
Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2020

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés
és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem
reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel,
azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

TARTALOM

A KÖNYV SZERZŐI 5

A SZERKESZTŐ ELŐSZAVA 6

1. A HELYI ÖNKORMÁNYZATOK EMBERIERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSÁT VIZSGÁLÓ KUTATÁS INDOKAI 8

2. A KUTATÁSBAN RÉSZT VETTEK JELLEMZŐI 14

3. AZ ÖNKORMÁNYZATI SZERVEZETEK MŰKÖDÉSE 31

4. AZ ÖNKORMÁNYZATOK MENEDZSMENTRENDSZERÉNEK, IRÁNYÍTÁSI ÉS VEZETÉSI GYAKORLATÁNAK JELLEMZŐI 46

5. AZ ÖNKORMÁNYZATI MUNKAVÉGZÉSSEL KAPCSOLATOS JELLEMZŐK, TAPASZTALATOK 69

6. AZ ÖNKORMÁNYZATOKNÁL FOLYÓ EMBERIERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS HELYZETE 83

7. AZ ÖNKORMÁNYZATI ÉLETPÁLYA ÉS KARRIER 105

8. A SZEMÉLYI ÁLLOMÁNY SZAKMAI ÉS INTELLEKTUÁLIS JELLEMZŐI, A TISZTVISELŐK FEJLESZTÉSE 119

9. ÖSZTÖNZÉSMENEDZSMENT AZ ÖNKORMÁNYZATOKNÁL 134

10. AZ ÖNKORMÁNYZATOK ÉLETMINŐSÉGE 157

11. A FEJLESZTÉS LEHETSÉGES IRÁNYAI 182

MELLÉKLET (kérdőív) 185

MELLÉKLET (kérdőív) 193

TÁBLÁZATOK 288

ÁBRÁK 290

FELHASZNÁLT IRODALOM 293

A KÖNYV SZERZŐI

Fási Csaba: okleveles közigazgatási menedzser, közigazgatási továbbképzések esetében lát el oktatói tevékenységet. Kétszeres köztársasági ösztöndíjasként, egyetemi munkáját szakmai díjjal elismerten nyert felvételt a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Doktori Iskolájába, ahol jelenleg doktorjelölt. Kutatási területe a versenyképesség, a humán vagyon, valamint a digitalizáció. Számos hazai és uniós projekt menedzselésében és szakmai megvalósításában vett részt. A tudományos munkássága mellett közösségi feladatokat is vállal: szakkollégium alapításában vett részt, doktorandusz önkormányzatban alelnöki feladatokat látott el, az Egyetemi Doktori Tanácsban tagsággal rendelkezett.

dr. Kövendi Eszter: jogász, munkajogász (LL.M.). A Nemzeti Közszolgálati Egyetem KÖFOP 2.1.2-VEKOP-2016 elnevezésű projektjének szakmai koordinátora, jogásza. Az egyetem befejezését követően állampolgársági joggal és anyakönyvi eljárásokkal foglalkozott. Munkajogi érdeklődésének eleget téve, a Pécsi Tudományegyetemen munkajogász végzettséget szerzett. Fő kutatási és érdeklődési területe az atipikus foglalkoztatási formák, munkavállalási lehetőségek alakulása.

Stréhli-Klotz Georgina: pszichológus, MBA, tréner és egyetemi tanársegéd. A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Kar Emberi Erőforrás Intézetének főállású oktatója, a Közigazgatás-tudományi Doktori Iskolájának hallgatója. Közel tíz éve vesz részt személyzetfejlesztési projektekben, mely mellett rendvédelmi és közigazgatási vezetőknek tart kompetenciafejlesztő tanfolyamokat és tréningeket. Doktorjelöltként kutatási területe a vezetőképzés, illetve a team coaching (action learning) alkalmazásának gyakorlati aspektusai, azok meghonosításának lehetőségei.

Dr. Szakács Gábor CSc: pedagógus, nyugállományú egyetemi docens, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 „A versenyképes közszolgálat stratégiai utánpótlásának támogatása" című projekt programigazgatója. Közel negyven éve végez a közszolgálat különböző területein a felsőoktatáshoz, a felnőttképzéshez – ezen belül kiemelten a vezetőképzéshez – az emberierőforrás-gazdálkodáshoz kapcsolódó nevelési, oktatási, tréneri, tudományos kutatói, tudományszervezői, valamint rendszer- és módszerfejlesztői tevékenységet. A rendszerváltástól kezdődően közép- és felső vezetőként dolgozott, két szakmai folyóirat alapító felelős szerkesztője, és számos kiemelt EU-s projekt menedzsere volt. Eddig közel száz tudományos publikációja jelent meg. Munkássága elismeréseként 2012-ben a Magyar Érdemrend lovagkeresztjével tüntették ki.

A SZERKESZTŐ ELŐSZAVA

Tanulmánykötetünket a helyi önkormányzati munka fejlesztéséért tenni akaróknak, a politikai és szakmai döntéshozóknak, az emberierőforrás-gazdálkodás (HR) irányítóinak, szakértőinek, az önkormányzati igazgatásban, valamint az államigazgatásban dolgozóknak, a téma iránt érdeklődőknek, végül a Nemzeti Közszolgálati Egyetem oktatóinak, kutatóinak és minden hallgatójának ajánljuk szíves figyelmébe.

Viszonylag rövid időn belül, immár második alkalommal nyílik lehetőségünk arra, hogy megvizsgáljuk annak a funkcionális szakterületnek a működését, amely optimális esetben jelentős befolyást gyakorol valamennyi szervezet – így a helyi önkormányzatok – irányítására, feladatellátására, szervezeti kultúrájára, versenyképességére, az ott dolgozók mindennapjaira, élet- és munkakörülményeire. Az optimálisnak tekinthető állapot – a legjobbnak tartott nemzetközi gyakorlatokat is figyelembe véve – akkor következik be, ha a hagyományosan értelmezett, adminisztratív dominanciájú személyzeti és munkaügyi munkát sikerül felváltani a stratégiai emberierőforrás-menedzsmentre jellemző integrált rendszermegoldással. A szakembereknek első alkalommal a „Közszolgálati Humán Tükör 2013" című összehasonlító kutatással nyílt lehetőségük arra, hogy az emberierőforrás-gazdálkodás helyzetét a szűken értelmezett közszolgálaton (államigazgatáson, önkormányzati igazgatáson, rendvédelmen és honvédelmen) belül felmérjék és arról komplex, átfogó képet alakítsanak ki.[1] A második lehetőséget a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-16-2016-00001 „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés" című projekt 6. alprojektje keretében indított „A helyi önkormányzati közszolgálati stratégiafejlesztési képességek erősítése" témakörét egybefoglaló „Erőforrás" elnevezésű alprogram teremtette meg, amelynek tudományos és szakmai kereteit a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen működő Önkormányzati Tudományos Tanács biztosította. A két kutatás tematikájában számos vizsgált terület tekintetében egybeesésről, illetve folytonosságról beszélhetünk, ugyanakkor a jelenlegi felmérésünkkel tágabbra nyitottuk a kapukat. Ugyanis már nem csak a humán folyamatok és a humán funkciók működtetésének miként jével foglalkoztunk, hanem azt is vizsgálat tárgyává tettük, hogy az önkormányzatoknál végzett emberierőforrás-gazdálkodás milyen környezetet biztosít, illetve milyen hatást fejt ki pl. a szervezetek vezetési, irányítási rendszerére, szervezeti kultúrájára, munkavégzésére, feladatellátására, a munkaerő biztosítására, a személyi állomány összetételére, életpályájára, fejlesztésére, ösztönzésére, életminőségére, a köztisztviselők elvárásainak megteremtésére.

Szándékaink szerint a kutatás eredményeit bemutató tizenegy fejezet önmagában is megállja a helyét, önálló résztanulmányként értelmezhető, azonban az átfogó kép kialakításához szükségesnek látszik valamennyit megismerni. A könyv előre meghatározott terjedelme miatt nem adatott meg számunkra, hogy minden felmerülő kérdéssel olyan részletességgel foglalkozzunk, amit kívánatosnak tartottunk, és amely a téma iránt mélyebben érdeklődők számára bővebb tájékoztatást biztosított volna.

---

[1] A kutatás az ÁROP-2.2.17 Új közszolgálati életpálya / Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya elnevezésű projekt keretében valósult meg. A jelzett kutatás eredményeit tizenegy rész, egy ágazati összefoglaló tanulmányban, egy magyar és egy angol nyelvre fordított szakkönyvben jelentették meg (magyaryprogram.kormany.hu/uj-kozszolgalati-eletpalya).

A kutatómunka sikeres befejezéséhez nyújtott szakmai támogatásukért, segítségükért ezúton mondunk köszönetet Dr. Verebélyi Imrének, Farkasné dr. Gasparics Emesének és Prof. Emeritus Dr. Nemes Ferencnek. Továbbá megköszönjük mindazoknak a figyelmét, támogatását és munkáját, akik kérdőívünk kitöltésével hozzájárultak kutatómunkánk befejezéséhez!

Budapest, 2018. október

Dr. Szakács Gábor CSc

1. A HELYI ÖNKORMÁNYZATOK EMBERIERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSÁT VIZSGÁLÓ KUTATÁS INDOKAI

Dr. Szakács Gábor

1.1. A KUTATÁS INDOKAI, SZÜKSÉGESSÉGE

A tanácsokat felváltó önkormányzati rendszer kiépítése kiemelt jelentőségű feladata volt a magyar közszolgálat rendszerváltozással megindított átalakításának. Ennek az azóta is tartó változtatási, változási folyamatnak voltak sikeres és kevésbé sikeres időszakai. A téma iránt érdeklődők tanúi lehettek az önkormányzatiság megerősödésének, átmeneti gyengülésének, esetleges vadhajtásainak, de az előrelépés irányába mutató kezdeményezéseinek is. Az önkormányzati szektort magában foglaló közszolgálat fejlesztése, megújítása hasonlóan rögös utat futott be. A megoldásra váró kérdésekkel, problémákkal – az elmúlt évtizedekben – számosan foglalkoztak.[2] A megkezdett reformok nem minden esetben hozták meg azt az eredményt, amit elindítói vártak és amit a társadalom is remélt e fejlesztésektől. A jelenlegi helyzet kialakulását számos körülménnyel, tényezővel lehet indokolni, illetőleg számos okra vezethető vissza.

A lehetséges magyarázatok közül érdemesnek tartjuk kiemelni azt az álláspontot, amely a tárgyalt korszak kormányainak nagy ívű, nehezen követhető és megvalósítható stratégiai célmeghatározásaival, a célok megvalósítása körül jelentkező zavarokkal magyarázza a részleges eredményeket, illetve a sikertelenség okait. A bekövetkezett kudarcok és félsikerek mögött egyrészt a szükséges politikai támogatás hiánya, az ellenérdekelt erők hatásos lobbitevékenysége, a rendelkezésre álló források, eszközök elégtelensége, az ellenőrzés, a számonkérés elmaradása, vagy csak formális megvalósítása, a visszacsatolások elhanyagolása, a kiigazítások negligálása vagy az elért eredmények indokolatlan felértékelése húzódik meg. Másrészt – mögöttes tényezőként – felfedezhetők azok a lágynak nevezett összetevők is, mint pl. a kérdéses szervezeteken belüli kultúra állapota, az uralkodónak tekinthető irányítási rendszer, a vezetés stílusa vagy a személyi állomány változásokkal szembeni fellépése, esetleges ellenállása. Ezek megnyilvánulhatnak a meghatározott stratégiai és operatív célok megkérdőjelezésében, teljesítésük elszabotálásában, formális kezelésében vagy éppen a végrehajthatatlan látszatintézkedések kiadásában (Kovács –Hajnal 2016).

A közszolgálat átalakítását célzó kezdeményezések, reformok nem mindenkor és nem minden vonatkozásban terjedtek ki a rendszer valamennyi szereplőjére. Az önkormányzati szektor működtetésével kapcsolatban

[2] A teljesség igénye nélkül ki kell emelni: Ágh Attila, Balázs István, Bekényi József, Berke Gyula, Berényi Sándor, Dobák Miklós, Dudás Ferenc, Ficzere Lajos, Gajduschek György, György István, Hajnal György, Hazafi Zoltán, Horváth István, Horváth M. Tamás, Jenei György, Lévai Zoltán, Linder Viktória, Lőrincz Lajos, Kaiser Tamás, Kiss György, Kiss László, Kulcsár Kálmán, Lőrincz Lajos, Nemes Ferenc, Sárközy Tamás, Szamel Lajos, Takács Albert, Tóth Zoltán, Vadász János, Vass László, Verebélyi Imre, Zongor Gábor, Zupkó Gábor személyét és a témához kapcsolódó munkáit.

felmerülő kérdések megoldására – a rendszerváltást követő időszak jelentős hányadában, pl. az államigazgatással összevetve – a politikusok, a jogalkotók és a döntéshozók az indokoltnál kevesebb figyelmet fordítottak. A vizsgált terület általában a szükségesnél kisebb mértékű támogatásban részesült, és jórészt hiányzott a differenciált mozgástér biztosítása is. Az önkormányzatiság iránt érdeklődő elméleti és gyakorlati szakemberek folyamatos kutatómunkával vizsgálták ezt a szakterületet és tárták fel az általuk meghatározónak tartott kérdéseket, az előrelépés lehetséges útjait, amelyeket sajnálatos módon az arra illetékesek számos esetben figyelmen kívül hagytak. Természetesen voltak olyan javaslatok, kezdeményezések is, amelyek részben vagy egészben beépültek az önkormányzati működésbe.[3] A kiemelt tanulmányok és a megismert egyéb szakanyagok írói közül többen áttételesen ugyan foglalkoztak az önkormányzatok személyi állományához kapcsolódó kérdésekkel, azonban olyat nem találtunk közöttük, aki az emberierőforrás-gazdálkodással (HR), annak környezetével, feltételrendszerével, feladatellátása hatékonyságával, az állomány élet- és munkakörülményeivel, foglalkoztatásával, életpályájával, teljesítményével, ösztönzésével, megelégedettségével, szervezethez való kötődésével stb. átfogóan foglalkozott volna. Olyan kutatási eredményeket sem találtunk, amelyekből pl. kiderült volna, hogy az államigazgatásban és az önkormányzati igazgatásban dolgozók létszámának összetétele, felkészültsége, kompetenciakészlete, elköteleződése, karrierlehetőségei, mobilitása, fluktuációja, megélhetése között milyen azonosságok, illetve különbözőségek fedezhetők fel és hogy a más-más kategóriába sorolható önkormányzatok mennyiben térnek el egymástól vagy alapvetően homogénnek tekinthetőek-e.

A hatékonyan, professzionálisan és eredményesen, tehát versenyképesen működő szervezetek mindenhol rájöttek arra, hogy az értékteremtésre, a szüntelen megújhodásra, a feladatellátáshoz szükséges tudás biztosítására, annak folyamatos fejlesztésére, az innovatív, önálló döntéshozatalra, a felelősségvállalásra, a kiemelkedő teljesítményhez szükséges intellektuális, gyakorlati és érzelmi intelligencia, illetve kompetencia együttes alkalmazására, a hosszú távú egyedi, más által nem pótolható munkavégzésre kizárólag a munkát végző ember képes. Ahhoz, hogy ezzel az erőforrással az önkormányzatok ténylegesen gazdálkodjanak, hogy képesek legyenek a legjobbnak számító munkaerőt a kellő számban és időben megnyerni, az arra érdemeseket a rendszerben megtartani, fejleszteni, számukra megfelelő munkakörülményeket, kihívó feladatokat, karriert, életpályát, versenyképes ösztönzést biztosítani – a külső környezet befolyásoló tényezőinek indokolt figyelembevétele mellett – a jelenlegitől lényegesen eltérő belső környezet kialakítására és minőségében merőben más HR-tevékenység egyidejű kiépítésére volna szükség.

[3] Lásd bővebben Fogarasi József (1997): A helyi önkormányzatok. Budapest, Unió Lap- és Könyvkiadó Kereskedelmi Kft.,; Horváth M. Tamás–Bartha Ildikó (szerk.) (2016): Közszolgáltatások megszervezése és politikái. Merre tartunk? Debrecen, Dialóg Campus; Kaiser Tamás (szerk.) (2015): Helyi közpolitika. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem; Almási Gyula–Belényesi Emese–Gáspár Mátyás (2015): Önkormányzati szervezetfejlesztés. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem 13–15.; Számadó Róza (2015): Inkluzív önkormányzat. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem; Dr. Puczkó László–Jószai Attila (2015): Települési tervezés. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem; Dr. Simon Barbara–Tóth Ferenc (2015): Az önkormányzat jogállása és döntési kompetenciája. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem; Holczreiter Marianna-–Dr. Papp Emese–Dr. Simon Barbara (2015): Önkormányzati gazdálkodás. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem; Siket Judit (2017): A helyi, területi önkormányzatok közigazgatási autonómiája Magyarországon (PhD-értekezés). Szegedi Tudományegyetem

1.2. A KUTATÁS CÉLJA

A fentiekre figyelemmel, kutatásunk célja nem más, mint megvizsgálni azt a belső környezetet, amely a helyi önkormányzatok hivatalaiban dolgozó köztisztviselők élet-és munkakörülményeit alapvetően befolyásolja, továbbá átfogó képet kapni a köztisztviselők foglalkoztatásának biztosítására, feladatellátásuk elősegítésére hivatott HR-tevékenység humán folyamatainak és funkcióinak helyzetéről, a szervezet működésére, valamint az egyén teljesítményére, motivációjára, helytállására gyakorolt hatásáról.
A kutatómunka eredményeit összegezve célunk továbbá olyan javaslatokat, ajánlásokat megfogalmazni, amelyek figyelembevételével a helyi önkormányzatok és a falaik között folyó HR hatékonyságát, teljesítményét, professzionális, egyben jogszerű feladatellátását a minőségi fejlesztés irányába lehet fordítani, a személyi állomány életminőségének, megelégedettségének, életpályán tartásának esélyeit pedig elő lehet segíteni.

1.3. A KUTATÁS ALAPHIPOTÉZISE (AH)[4]

A tágabban értelmezett közszolgálati rendszer gyökeres átalakításának köszönhetően új irányt kaptak az állami életpályák, ugyanakkor a helyi önkormányzatok köztisztviselői kimaradtak a rendszeralakító kormányzati intézkedésekből. Ennek következményeként a köztisztviselőkre vonatkozó jogi szabályozás nem tartott lépést a szükséges változásokkal, egyes jogintézmények ma már nem képesek megfelelni eredeti funkciójuknak. Mindezek gátját jelentik annak, hogy a helyi önkormányzati köztisztviselők számára új közszolgálati életpályát és az ennek harmonikus működtetésére alkalmas, korszerű HR-t lehessen kialakítani. Feltételezzük azt is, hogy a szétaprózódott önkormányzati rendszerben a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás feltételei jelenleg nem adottak. Ennek kialakítását jelentős mértékben elősegítené egy humán szolgáltató és módszertani központ felállítása, amely egyrészt az adminisztratív dominanciájú személyzeti munka terheitől jórészt megszabadítaná az érintetteket, másrészt a korszerű, integrált rendszerszerű feladatellátáshoz biztosítaná a folyamatos szakmai, módszertani és technológiai támogatást.

1.4. ALKALMAZOTT KUTATÁSI MÓDSZER

A kutatómunka elméleti hátterének felépítéséhez, az alkalmazott módszer kiválasztásához a nemzetközi és a hazai környezetben, így a közszolgálaton belül is, lefolytatott empirikus felmérések, valamint a megismert elméleti munkák eredményeit használtuk fel. Különösen azokat, amelyek az élet- és munkakörülmények, a munkahelyi és a magánéleti stressz, a dolgozói elégedettség, elköteleződés, a szervezeti kultúra, az irányítási rendszer, az egyes humán folyamatok és funkciók vizsgálatával foglalkoztak. Figyelemmel a feldolgozott szakanyagokra, kutatási

[4] Az egyes részterületeket feldolgozó tanulmányok szerzőinek lehetőségük nyílik arra, hogy az alaphipotézishez igazodva, azt mintegy kiegészítve, részhipotéziseket fogalmazzanak meg és igazolják vagy cáfolják annak bizonyítottságát.

eredményekre és a jelen felmérés kínálta lehetőségekre, úgy döntöttünk, hogy vizsgálatunkhoz egy több tartalmi elemből építkező, kilenc fejezetet magába foglaló, összesen 165 kérdést tartalmazó kérdőívet állítunk össze. Kérdéseinket a Szlávicz Ágnes által kidolgozott elméleti modellt figyelembe véve alakítottuk ki (Szlávicz 2010). A kérdőív összeállításához a saját kérdéseink mellett, néhány korábbi kutatásnál[5] és a közigazgatásban végzett elköteleződés mérésnél[6] már szerepelt zárt kérdést, változtatás nélkül vagy kisebb tartalmi átalakítással használtunk fel, a forrásmunkáktól minden esetben eltérő sorrendet és csoportosítást alkalmazva. A beazonosítható tendenciák megismerése érdekében a „Közszolgálati Humán Tükör 2013" felmérésnél[7] igénybe vett kérdéseink közül is számosat megtartottunk. Az online kérdőíves felméréseknél a valószínűségi mintavételi eljárások sorába tartozó, véletlen rétegzett mintavételt alkalmaztuk. Zömében zárt, egy és többválasztásos, metrikus, valamint mátrix típusú kérdést tartalmazó kérdőívet állítottunk össze. Felvetéseink egyik részét attitűd skálák felhasználásával, másik felét pedig az elvárások és a megtapasztalt tények összehasonlítására alkalmas tartalmakat magába foglaló állítások formájában tettük közzé. A beérkezett adatokat az SPSS statisztikai szoftver[8] segítségével dolgoztuk fel, néhány esetben az ANOVA[9] eljárást is igénybe vettük.

[5] Hidvégi Péter (2015): Munkahelyi egészségfejlesztés lehetősége a VÁM- és Pénzügyőrség személyi állománya és a rendészeti szakközépiskolák oktatóinak empirikus vizsgálata alapján (PhD-értekezés). Szegedi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Neveléstudományi Doktori Iskola, http://doktori.bibl.u-szeged.hu/2787/1/Hidvegi%20Peter-Disszertacio.pdf (Letöltve: 2017.12.14.), 194–202.; Mercer Kft. [2006]: Dolgozó magyarok – 2006 – Kutatási zárójelentés. Budapest: Mercer Kft. 35.; Krémer Ferenc–Szakács Gábor (2000): A magyar rendőrök élet- és munkakörülményeiről. Magyar Rendészet, 5–6. szám 60–86; Horváth József–Szakács Gábor (2013): „A vezetők tevékenységének vizsgálata a magyar rendőrségnél" (2001/2002. év) és a „Vezetői tapasztalataim" (2012. év) című felmérések eredményeinek összehasonlító vizsgálata. (Kutatási jelentés), Belügyminisztérium Oktatási Képzési és Tudományszervezési Főigazgatóság, Nagykovácsi, 1–237.

[6] Elköteleződés a közigazgatásban (2011): Jövő fókuszú, általános, államigazgatási szintű riport. Nemzeti Közigazgatási Intézet, 1–59; HYPERTEAM (2013): Belső elégedettségi felmérés eredményei. Közigazgatási és Elektronikus Közszolgáltatások Központi Hivatala, 1–50; CAF 2013 modell fejlesztési módszertan (2013): Szervezeti önértékeléshez kapcsolódó módszertani útmutató. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium – Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal, 1–124; KÖFOP 2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 A közigazgatás képe és megítélése a lakosság körében (2017): Lakossági véleményfelmérés (kérdőíve). Nemzeti Közszolgálati Egyetem 1–20; KÖFOP 2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 Állam és Közintézmények Véleményfelmérése (2017): Közintézményi véleményfelmérés (kérdőíve). Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 1–44

[7] Szakács Gábor (2014): Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban „Közszolgálati Humán Tükör 2013" (ágazati összefoglaló tanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 1–275. http://magyaryprogram.kormany.hu/download/b/0b/a0000/13_HR_AGAZATI_TANULMANY_AROP2217.pdf (Letöltve: 2018. 06. 14.)

[8] Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

[9] A varianciaanalízis számos, egyező szórású, normál eloszlású csoport átlagának összevetésére alkalmas statisztikai módszer, melyet angol megnevezésének kezdőbetűiből generálva: ANalysis Of VAriance = ANOVA-ként is ismernek.

1.5. A KUTATÁSBA BEVONTAK KÖRE, A KUTATÁS JELLEMZŐI ÉS LEFOLYÁSA

Online kérdőívünkkel az önkormányzati igazgatásban dolgozókat céloztuk meg. Az államigazgatásban tevékenykedőket kontrollcsoportként vontuk be a vizsgálatba. A véletlen rétegzett mintavétel módszerének betartása érdekében arra törekedtünk, hogy az önkormányzati és az államigazgatási szakterületekre megküldött kérdőívünk kitöltésével le tudjuk fedni:

- a főbb munkaköri/beosztási kategóriákat[10] (felső vezető, középvezető, beosztott irányító, illetve kiemelt beosztott munkakörben tevékenykedő[11], beosztott munkatárs),
- az érintett szakterületeken belüli jellemző szervezeti struktúrákat (központi, területi, helyi),
- a különböző állománykategóriákba tartozókat (állami tisztviselők, kormánytisztviselők, köztisztviselők, a Munka Törvénykönyve hatálya alá tartozók, közalkalmazottak, nyugdíjasok), valamint
- az emberierőforrás-gazdálkodás területén dolgozókat és az egyéb feladatokat ellátókat.

A kérdőívet a közszolgálati szakterületi és a munkaköri kategóriák szerint egységesen dolgoztuk fel. Ahol annak relevanciáját láttuk, az egyéb kategóriákra vonatkozó adatokat is közzétettük. A kérdőívet a Belügyminisztérium ILIAS keretrendszerének felhasználásával juttattuk el a címzettekhez. A kérdőív anonim formában történő kitöltésére 2018. március 28. és május 4. között nyílt lehetősége a felmérés iránt érdeklődőknek. Kérdőívünket összesen 16 692 email címre küldtük ki. A vizsgálatba bevont személyi állomány összlétszámának, 116 523 főnek, ez a 14,32%-át teszi ki. Megoszlásuk a két szakterület között lényegében egyezőnek tekinthető (14,43% és 14,28%). A kérdőív kitöltését megkezdők többsége az államigazgatási dolgozók közül került ki (967 fő/0,92%), az önkormányzatoknál tevékenykedők ennek az értéknek a felét hozták (480 fő/0,41%). Azonban, ha a felmérésben résztvevők arányát a saját szakterületük összlétszámukhoz viszonyítjuk, közel egyező értéket kapunk (önkormányzatok 480 fő/1,47%, államigazgatás 967 fő/1,15%).

A következő táblázatból egyértelműen kiderül, hogy valamennyi szervezettípusban dolgozó közszolgálati tisztviselő részt vett a felmérésben. Az egyes szervezettípusok közötti megoszlásuk azonban aránytalannak bizonyult. Az önkormányzati szektornál felülreprezentált mintát kaptunk, pl. a közös önkormányzati hivataloktól (35,1%), a városi önkormányzat képviselő-testületének hivatalaitól (15,67%) és a megyei jogú városi önkormányzat képviselő-testületének hivatalaitól (14,79%). Az államigazgatási területtől felülreprezentált mintát kaptunk, pl. fővárosi/megyei kormányhivataloktól (28%), a kormányhivataloktól (26,36%) és a Nemzeti Adó- és Vámhivatal civil részétől (18,74%).

[10] A továbbiakban a munkaköri/beosztási kategóriát munkaköri kategóriaként fogjuk feltüntetni és szerepeltetni.

[11] A továbbiakban ezt a munkaköri/beosztási kategóriát, beosztott irányítóként fogjuk feltüntetni és szerepeltetni.

1. táblázat. A válaszadók közszolgálati szervezettípusok szerinti megoszlása (n = 1372)

önkormányzat (n = 454)		államigazgatás (n = 918)	
megyei jogú városi önkormányzat képviselő-testületének hivatala	14,79	államhatalmi szervek hivatala	0,44
főpolgármesteri hivatal	1,99	autonóm államigazgatási szerv	1,63
fővárosi kerületi önkormányzat képviselő-testületének hivatala	3,75	miniszterelnökség	2,07
megyei önkormányzat közgyűlésének hivatala	1,32	minisztérium	11
nagyközségi önkormányzat képviselő-testületének hivatala	7,28	kormányhivatal	26,36
közös önkormányzati hivatal	35,1	központi hivatal	5,88
járásszékhely városi önkormányzat polgármesteri hivatala	5,52	fővárosi/megyei kormányhivatal	28
városi önkormányzat képviselő-testületének hivatala	15,67	területi államigazgatási szerv	5,88
községi önkormányzat képviselő-testületének hivatala	14,57	Nemzeti Adó-és Vámhivatal	18,74
Összesen:	100%	Összesen:	100%

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A szokásosnál hosszabb terjedelmű kérdőív felhasználását a feldolgozandó téma komplexitása, valamint a kutatásra fordítható pályázati forrás egyszeri biztosítása indokolta. Mivel a kérdőív kitöltése körülbelül két órát vett igénybe, nyilvánvaló volt, hogy ezt az időt egyvégtében a legtöbb kitöltő nem tudja rászánni. Ezért olyan technikai megoldást kellett igénybe vennünk, amely lehetővé tette, hogy az adatközlő többször is visszatérhessen a kérdőív kitöltéséhez. Az egyéni e-mail-címekhez központilag generált felhasználóneveket rendeltünk. Az ilyen jellegű felméréseknél kiemelt jelentőséggel bíró bizalmi légkör megteremtését az említett megoldás kétségtelenül gyengítette, amelynek érezhető hatása volt a kitöltés aktivitására. Ugyanis az aktivitás a felmérés során jelentősen csökkent, ami azt eredményezte, hogy az utolsó kérdés esetében a kérdőív kitöltését megkezdő önkormányzati dolgozók aránya, saját összlétszámukhoz viszonyítva 1,47%-ról 0,5%-ra (165 főre), az államigazgatásiaké pedig 1,15%-ról 0,69%-ra (581 főre) esett vissza.

2. A KUTATÁSBAN RÉSZT VETTEK JELLEMZŐI
Stréhli-Klotz Georgina

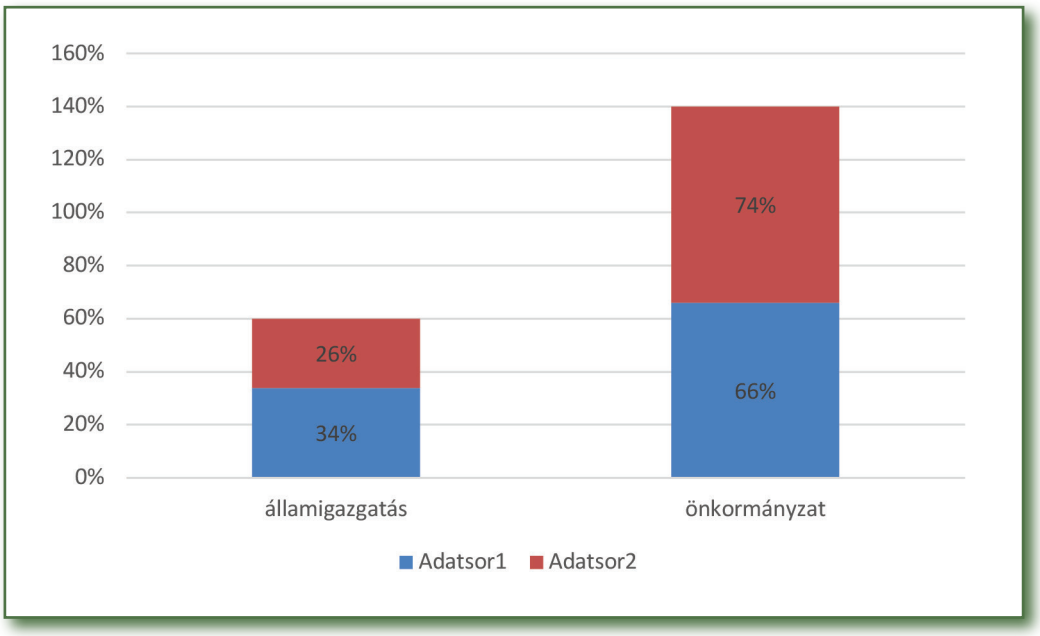
2.1. BEVEZETÉS

A helyi önkormányzatok emberierőforrás-gazdálkodásáról szóló tanulmány első fejezetét az alapadatok áttekintésével kezdjük. Azokat az adatokat vesszük végig, melyek segítségével körvonalazhatók az önkormányzati szférában dolgozók munkakörülményei, valamint például a köztisztviselők demográfiai összetétele a nemük vagy a koruk alapján. Az alapvető adatokon túl igyekszünk minél részletesebben feltérképezni, hogy milyen végzettséggel és képesítéssel rendelkeznek a tisztviselők, valamint milyen tapasztalatot tudhatnak magukénak. Kitérünk az általános szakmai és a kifejezetten közszolgálati gyakorlatra is. Ugyanakkor a vezetői beosztások elemzésének külön blokkot szenteltünk, melyben a tapasztalatra vonatkozó kérdéseken túl a szervezeti struktúra sajátosságait is vizsgáljuk. Ezekre az elemzésekre tudjuk később építeni következtetéseinket. Az alapvető statisztikai leíráson túl munkakör szerinti bontásban is feldolgoztuk az adatokat, amely már egy jóval részletesebb értékelést is lehetővé tesz. Az életkorra vonatkozó kérdéseket korcsoport szerinti bontásban elemeztem annak érdekében, hogy a generációk közötti esetleges különbségek érzékelhetőbbé váljanak az olvasó számára.

Az alapadatok ismerete és elemzése azért is kiemelkedő fontosságú, mert ismeretükben az egyéneken túlmutató, a tisztviselői életpályára vonatkozó messzemenő következtetések megfogalmazását is lehetővé teszik. Ezen számok ismeretében megalapozottabban fogalmazhatjuk meg a következtetéseket arra vonatkozóan, hogy kik, milyen demográfiai háttérrel dolgoznak a közszférában, valamint az egyes, a tisztviselők jogviszonyára, életpályájára vonatkozó közpolitikai döntések milyen mértékben érintik, érinthetik őket. A bevezető után az alábbiakban az egyes kérdésekre adott konkrét válaszok elemzése következik.

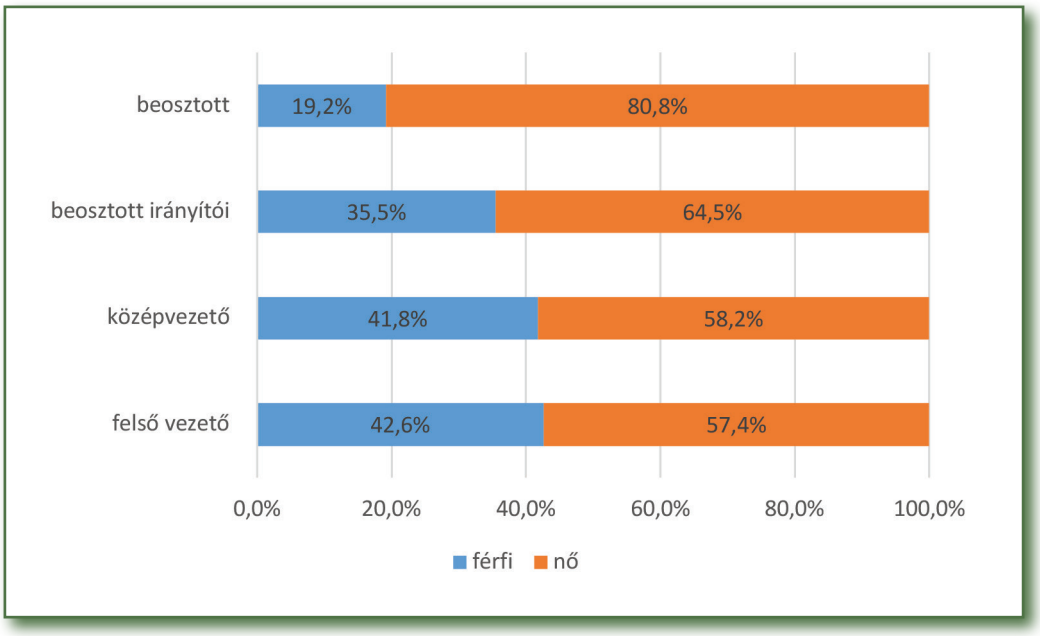
2.2. A KÉRDŐÍV EREDMÉNYEINEK ELEMZÉSE

A közszolgálatban, mind az önkormányzatokban, mind az államigazgatásban, a női foglalkoztatottak vannak túlsúlyban. Így érthető az önkormányzatnál dolgozó válaszadók között a nők jóval nagyobb arányban képviseltetik magukat, hiszen a teljes minta háromnegyede nő és csak 26%-a férfi. Az államigazgatásban már egy kicsivel eltolódnak az arányok, ebben az esetben a nők 66%-ban, a férfiak 34%-ban vannak jelen.



1. ábra: Az államigazgatásban és önkormányzatoknál dolgozók nemi eloszlása (n = 1458)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

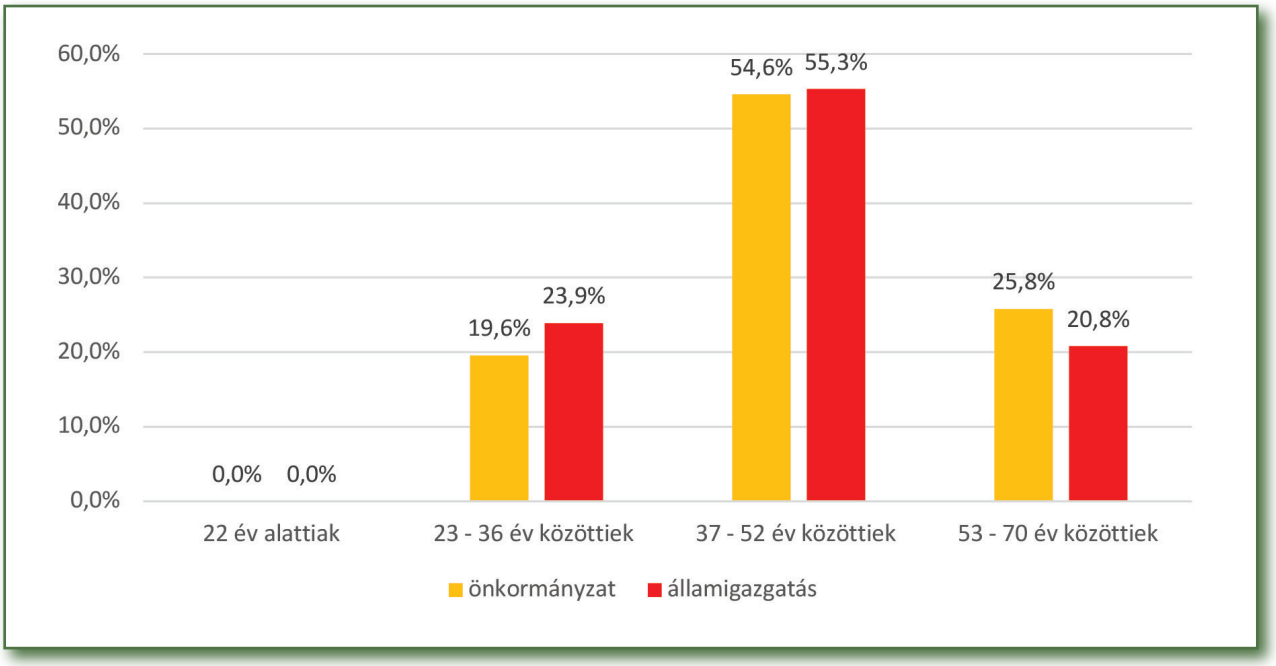


2. ábra: Nemi arányok különböző beosztásokban (n = 1458)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A generációk tekintetében viszont az előzetes feltételezéseknek megfelelően a 37 és 52 év közötti korosztály dolgozik legnagyobb számban az önkormányzatoknál, sőt, a válaszadók 55%-a tartozik ebbe a korosztályba. A fiatalabb, 23–36 éves korosztály csak 24%-ban képviselteti magát, míg az idősebb, 53 év felettiek mindössze 21%-ban vannak

még jelen a szervezetben. Ez utóbbi adat azért tűnik kicsit magasnak, mert e korosztály egy része már nyugdíjas korú. Ezzel szemben 22 év alattiak nincsenek a válaszadók között, ami arra utal, hogy ha vannak is ilyen korú munkatársak a szervezetben, számuk elenyésző lehet. Feltételezhetjük tehát, hogy középfokú végzettségű pályakezdők rendkívül kis százalékban választják az önkormányzati szférát. Az államigazgatásban az arányok nagyjából hasonlóan alakulnak, mint az önkormányzatnál. Ugyanúgy 55%-nyi a 37–52 évesek aránya a szervetekben. A 22 év alattiak számára sem vonzóbb az államigazgatás, mint az önkormányzati munkavégzés, A 23–37 évesek és az idősebbeknél viszont megfordulnak az arányok. A fiatalabb korosztály tagjai már alacsonyabb arányban, mindössze 20%-ban tartoznak a korosztályhoz, ezzel szemben az idősebbek 26%-ban vannak jelen. Ugyanakkor mindkét ágazatra elmondható, hogy foglalkoztat még nyugdíjkorhatárt betöltött tisztviselőket, akik között egy-egy fő 70 életévét betöltött személy is van.



3. ábra: Az államigazgatásban és az önkormányzatnál dolgozók korösszetétele (n = 1458)

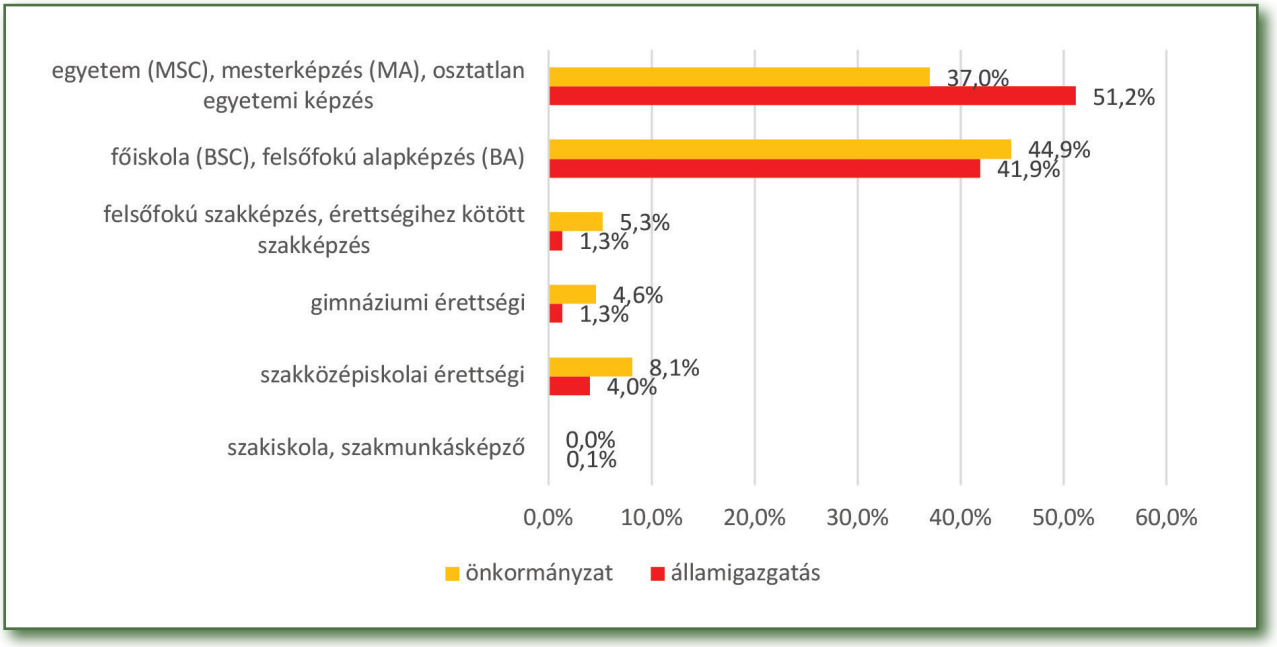
(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A munkakör szerinti bontásban négy kategóriában (felső vezetők, középvezetők, beosztott irányítók, beosztottak) vizsgáltuk meg a korösszetételét. A felső vezetői munkakört betöltők több mint fele (55,7%) a 38–52 éves korosztályhoz tartozik és további 30,6%-uk pedig 52 év feletti. A középvezetők esetében a 38–52 év közöttiek már 59,7%-ban képviseltetik magukat a szervezetekben és további 25,6%-ban pedig az 53 és 70 év közöttiek aránya. Ezekből az adatokból jól látható, hogy a középvezetői állomány nagyobb hányada már a fiatalabb korosztályból kerül ki. A beosztott irányítók 15%-a a 23–37 évesek közé tartozik, valamint 58,7%-uk 38–52 éves, melyből jól látszik, hogy a két utóbbi munkakörben szignifikáns különbség nem tapasztalható az életkor vonatkozásában, még az idősebb korosztály aránya is hasonlóan alakul mindkét irányítói kategóriában. Ezzel szemben a beosztottak között már jóval magasabb a fiatalok aránya, hiszen a 23–37 éves korosztályt 32,4%, ugyanakkor az egy korcsoporttal idősebbek itt is majdnem a válaszadók felét (47%) teszik ki. Ebből levonhatjuk azt a következtetést, hogy az idősebb generáció már csak 16%-ban van jelen a szervezetekben beosztottként.

2.3. AZ ÖNKORMÁNYZATI TISZTVISELŐK VÉGZETTSÉGÉRE VONATOZÓ ADATOK

2.3.1. Iskolai végzettségre vonatkozó adatok

A továbbiakban azt nézzük meg, hogy milyen szintű végzettség a leggyakoribb a közszolgálatban. A kérdésben (3.) az általános iskolai végzettségtől a PhD-fokozatig soroltuk fel a válaszlehetőségeket. Az eredmények azt mutatják, hogy az önkormányzati szféra leginkább a felsőfokú BA-szakos végzettségűeket foglalkoztatja. A válaszadók közel fele (45%) rendelkezik BA-végzettséggel, ugyanakkor a második leggyakoribb végzettségi forma az MA (37%). Középfokú végzettségűek és szakképesítésűek viszont már csak elenyésző százalékban dolgoznak az önkormányzati szerveknél. Az államigazgatásban szintén ugyanez a két fenti végzettségi forma a leggyakoribb, viszont itt megfordulnak az arányok és az MA-diploma gyakoribb, mint a BA, a válaszadók 51,2%-a rendelkezik az előbbivel és 41,9% az utóbbival. A középfokú végzettségűek aránya az államigazgatásban még alacsonyabb, mint az önkormányzatoknál.



4. ábra: Az államigazgatásban és az önkormányzatoknál dolgozók végzettsége (n = 1458)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

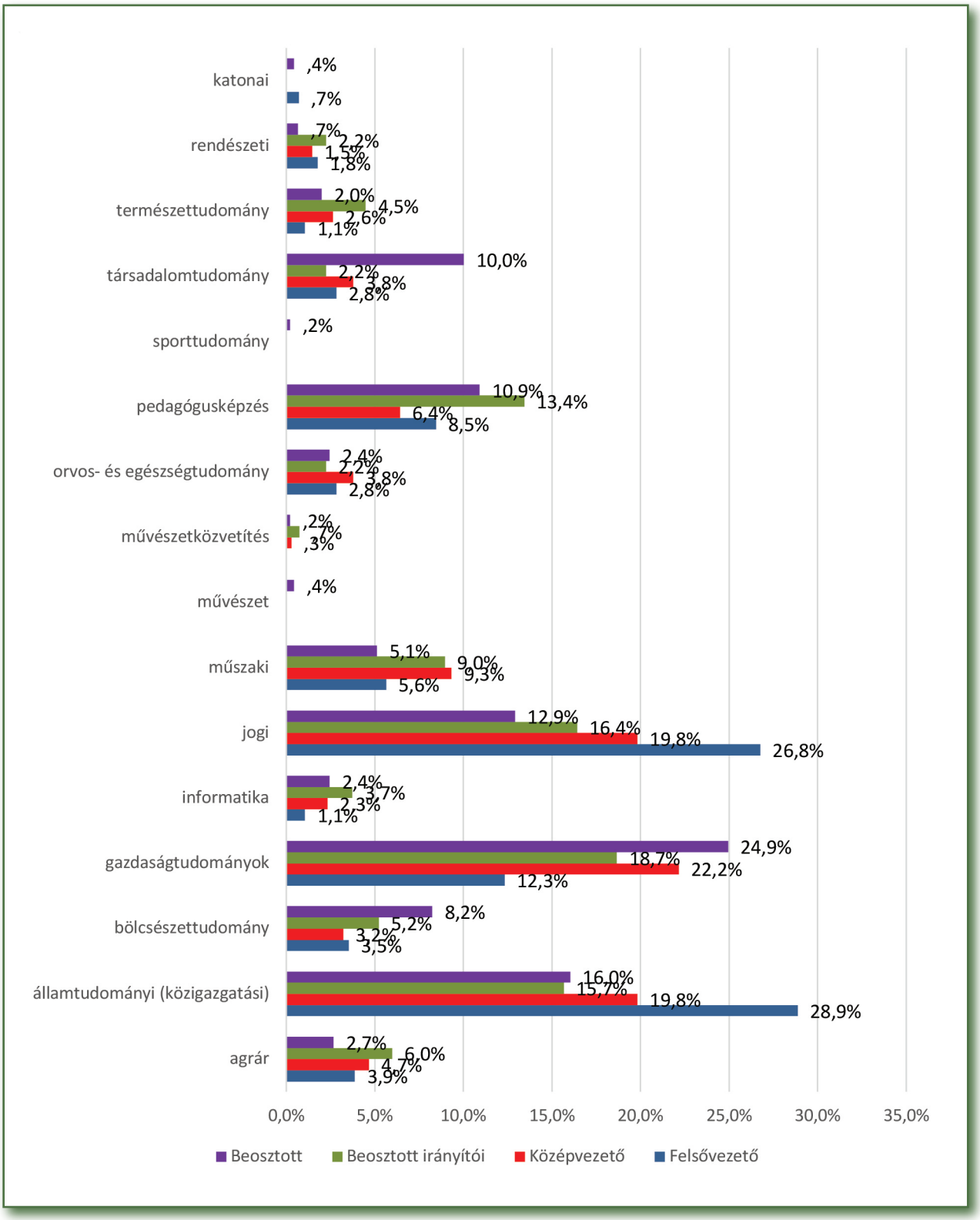
A munkakörök szerinti bontásból az is kiderül, hogy a felső vezetők legnagyobb arányban (69,8%) MSc-diplomával rendelkeznek, 29,2%-ban pedig BSc-vel. Az is megállapítható a válaszoknál, hogy néhány esetben a középfokú végzettség is előfordul ezen a szinten. Lefelé haladva a munkaköri kategóriákban egyre kisebb azoknak az aránya, akik mesterképzést végeztek és a végzettségi szint fokozatosan eltolódik az alapképzések felé. A középvezetőknél MSc-diplomával a válaszadók 57,3%-a rendelkezik, míg a beosztott irányítóknál ez az arány 42%, a beosztottaknál már alig éri el a válaszadók egyharmadát (29,7%). A középfokú végzettséggel rendelkezők száma elenyésző, ez főként a beosztotti kategóriában fordul elő, esetükben 12% a válaszadók aránya.

A végzettség szakterületére vonatkozó kérdés tekintetében a válaszok az elvárásoknak megfelelően alakultak, miszerint a válaszadók legnagyobb számban államigazgatási területen végeztek és első-, esetleg másoddiplomás-

ként szerezték meg ezt a képesítést. A válaszadók közel egyharmada elsődiplomás, 15%-uk pedig másodikként szerzett végzettséget államigazgatási területen. Meglepő adat, hogy jogi végzettséget első diplomaként mindössze 16%, gazdaságit pedig 14,9% jelölt meg. A másoddiplomák esetében szintén a fent említett három terület a legnépszerűbb, az államigazgatási szakot végzettek száma a legmagasabb, azonban a másoddiplomások aránya magasabb, mint az elsődiplomások. Valószínűsíthető, hogy az arányok ilyen alakulását a mester szakon végzettek magas száma okozhatja. A jogi másoddiploma is jellemző karrierpálya a közszolgálatban. Az államigazgatási és a gazdasági diploma azok között is népszerű, akik harmadik diploma megszerzésére is vállalkoznak. Ugyanakkor itt is megjelenik a jogi végzettség megszerzésének az igénye. Mindemellett az államigazgatási vagy igazgatásszervező szakok megjelennek negyedik és ötödik diplomákként is. A felsorolásban szereplő további végzettségek viszont már csak elenyésző számot mutatnak, melynek fő oka lehet, hogy egyes szakmai osztályokon lehet szükséges speciális végzettségre, illetve e személyek egy pályamódosítást követően kerültek az önkormányzati szférába.

Az államigazgatásnál a végzettségre vonatkozó eredmények már jóval nagyobb szórást mutatnak, és a belső arányok is változnak. Náluk a gazdaságtudományokat végzettek képviseltetik magukat a legnagyobb arányban (23%), továbbá az államtudományi (16,6%) és a jogi (19,6%) diploma van jelen. Az ezen túl szerzett végzettség tekintetében pedig az előzőhöz hasonló a minta azzal a különbséggel, hogy az államigazgatásban a gazdaságtudományi végzettséggel rendelkezők vannak a legnagyobb arányban jelen. Ugyanakkor az önkormányzatoknál tudományos fokozattal a válaszadók közül mindössze 9 fő rendelkezik, mely igencsak elenyésző szám. Nagy részük jogi területen szerezte meg fokozatát. Az arányokat tekintve az államigazgatásban is hasonlóan alacsony ez a szám, habár itt már nagyobb a szórás a PhD-fokozat szakterületét illetően. Ugyan a legtöbben itt is jogi PhD-vel rendelkeznek, viszont megjelennek a gazdaságtudományi, az államigazgatás-tudományi, továbbá egyéb szakterületen szerzett doktori címek is.

A munkakörök szerinti bontásban az előzőkhez hasonló irányt követve a felső vezetők eredményeit ismertetjük. E szerint az államigazgatási (28,9%) és a jogi (26,8%) diplomával rendelkezők aránya a legmagasabb, emellett a gazdaságtudományok területén szerzett végzettség is gyakorinak mondható (12,3%). Ezenfelül megjelenik még a pedagógusi (8,5%) és a műszaki végzettség (5,6%). Ezzel szemben a középvezetők esetében a gazdálkodástudományok területén szerzett diploma van jelen a legmagasabb arányban (22,2%), az államtudományi és a jogi végzettség pedig 19,8–19,8%-ban. Ezeket gyakoriságban a műszaki és a pedagógusképzés követi. A beosztott irányítói munkakörökben a vezetői munkaköröktől eltérően a végzettségek jóval nagyobb szóródást mutatnak. Az államtudományi végzettség itt már csupán 15,7%, illetve jogászként is mindössze 16,4% végzett. A gazdálkodástudományi diplomával rendelkezők aránya viszont 18,7%, ugyanakkor az irányítói kategóriában már magasabb a pedagógusok (13,4%) és a műszaki (9%) végzettséggel rendelkezők száma is. A beosztotti kategóriában szintén érvényesül a fent említett eloszlás, hiszen a gazdasági végzettséget a válaszadók közel egynegyede jelölte meg (24,9%) és csak ezt követi az államtudományi (16%), majd a jogi (12,9%) diploma.



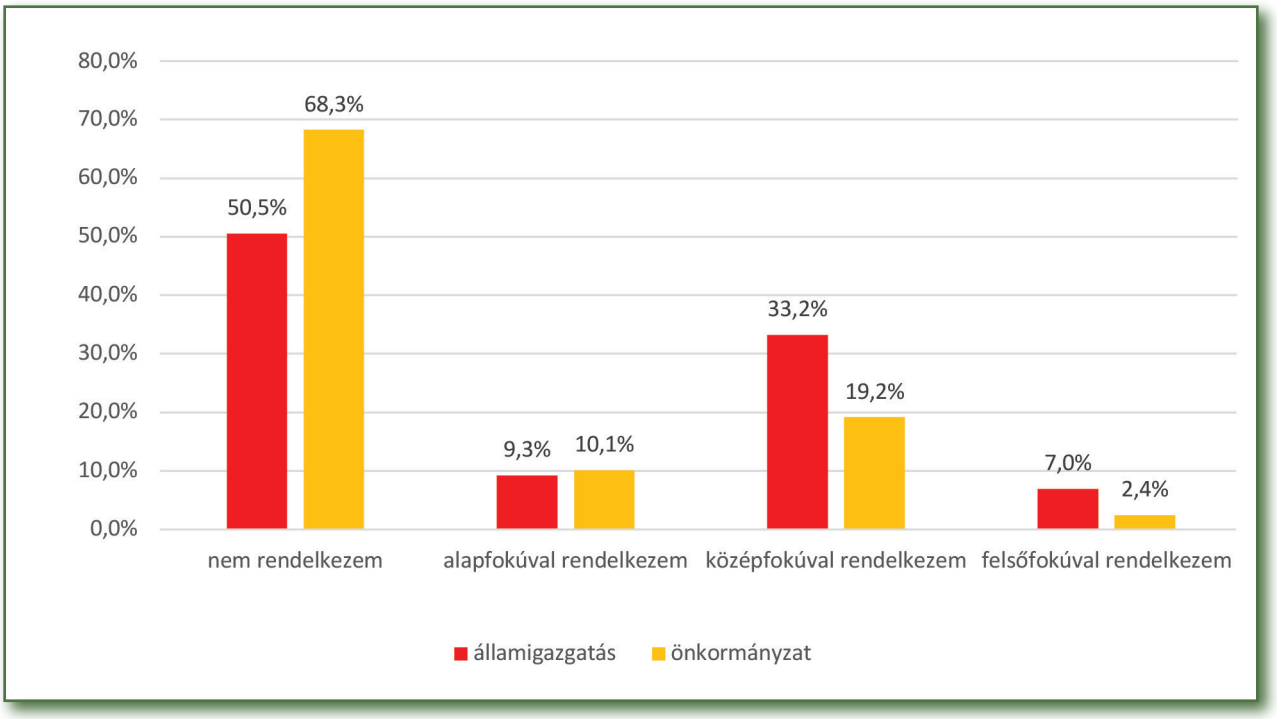
5. ábra: Az önkormányzatoknál és az államigazgatásban dolgozók első diplomájának aránya (n = 1410)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A második diplomaként a felső vezetők már 34,9%-a szerzett államtudományi végzettséget és 26%-a jogit. Ugyanakkor a középvezetők másoddiplomaként inkább jogi (29%) vagy a gazdasági (27,8%) diplomát választották, és csak harmadsorban végeztek államtudományi képzésen (12,9%). Ugyanígy a beosztott irányítói kategóriában is a gazdasági a legnépszerűbb terület, hiszen a válaszadók 28,8%-a ezt végezte el, emellett az államtudományit 25,4%, jogot pedig 22% választotta. A beosztottak 21%-ban szereztek államtudományi végzettséget, 24,9%-ban gazdaságit és csupán 12,9% rendelkezik jogi diplomával, emellett viszont megjelenik a bölcsészettudományi (15,3%), a pedagógus (10%) és a művészetközvetítés (9,4%) végzettség is. A harmadik diploma tekintetében a tendenciák hasonlóképpen alakulnak, ugyanakkor a beosztott irányítói kategóriában nagyobb arányban (50%) jelezte harmadik diplomaként a jogi végzettséget. Negyedik és ötödik diploma már elenyésző számban fordul elő. Ha a további végzettséget is vizsgáljuk, akkor elmondhatjuk, hogy a tudományos fokozattal rendelkezők száma a középvezetőknél a legmagasabb, azonban az arányok alapján jól látszik, hogy e szinten már kevéssé elterjedt a doktori cím megszerzése, viszont azok közül, akik megszerezték, minden munkaköri kategóriában a jogi területen szerzett PhD a leggyakoribb.

2.3.2. Egyéb végzettségekre vonatkozó adatok

Először vizsgáljuk meg az idegen nyelvtudásra és a nyelvvizsgára vonatkozó adatokat (5). Az előzetes feltevéseknek megfelelően az angol nyelvet beszélik a legtöbben az önkormányzati szférában is, a típusok közül a középfokú nyelvvizsgát tették le legtöbben, a megkérdezettek 19,2%-a. A válaszadók további 10%-a az alapfokot szerezte meg, míg a felsőfokkal rendelkezők száma már jóval kevesebb, mindössze 2,4%. A második legnépszerűbb választás a német nyelv, azon belül is a középfokú nyelvvizsga, melyet a válaszadók 13,9%-a szerzett meg, további 5% rendelkezik alapfokú és 2,2% pedig felsőfokú nyelvvizsgával. Ezenkívül néhányan letették a cigány vagy eszperantó nyelvvizsgát, mely valószínűleg a diplomához volt szükséges, valamint néhány orosz nyelvvizsgával rendelkező köztisztviselő is dolgozik az önkormányzati szférában. A többi nyelvből a kérdőívet kitöltők már csak elenyésző számban rendelkeznek vizsgával. Az államigazgatás eredményeivel összehasonlítva a tendenciák megegyeznek mindkét szféra tekintetében, szintén az angol a legnépszerűbb nyelv és e mellé sorakozik fel a német.



6. ábra: Az államigazgatásban és az önkormányzatoknál dolgozók angol nyelvvizsgára vonatkozó adatai (n = 1381)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A munkakörök szerinti bontásban az angol nyelvismeretre vonatkozó adatokról, mindhárom nyelvvizsgatípust figyelembe véve elmondható, hogy a középvezetők beszélnek legnagyobb arányban idegen nyelven, hiszen 48%-uk jelölt meg valamilyen nyelvvizsgát. A felső vezetők 40%-a, míg a beosztottaknak közel fele (48%) állítja ezt magáról, a beosztott irányítói kategória esetében 38%-os az arány. A nyelvválasztás tekintetében nincs jelentősebb különbség az egyes munkaköri kategóriák között.

Az informatikai tudásra vonatkozóan (6) elmondhatjuk, hogy a tisztviselők a legnagyobb arányban (36,4%) autodidakta módon saját maguktól sajátítják el a munkavégzéshez szükséges alapvető informatikai ismereteket és tudást. Mindössze 16,3%-uk rendelkezik ECDL-vizsgával, ezenfelül 14,2% a felsőoktatási tanulmányai alatt sajátította el a szükséges tudást, azonban előfordul olyan tisztviselő is, aki saját bevallása szerint egyáltalán nem rendelkezik IT-ismeretekkel.

A munkakörök szerinti bontásból jól látszik, hogy a felső vezetők közel fele (40,6%) autodidakta módon szerezte meg jelenlegi IT-tudását és további 17,1% pedig felsőoktatásban oktatott tárgy elsajátítása során, illetve további 16% szerzett ECDL-végzettséget. A középvezetők esetében is hasonló arányokkal találkozhatunk azzal a különbséggel, hogy az ECDL-vizsga aránya 2%-kal elmarad a felső vezetőkétől. A beosztott irányítói kategóriában 37% sajátította el önállóan az IT-ismereteket, míg a felsőfokú oktatásban már 21%. Ez az arány még inkább eltolódik a beosztottaknál, ahol már csak 35% az autodidakta, 15,3% felsőfokú oktatásban szerzett képzést, míg a válaszadók 12,8%-a rendelkezik ECDL-vizsgával. E kategóriában ugyanakkor már 12% azoknak az aránya, akik középfokú oktatás során sajátították el az IT-ismereteket.

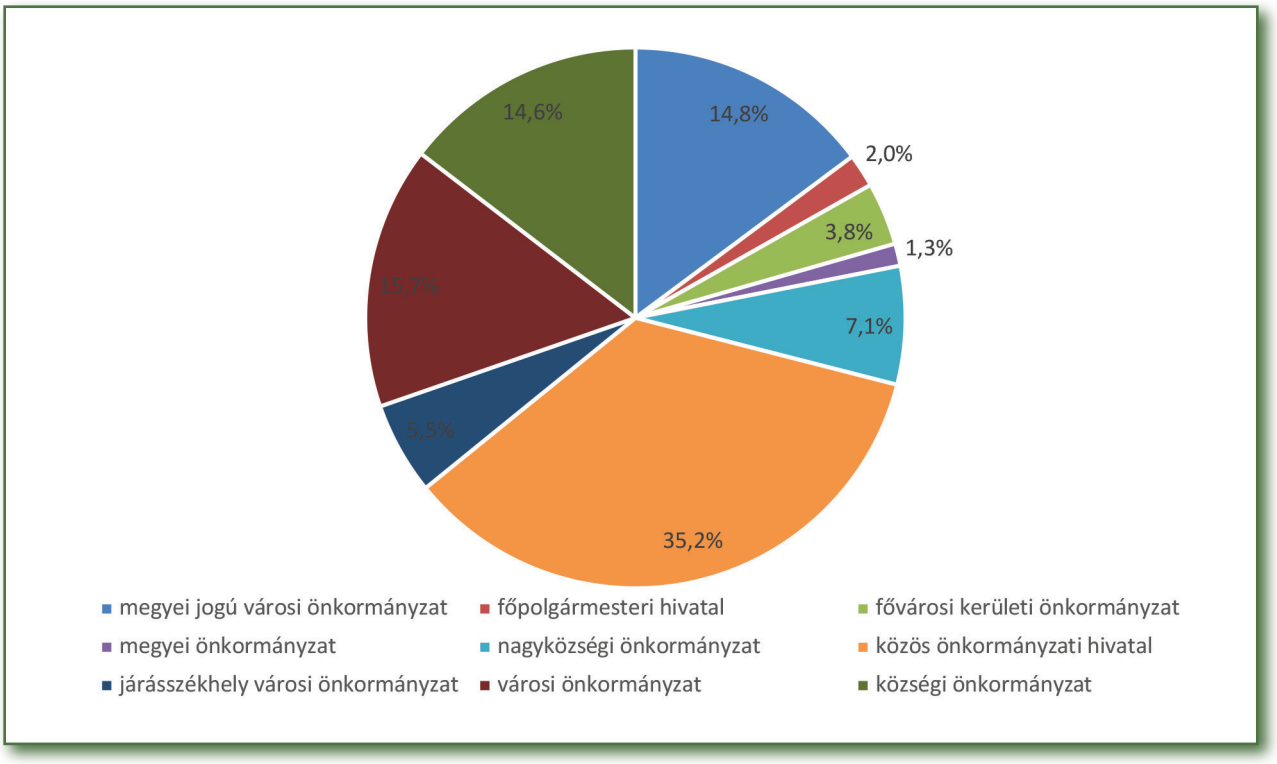
Az államigazgatási vizsgákat illetően (7) legnagyobb arányban az közigazgatási alap- és szakvizsgát tették le az önkormányzati szférában. Míg az alapvizsgát a válaszadók 58%-a teljesítette, addig a szakvizsgát 69%-uk.

A harmadik leggyakoribb végzettség a jogi szakvizsga megszerzése, ezzel azonban már csak a tisztviselők 7%-a rendelkezik. A NKE által meghirdetett képzések az közigazgatási alap- és szakvizsgával ellentétben már nem kötelezőek, ebből adódóan a végzettség megszerzésének aránya is jóval alacsonyabb, 4,2%. A rendvédelemben rendszeresített végzettségek (rendészeti alapvizsga, szakvizsga vagy a rendőrszervező képzés teljesítése) nem jellemző az önkormányzatban dolgozóknál esetében.

A felső vezetők közül 54,3% teljesítette az közigazgatási szakvizsgát, és további 21,8%-uk rendelkezik közigazgatás alapvizsgával. Ezenkívül a jogi szakvizsga jellemző még körükben, 13,5%-uk rendelkezik ezen végzettséggel. A középvezetőknek szintén több mint fele (52%) közigazgatási szakvizsgával és 32%-a pedig alapvizsgával rendelkezik, jogi szakvizsgával viszont már jóval kevesebben, mintegy 8,8%. A beosztott irányítói kategóriában ugyan a közigazgatási szakvizsga aránya még mindig eléri az 50%-ot, azonban az alapvizsga itt már jóval nagyobb számban fordul elő (35,9%). Ebben a kategóriában a jogi szakvizsgát viszont már csak a válaszadók 3,2%-a szerezte meg. A beosztottak esetében már megfordul az arány, és a közigazgatási alapvizsga megszerzésének aránya lesz a magasabb (48,3%), emellett a szakvizsga mindössze 40,9%. Ennek valószínűsíthető oka, hogy míg az alapvizsga hiánya a jogviszony megszűnését eredményezi, addig a közigazgatási szakvizsga az előresorolás és a vezetői munkakör betöltésének feltétele, így a tisztviselőket inkább az közigazgatási alapvizsga letétele motiválja. A jogi szakvizsga és a többi képzési forma elenyésző számban fordul elő. Az arányok ebben a kérdésben nyilvánvalóan összefüggnek a végzettség arányaival is, hiszen az közigazgatási vizsgák egy részét kiváltja az államtudományi és jogtudományi végzettség, ebből adódóan a felső vezetők esetében, ahol nagyobb számban fordulnak elő államtudományi és jogtudományi végzettséggel rendelkezők, alacsonyabb a közigazgatási vizsgák aránya.

2.3.3. Munkavégzésre vonatkozó adatok

A következő fejezetben a munkavégzésre vonatkozó válaszokat elemezzük, melybe beletartoznak a jelenlegi munkahelyre, a jogviszonyra és a munkakörre vonatkozó alapadatok egyaránt. Ezenfelül kitérünk a korábbi munkaviszonyokra és szakmai tapasztalatokra is. Az alábbi ábrán az önkormányzati szférában történő elhelyezkedés arányát vizsgáltuk, melyen jól látszik, hogy a felmérésben a legnagyobb arányban (35,2%) a közös önkormányzati hivatalnál dolgozók képviseltetik magukat, de a városi és a községi önkormányzatok tisztviselői is nagy számban töltötték ki a kérdőívet. A legnagyobb önkormányzati szerv, a főpolgármesteri hivatal, viszont csak a válaszadók 2%-át adja ki, és a kerületi önkormányzatok aránya is csupán 3,8%, mely szám azt mutatja, hogy a válaszok főként a vidéki önkormányzatok véleményét tükrözik.

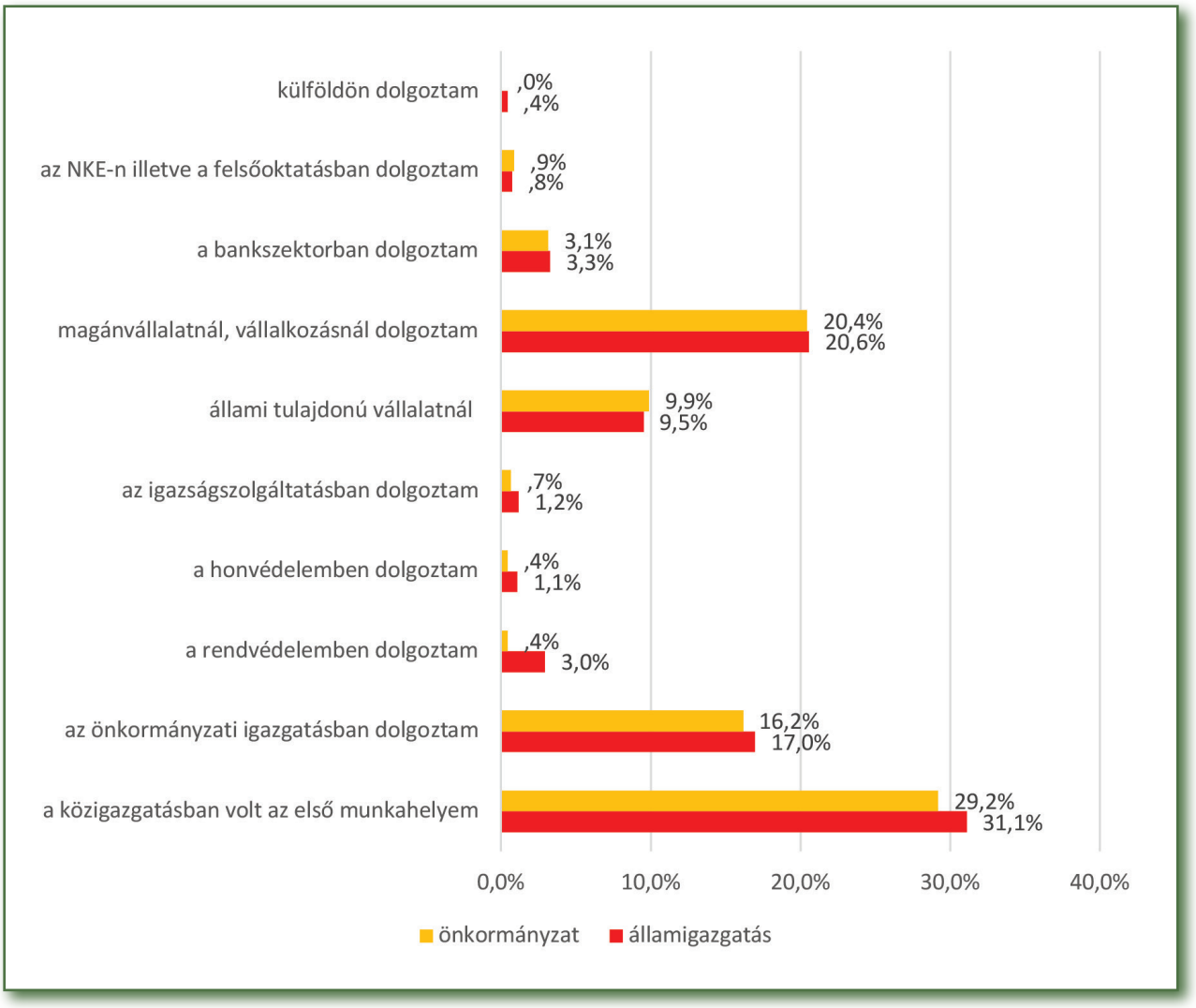


7. ábra: Az önkormányzati igazgatáson belül mely szervtípusnál dolgozik (n = 1367) (Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A munkakörök szerinti bontásban (9) érdekes, hogy a felső vezetők nagy számban vállalkoztak a kérdőív kitöltésére, hiszen a válaszadók 32,6%-a töltötte ki, mely mellett a középvezetők már csak 17,5%, a beosztott irányítók aránya pedig mindössze 9,1% a teljes mintán belül. Ugyanakkor a felső vezetők mellett a beosztottak adják a válaszok további jelentős részét, összesen 40,8%-át. Meglepő eredmény, hogy a kérdőívet kitöltő önkormányzati igazgatási munkatársak 45,5%-a dolgozik humánerőforrás-menedzsment területen, legnagyobb arányban a beosztottként. A munkakörök szerinti is vizsgáltuk a kérdést, mely alapján a beosztottak 36,9%-a, a beosztott irányítóknak pedig 26,8%-a személyzeti területen tevékenykedik, ahogy a felső vezetők 21%-a és a középvezetők 18,7%-a szintén.

A jogviszonyra vonatkozó (11.) adatok nem mutatnak nagy szórást, hiszen a jogviszony tekintetében az önkormányzatoknál egyöntetű a kép, hiszen a válaszadók 97,5%-a köztisztviselőként dolgozik a szervezetben. Ezenkívül egyéb foglalkoztatási jogviszony elenyésző számban fordul el, 2,5% közalkalmazott és a Munka Törvénykönyve szerinti foglalkoztatott a szervezetben.

Ezzel szemben az előzetes munkatapasztalatra vonatkozó adatok (12) már jóval nagyobb szóródást mutatnak. Mint ahogy az az alábbi ábrán is látható, a válaszadók közel egyharmada (28,6%) az államigazgatásban kezdte pályafutását, másutt nem is dolgozott. További 20% dolgozott a piaci szférában korábban, és onnan került később az államigazgatásba, és majdnem ugyanennyien (18,3%) külföldről érkeztek vissza és helyezkedtek el az önkormányzati szférában.



8. ábra: Előzetes munkatapasztalat összehasonlítása az önkormányzatoknál és az államigazgatásban (n =1 364)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

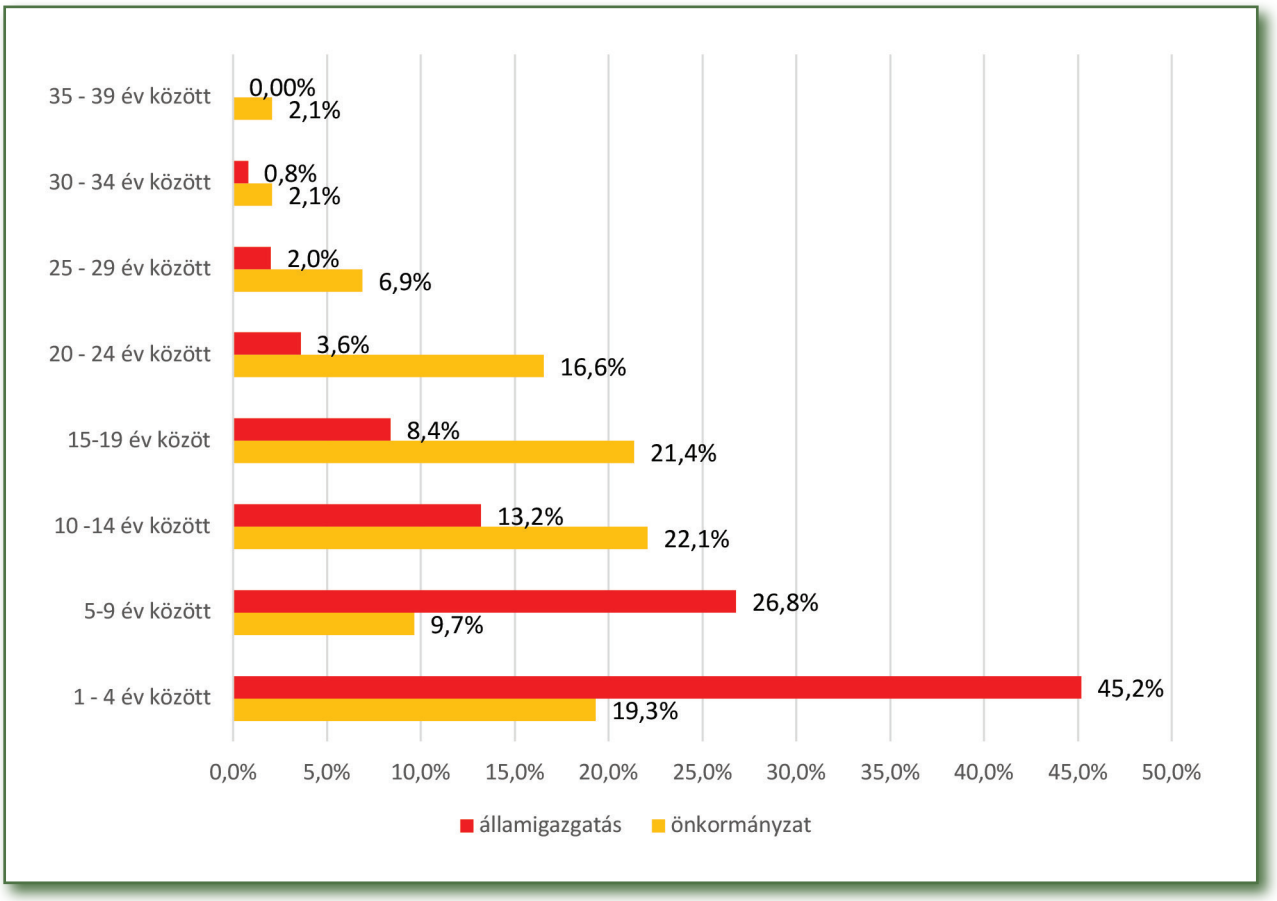
A munkaköri bontásban nem tapasztalható jelentősebb eltérés abban, hogy a válaszadók egyharmada az önkormányzati igazgatásban szerzett pozíciója előtt szintén a közszférában, de más területen dolgozott. Ugyanakkor a magánvállalatnál szerzett tapasztalat már a beosztással felfelé haladva fordított arányban csökken, amíg a felső vezetők csupán 14%-a dolgozott magánszférában, addig a beosztottak esetében ez az arány már 24%. Az állami tulajdonú vállalatnál azonban éppen ellenkező tendencia mutatkozik. Amíg a beosztotti állomány mindössze 5%-a szerzett tapasztalatot e területen, addig a felső vezetőknek már 14%-a került át állami vállalattól. Korábbi önkormányzati tapasztalat viszont 16,5%-ban fordul elő.

Az előző munkatapasztalatok számára vonatkozóan (13) jól látható, hogy a megkérdezettek legnagyobb részének két, illetve három munkahelye volt ez idáig, mivel a válaszadók 24–24%-a jelölte e két kategóriát. 14,2%-nak volt egy, további 16,4%-nak pedig négy munkahelye volt ezt megelőzően. Az ennél több korábbi munkahellyel rendelkezők aránya elenyésző. Ugyanakkor érdemes megemlíteni, hogy azoknak a száma, akik pályakezdőként

kezdtek az önkormányzatoknál, rendkívül alacsony, mindössze 2,3%. Úgy látszik, hogy a fiatalok kevésbé választják az önkormányzati igazgatást első munkahelyként.

A munkakör szerinti bontás szerint a felső vezetőknél nagy szóródás tapasztalható, a legnagyobb arányban a kettő vagy három munkahelyet jelölték meg korábbi alkalmazásként, ahol az előbbi aránya 19,2%, utóbbi pedig 21,6%, azonban egy és tíz között találhatunk válaszokat. Ezzel szemben a középvezetők több mint kétharmada (66,3%) jelölte meg az 1–3 munkahelyet. Ugyanakkor a beosztott irányítók több mint kétharmada (64,2%) már 2–4 munkakörben dolgozott ez idáig, emellett viszont e beosztásban 5,8%-nak nem volt ezt megelőzően más munkahelye, mely az összes beosztással összehasonlítva ez a legmagasabb arány. A beosztottaknál ez az érték mindössze 3,5%. Továbbá elmondható, hogy esetükben szintén nagyobb szórás tapasztalható, viszont a válaszadók 77,7%-a az 1 és 4 közötti előző munkahely számot jelölte meg.

A tekintetben, hogy mennyi időt töltöttek el a válaszadók az egyes munkakörökben (14), jelentős eltérés mutatkozik a kategóriák között. A felső vezetői tapasztalat tekintetében a legtöbb kategóriába tartozó válaszadónak 1–4 év, illetve 10 és 20 év közötti gyakorlatuk van, mely azt mutatja, hogy az önkormányzati szféra viszonylag biztosnak mondható. Az adatok szerint azonban volt egy hullám, amikor sok helyütt került sor vezetőváltásra, ezek jellemzően a választások körüli időszakra tehetők. Ezzel szemben, ha az államigazgatási szerveket vizsgáljuk, jól látszik, hogy a felső vezetők sokkal kevesebb előzetes felső vezetői tapasztalatot tudhatnak magukénak, hiszen a legtöbbjük (45,2%) 1–4 év előzetes felső vezetői tapasztalatot tudhat maga mögött. Öt és kilenc év felső vezetői gyakorlattal pedig 26,8% rendelkezik. Az alábbi ábrán is jól látszik a két szféra közötti különbség.



9. ábra: Felső vezetői munkakörben szerzett tapasztalattal az államigazgatásban és az önkormányzati igazgatásban (n = 1329)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A középvezetői tapasztalatra vonatkozóan azonban már módosulnak az arányok, hiszen a válaszadók több mint egyharmada (33,3%) jelölte meg az 1 és 4 év közötti időszakot, melyen belül is a kétéves időtartam a leggyakoribb, összesen 11%-uk rendelkezik 2 éves gyakorlattal az önkormányzati szférában. Ezzel szemben az államigazgatási szerveknél az önkormányzati felső vezetőkéhez hasonló a tendencia: a legtöbbjük 4 vagy 5 év középvezetőként szerzett szakmai tapasztalattal rendelkezik (11–11%). Ugyanakkor az ennél kevesebb idejű tapasztalat a gyakoribb, és elenyésző azoknak a száma, akik hosszú, akár 10 éves vezetői tapasztalattal a hátuk mögött dolgoznak ebben a munkakörben az államigazgatásban.

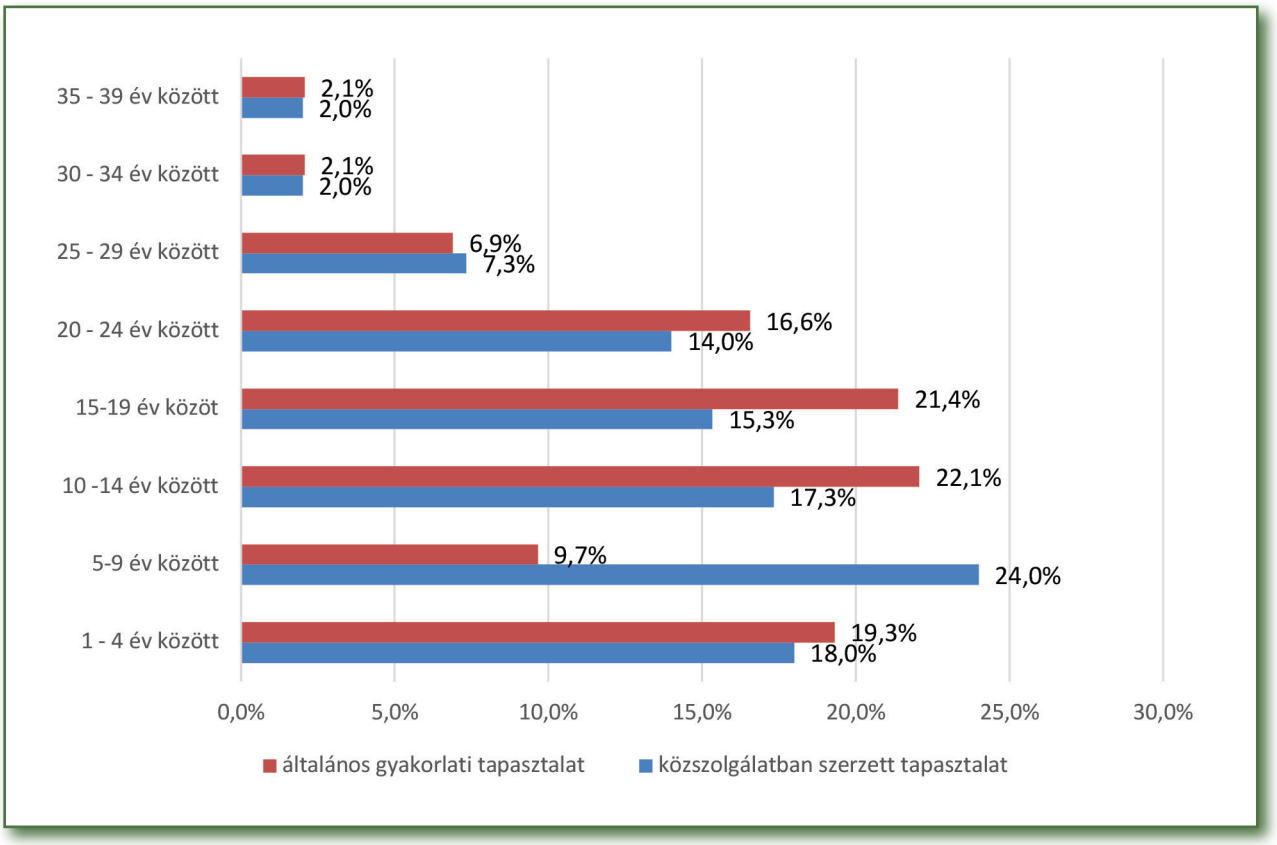
A beosztott irányító pozíciókról az önkormányzatok eredményeit vizsgálva szintén elmondhatók, hogy az 1–4 év közötti vezetői tapasztalat a jellemző. A kétéves gyakorlattal rendelkezők száma kiemelkedik a többi időtartamhoz képest, hiszen ezt a válaszadók 13,8%-a jelölte meg. Viszont ebben az időszakban minden év 10% körüli értéket mutat, mely azt jelenti, hogy a válaszadók 50,7%-a rendelkezik maximum 5 éves vezetői tapasztalattal. Az államigazgatásban ez az arány még magasabb, 61,8%. A beosztottak esetében a szórás már jóval nagyobb, az arányok kevésbé markánsak, mint a vezetői pozíciókban. Itt egyértelműen kirajzolódik, hogy túlnyomórészt az 1–5 éves munkatapasztalattal rendelkezők dolgoznak az önkormányzatoknál, hiszen egyharmaduk (30,4%) jelölte meg ezt az időszakot. A 10 év és akörüli értékek néhol elérik az 5%-ot is. Az államigazgatásban a beosztotti

munkakörben szintén jóval nagyobb szóródást mutatnak az értékek, mint a vezetői pozíció esetében, ugyanakkor itt is jellemző a szervezetek fiatalodása, hiszen nagyon nagy százalékban vannak körükben olyan tisztviselők, akik csupán néhány éves munkatapasztalattal rendelkeznek.

A munkaköröket vizsgálva nagy szórás tapasztalható, ebből adódóan szintén tömbösítve elemezzük az adatokat, mely szerint a felső vezetők 34%-a rendelkezik 1–5 éves munkatapasztalattal, 6–10 éves gyakorlattal viszont további 30,8%. Azon középvezetők, akik rendelkeznek felső vezetői tapasztalattal, 53,7%-nak 1–5 év közöttire tehető e gyakorlat ideje. A beosztott irányítók között elenyésző számban ugyan, de találunk olyat, akinek van felső vezetői gyakorlata, általában néhány év. A beosztásokat tovább elemezve elmondható, hogy a tendenciák minden munkakör esetén hasonlóan alakulnak, a legtöbb esetben a szakmai tapasztalat ideje 1–5 év közé tehető és alacsony azoknak a vezetőknek a száma, akik több évtizedes vezetői tapasztalattal rendelkeznek.

A továbbiakban a munkahelyek számát néztük meg (15), az előzőhöz hasonlóan munkakörök szerinti bontásban. A felső vezetők tekintetében a válaszadók 63,4%-a egy felső vezetői munkakört töltött be munkába állása óta. További 13% jelölte meg, hogy két felső vezetői pozíciót is betöltött már eddigi pályafutása alatt, az e fölötti felső vezetői munkakörök csak elenyészően fordulnak elő. Az államigazgatás tekintetében az arányok és a tendenciák is hasonlóan alakulnak az előbb említett önkormányzatnál. A középvezetői munkakörökkel kapcsolatban is hasonlóak a tapasztalatok, hiszen az önkormányzatoknál azok közül, akik betöltöttek már vezetői pozíciót, 52,8% ez idáig egyet, további 25,8% pedig két középvezetői pozíciót töltött be. Néhányuk esetében előfordul, hogy három vezetői munkakörben is dolgozott, azonban efölötti szám már csak kismértékben fordul elő. A beosztott irányítói munkakört betöltőknél viszont ismét nagyobb arányban (61%) vannak azok, akik ez idáig egy munkakört láttak el. További 18,2% jelölte meg, hogy 2 ilyen munkaköre volt eddig, e fölötti számok szintén csak alacsony százalékban találhatóak a válaszok között. Mind az előző, mind pedig ez utóbbi kérdésnél jól látható, hogy a jelenleg az önkormányzatnál és államigazgatásban dolgozók rendkívül fiatalok és kevés szakmai tapasztalattal rendelkeznek, és alacsony azoknak az aránya, akik 10 év feletti gyakorlattal és több munkakörben megszerzett tapasztalattal bírnak.

A továbbiakban már a közszolgálatra fókuszáltunk és az ott eltöltött idő jellemzőire voltunk kíváncsiak (16). Jól látható az eredményeken, hogy kimutatható azok száma, akik számára az elmúlt időszakban lett vonzóbb az önkormányzati pálya, illetve sokan kerültek a piaci szférából az államigazgatásba, hiszen az önkormányzatoknál felső vezetői munkakörben eltöltött tapasztalat – ha az 1–4 éves időtartamot vizsgáljuk – már 18%-ra ugrott. Az 5–9 év közötti időszak még jelentősebben emelkedett és 24%-os értéket mutat, míg az általános munkatapasztalat tekintetében ez az arány nem érte el a 10%-ot.



10. ábra: Felső vezetői gyakorlati tapasztalat általánosan és a közszolgálatban (n = 1329)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A középvezetői munkakörben a közszférában szerzett tapasztalat már kevéssé mutat eltérést az általános munkatapasztalat idejéhez képest, szignifikáns eltérés egy érték esetében sem tapasztalható, hiszen a közszolgálatban 1–4 év közötti időszakot a válaszadók 34,4%-a jelölte meg, míg az 5–9 éves gyakorlatot 19%, emellett a többi gyakorlati évre vonatkozó érték is nagy hasonlóságot mutat az általános gyakorlati évekre adott kérdésekével. A beosztott irányítói kategóriában 42,9% azoknak az aránya, akik 1–4 év közötti gyakorlattal rendelkeznek a közszférában és 20,7% pedig azoknak, akik 5–9 évet töltöttek el itt. A beosztott munkatársak esetében viszont 28,6% mondta azt, hogy 1–4 év közötti tapasztalattal rendelkezik a közszférában, míg az 5–9 éves időszakot 23% jelölte meg. Jól látszik, hogy az önkormányzati igazgatásban dolgozó válaszadók jelentős része kezdte pályáját a közszolgálatban, azonban a 10–15 év körüli államigazgatásban szerzett szakmai tapasztalattal rendelkezők aránya is kiemelkedő.

Az előző logikának megfelelően az egyes pozíciók számát is vizsgáltuk, viszont itt kizárólag az államigazgatás vonatkozásában (17). Elsőként ismét a felső vezetői munkakört tekintettük át, mely szerint a felmérésben részt vett felső vezetők 59%-a töltött be egyetlen pozíciót egyetlen munkahelyen, kettőt pedig 17,2%. Ezen adatok mellett a három beosztás sem elhanyagolható, hiszen a válaszadók 9,3%-a jelölte meg. A középvezetők tekintetében viszont már eltolódnak az arányok, hiszen 73,6%-a egyetlen munkahelyen dolgozott középvezetőként ez idáig és további 14,3% pedig kettőben. Ezenfelül elenyésző azoknak a száma, akik ennél többször voltak középvezetők. Ugyanakkor a beosztott irántyítói munkakör esetében is hasonlóak az arányok, miszerint a válaszadók 75,5%-a jelölte meg, hogy csupán

egy irányítói pozíciót töltött be ez idáig, és 11,8%-uk pedig, hogy kettő munkahelyen dolgozott ilyen munkakörben. Ebből kitűnik, hogy a vezetők esetében a felső vezetők gyakrabban váltják munkahelyüket, mint az alattuk lévők, akik nagy arányban, viszonylag hosszú időn keresztül megtartják helyüket. A beosztotti kategóriákban már kissé eltolódik ez az arány és nagyobb a mozgás, hiszen 63,5% jelölte meg, hogy csupán egy helyen látott el feladatot, viszont azok, akik már a kettő hasonló szintű munkakört is elláttak, már 22,5%-os arányt képviselnek. A 3 vagy több munkahelyen is tevékenykedők viszont ugyanúgy csak néhány százalékos arányt mutatnak, amely talán abból is adódhat, hogy az állomány közszolgálatban szerzett szakmai tapasztalata is általánosságban jócskán 10 év alatt van.

A munkahelyen eltöltött évek és a munkahelyek számát követően áttérünk a munkakörök számának vizsgálatára (18). Ez esetben szintén a felső vezetők elemzésével kezdjük, mely szerint 67%-uknak egyetlen felső vezetői munkaköre volt ez idáig, kettő pedig 19,5%-uknak. Ezek szerint elmondható, hogy esetükben a munkahelyek és a munkakörök együtt járnak. A középvezetők tekintetében szintén a munkahelyek számához hasonló eredményeket kapunk, hiszen 72,9%-uk jelölte meg, hogy mindössze egy hasonló munkakört látott el ez idáig a közszolgálatban. 17%-uk azt válaszolta a feltett kérdésre, hogy kettőt, továbbá a fentiekhez hasonlóan a három és ennél több hasonló szintű munkakör csekély mértékben jellemző a válaszadók körében. A beosztott irányítók esetében meglepő módon még magasabb ez az arány, hiszen 76,8% csupán egyetlen hasonló beosztást töltött be, 16%-uk pedig kettőt. Ezzel szemben a beosztottak esetében már jóval nagyobb a mozgás, hiszen 44,8%-uk jelölte meg, hogy ez idáig egy munkakörben dolgozott, továbbá jócskán magasabb a kettő (26,8%) és a három (12,7%) tevékenységet ellátók aránya is, emellett előfordul a négy és az öt korábbi munkakör is.

Ugyanakkor arra a kérdésre, hogy hány éve látja el jelenlegi beosztását (19), a válaszadók 37%-a jelölte meg, hogy kevesebb mint négy éve. 24,3% jelölte az 5 és 9 év közötti értéket, mely arányok az évek növekedésével fordított arányban csökkennek. Azonban a változások ellenére előfordul, hogy vannak, akik több mint 30 éve ugyanazt a munkakört töltik be, illetve 1 fő pedig negyven éves munkaköri tapasztalatról számolt be. A munkakör szerinti bontásban szignifikáns eltérés nem tapasztalható az egyes munkakörök elemzése során, a tendenciák hasonlóképpen alakulnak a különböző vezetői ás beosztotti pozícióban egyaránt, ugyanakkor megemlítendő, hogy a felső vezetők több mint fele (52,4%) négy, vagy kevesebb mint négy, éve tölti be jelenlegi pozícióját. Ugyanez az arány látható a többi munkakörben is, mivel a beosztottak esetében 52,9% jelölte ugyanezt az időszakot.

A fejezethez tartozó utolsó bekezdésben az önkormányzati vezetők által irányított szervezeti egységek és beosztottak számát vizsgáljuk. Az első kérdésben a felső vezetők által közvetlenül irányított munkatársak számára voltunk kíváncsiak (20/a). Az eredmények alapján jól látszik, hogy a 6–10 (33,6%), illetve a 11–15 fő (24%) közötti létszám a leginkább jellemző, ugyanakkor 16,8% azoknak az aránya, akiknél 20 felett van a közvetlenül irányítottak száma, ugyanakkor az is előfordul, hogy valakinek felső vezetőként nincs olyan munkatársa, akinek munkáját közvetlenül irányítaná. A közvetett irányításra vonatkozó kérdés már kissé árnyalja a képet, hiszen azoknak az aránya, akiknek nincs közvetetten irányított munkatársuk, 35,8%. Ez valószínűleg arra utal, hogy a felső vezető mellett kabinet működik, melyben közvetlenül látja el az irányítást. A felső vezetők 28,5%-a esetében viszont a közvetetten irányítottak száma 1–20 fő között alakul és további 16,8%-nak pedig 21–50 fő között. Csekély azoknak a száma, akik – habár közvetetten is, de – 50 fő feletti munkatárs munkáját irányítják. A szervezeti egységekre vonatkozó kérdésre (20/b) adott válaszokból kiderül, hogy az önkormányzati igazgatásban a felső vezetők 75,7%-a 1–5 közötti funkcionális egységet irányít és 8,1% azoknak az aránya, akik 6–11-et. E fölötti szám nem jellemző, azonban 15,4% azoknak az aránya, akik alá nem tartozik közvetlenül irányított szervezeti egység. A közvetetten irányított szervezeti egységek aránya pedig a következőképpen alakul: a leggyakoribb az 1–5 egység vezetése, illetve nagy arányban fordul elő (39,7%), hogy nincs irányított szervezeti egység.

A középvezetőknél az 1–5 fő közvetlen irányítási feladatainak ellátása a jellemző (41,3%), míg a válaszadók 25,3%-a 6–10 fő, 18,7%-a pedig 11–15 fő vezetését látja el. Ennél nagyobb létszámú szervezeti egység elenyésző számban található. Közvetetten irányított munkatársa a válaszadók 60%-ának nincs, 21,3%-ának pedig 1–20 fő közötti létszámban található. A középvezetők mindössze 10,7%-ának van 21–50 fő létszámú közvetetten irányított munkatársa. A szervezeti egységeknél már jóval egységesebb eredmény látható, hiszen 89,3%-ban az egy vezetőhöz tartozó szervezeti egységek száma 1 és 5 között van, további 8% nem irányít közvetlenül egyet sem. A közvetett irányítás viszont sokkal kevésbé jellemző, mint a felső vezetők esetében, 66,7% nem irányít közvetetten egy szervezeti egységet sem, és mindössze 29,3% felel valamely számú csoportért.

A beosztott irányítói munkakörben a közvetlenül irányítottak száma a legtöbb esetben 1 és 5 fő között alakul, azonban gyakran előfordul, hogy nincs közvetlen beosztott. Míg előbbiek aránya 41,7%, addig utóbbiak 30,8%. Emellett 16,7% az aránya azoknak, akik több mint 6 fő munkáját irányítják, 11 fő fölött azonban ez már kevésbé jellemző. Ugyanakkor a közvetett irányítás ezen a vezetői szinten már kevésbé gyakori. A beosztott irányítói munkakört ellátók 60%-a jelölte meg, hogy nincs közvetetten irányított munkatársa és 19,4%, hogy 1–20 fő közötti létszámban, azonban előfordul egyes szervek esetében, hogy közvetetten 50–100, illetve 100–500 fő vezetését látja el.

Az önkormányzati igazgatásban a munkaköri feladatokra vonatkozó kérdésnél (22) a megkérdezettek 22,3%-a jelölte meg az emberierőforrás-gazdálkodást. A válaszok nagy aránya már a korábbi, 10. kérdés esetében is kiugró volt. Emellett 15,3% jelölte a hatósági tevékenységet, mely az önkormányzatok egyik fő feladatát adja, azonban 10% azoknak az aránya, akiknek fő feladata a hatósági jogalkalmazás. A válaszadók 8%-a gazdálkodási területen lát el feladatot. Az egyéb válaszok között jelentek meg a jegyzői feladatok és az európai uniós támogatások kezelése is.

2.4. ÖSSZEGZÉS

A demográfiai adatok elemzése során kitértünk az alapadatok vizsgálatára, melyből jól látszik, hogy mind az államigazgatásban, mind pedig az önkormányzatoknál jócskán felülreprezentált a női munkaerő, viszont ugyanígy a fiatal munkaerő is. A végzettséget tekintve elmondható, hogy látható a tendencia, miszerint szinte már alig foglalkoztat a közszféra középfokú végzettségű tisztviselőt. Bár a jogszabály és a szervezeti struktúra kialakítása ezt lehetővé tenné, a jogszabályi változások nem követték ezt a fejleményt. A végzettségekre vonatkozó adatokból az is kitűnik, hogy a felső vezetői munkakörökben jellemzően megjelenik a mesterszak elvégzése, ugyanakkor a nyelvtudás tekintetében még kevéssé rendelkezik releváns tudással az önkormányzati szféra, habár azt is meg kell jegyeznünk, hogy a legtöbb munkakör betöltéséhez nincs is szükség ilyesfajta tudásra. Ugyanakkor az IT-tudás megszerzése tekintetében sem nevezhető tudatosnak az állami szférában, hiszen a tisztviselők legnagyobb arányban autodidakta módon sajátítják el ezeket az ismereteket.

A szakmai múltra vonatkozó kérdésre adott válaszokból jól látszik, hogy a jelenleg dolgozó állomány rendkívül fiatal és nagymértékben megoszlanak az arányok a vezetői gyakorlat tekintetében. Sokan már több tíz éves tapasztalattal a hátuk mögött töltik be jelenlegi pozíciójukat, azonban igen jelentős azoknak a száma, akik csupán néhány éves szakmai tapasztalatot tudhatnak maguk mögött. A közép- és a felső vezetők között egyaránt magas azoknak az aránya, akiknek a jelenlegi az első vezetői pozíciójuk. A szervezetek és a szervezeti egységek felépítését tekintve elmondható, hogy az önkormányzatok alapvetően lapos struktúrában gondolkodnak, hiszen egy-két kivételtől eltekintve kis szervezetben, kis szervezeti létszámmal működnek.

3. AZ ÖNKORMÁNYZATI SZERVEZETEK MŰKÖDÉSE

Stréhli-Klotz Georgina

3.1. BEVEZETÉS

A demográfiai adatok elemzését követően áttérünk az önkormányzati igazgatási szervezetek működését, folyamatait vizsgáló kérdések elemzésére, mely három nagy területet foglal magába. Ezen területek és a kérdések jellegükben eltérnek, ebből adódóan az elemzés struktúrája is némiképp módosult. Az eredmények összefoglalása során ezért sokkal inkább alkalmazkodtunk a vizsgált terület sajátosságaihoz, és törekedtünk a leginkább releváns szempontok megjelenítésére. Az összehasonlíthatóság biztosítása érdekében az államigazgatásban dolgozó válaszadók eredményeire is minden esetben kitértünk.

Az első témakörben törekedtünk a szervezet jellegének és változásainak bemutatására. Kitértünk a szervezet felépítésére, létszámára, valamint az elmúlt időszak változásaiból igyekeztünk következtetéseket levonni. Kíváncsiak voltunk arra, hogy az elmúlt időszak átszervezései milyen változásokat indukáltak az önkormányzati szervezetekben, illetve megvizsgáltuk azt is, hogy mindezek mentén hogyan változtak az átlagos szervezeti méretek. A szervezeti átalakításokhoz, létszám- és méretváltozásokhoz kapcsolódóan a korábbi évek adataival is összehasonlítottuk a jelenlegi kutatás eredményeit, ezáltal is szélesebb spektrumot tudtunk biztosítani az olvasó számára. Az önkormányzati szervek felépítése jellemzően eltér a közszolgálat más területein kialakított struktúráktól, ebből adódóan igyekeztünk ezeket az eltéréseket a válaszok alapján is feltérképezni.

A második részben a szervezeten belüli folyamatokat térképeztük fel, amely során főként az együttműködés kereteit és a csoportmunka jelentőségét vizsgáltuk, valamint kitértünk a kommunikációt érintő kérdésekre is. A csoportmunka és az együttműködés jól mutatja a szervezeten belüli munkafolyamatok jellegét, a felső vezetés törekvéseit és a szervezeti viszonyokat egyaránt. A kommunikáció a szervezet egyik fő folyamata, ha nem működik megfelelően, a szervezet működésképtelenné válhat, hiszen a kommunikáció olyan, mint a szervezet vérkeringése, amely nélkül a szervezet működése leáll. A kommunikáció kapcsán fontos, hogy mindenki tisztában legyen feladataival, a körülményekkel és kellő információval rendelkezzen az adott szinten, az adott munkakörben ellátandó feladatok megvalósításához és a célok eléréséhez. Ugyanakkor a kommunikáció és az együttműködés kölcsönhatásban vannak egymással, nem működnek egymás nélkül, így e két kérdésből egyértelműen érzékelhető a szervezetek működése.

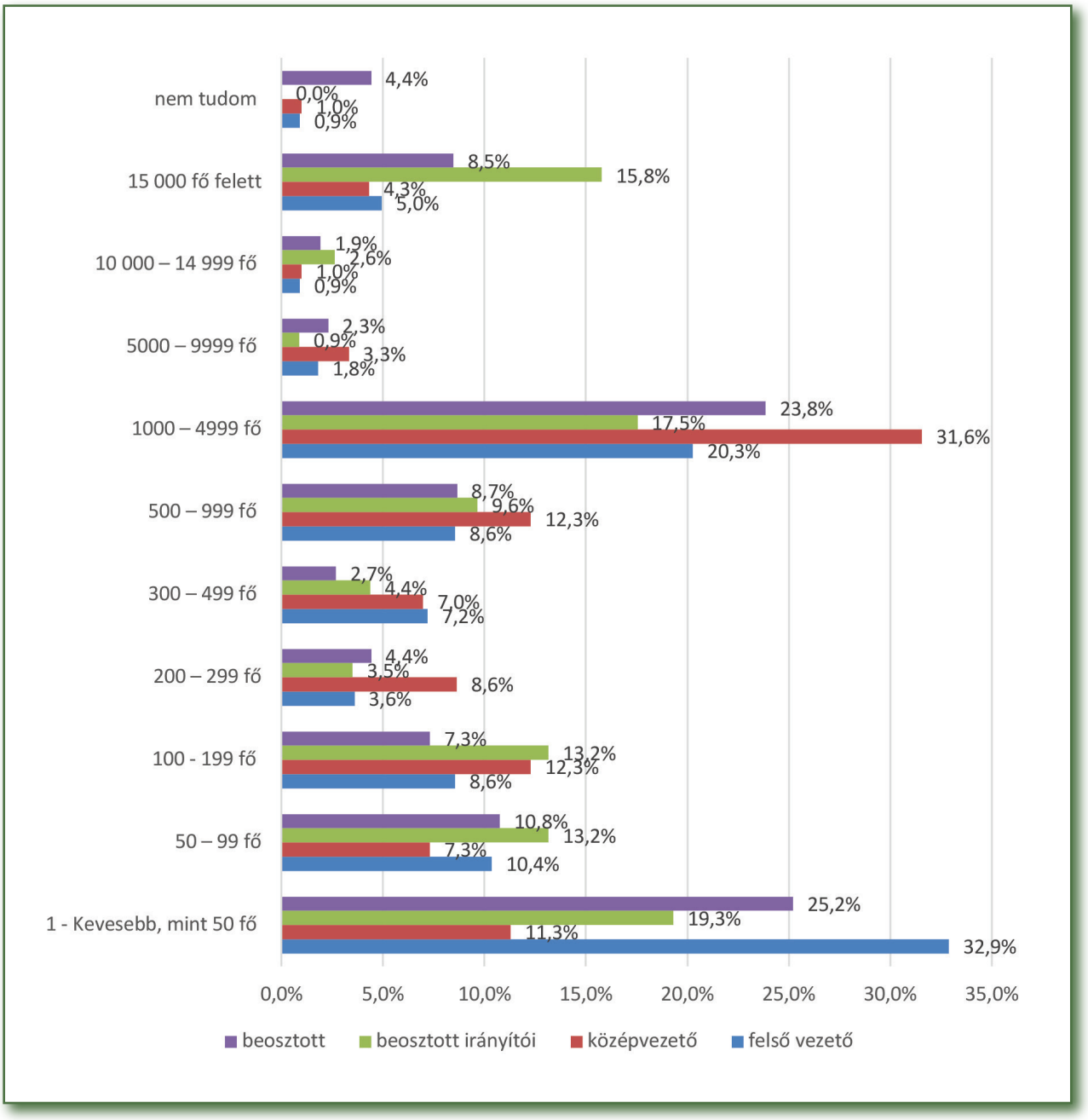
A harmadik témakörben áttérünk a szervezeten belüli szabályzók, normatív előírások, elvek működési körülményeire, de vizsgáltuk a munkaügyi kapcsolatokat és az ehhez tartozó érdekképviseletek hatását is. Ezeket a kereteket a 2011-ben, majd 2012-ben megjelent Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programban megfogalmazott célkitűzések hívták életre, melyek részét képezték a személyzetpolitika reformintézkedéseinek is. Az eredményeket ez esetben összehasonlítottuk a 2013-ban elvégzett Humán Tükör kutatás eredményeivel is. A két elemzés között az a különbség, hogy míg a 2013-as felmérésben még csak ezen új intézkedések meglétével kapcsolatban vizsgálódtunk, addig ma már ez kiegészült az intézkedések működésének eredményessége vizsgálatával is, hiszen ezek már hozzávetőlegesen 5 éve a közszolgálat mindennapi gyakorlatához hozzátartoznak.

3.2. A KÉRDŐÍV EREDMÉNYEINEK ELEMZÉSE

3.2.1. A szervezetek létszámának alakulása

A témakörön belül az első kérdés (32) a szervezetek méretét igyekszik feltérképezni. Az adatokból kitűnik, hogy az önkormányzatok esetében a legjellemzőbb az 50 főnél kevesebbet foglalkoztatók száma, azonban további 15,6% jelölte meg a következő kategóriát (50–990 fő). Ezenfelül már elenyésző számban fordulnak elő nagyobb szervezetek, 10,7%-os arányt képviselnek a 100–199 főt, és további 8,4%-ot pedig a 200–299 főt foglalkoztatók. A számok visszatükrözik az előző fejezetben már leírtakat, hogy főként a területi szervek vettek részt a felmérésben. Ezek a szervek a legtöbb esetben a kisebbek közé tartoznak, a nagyobb fővárosi önkormányzatok csak kis létszámban képviseltették magukat a felmérésben, ahogyan ez a foglalkoztatottak számában is megmutatkozik. Ezzel szemben az államigazgatásban ettől teljesen eltérő, nagy létszámú szervezeteket, struktúrákat alakítottak ki. A válaszadók közel fele (46,4%) több mint 1000 főt foglalkoztató szervezeteknél dolgozik. A válaszokból is jól látszik, hogy az államigazgatásban a szervek méretét tekintve is nagyobb eltérések tapasztalhatók, hiszen az értékek is jóval nagyobb szóródást mutatnak. Ezenkívül a 15 000 fő feletti szerveknél dolgozik a válaszadók 14%-a. A kettő közötti szervezetek esetében a válaszadók száma 3–4% körül mozog. Ugyanakkor az 50-nél kevesebb főt foglalkoztató szervezetek mindössze 11,3%-os arányban vannak jelen a mintában.

A munkakörök szerinti bontásban a válaszadó felső vezetők legmagasabb arányban a kevesebb mint 50 főt foglalkoztató szervezetektől kerülnek ki (32,9%), ezenfelül az 50 és 100 fő közötti szervek pedig 10,4%-ban vannak jelen. Ugyanakkor a másik nagy csoport az 1000–5000 fő közöttiek, a felső vezetők 20%-a jelölte meg, hogy ilyen szervezetnél dolgozik. A középvezetők esetében már pont az ellenkezője tapasztalható: míg a nagyobb, 1000–4999 fős szervezeteknél 31,6%-uk dolgozik, addig a kisebb hivataloknál 11,3%-uk. Ez valószínűleg abból adódik, hogy a kisebb önkormányzatok esetében jóval laposabb a struktúra és a középvezetői beosztás sem jelent magas vezetői pozíciót. A beosztott irányító munkakörökben azonban már jóval nagyobb a szóródás. A kisebb szervezeteknél a válaszadók 19,3%-a dolgozik, míg az 50–99 és 100–199 főt foglalkoztatóknál az irányítói beosztásban lévő válaszadók egyaránt 13,2%–13,2%-a. Emellett e kategóriába tartozók 17,5%-os arányban tevékenykednek a nagyobb, 1000–5000 fős munkáltatónál. A beosztottak esetében ugyancsak a két fő típus között oszlik meg a válaszadók aránya. A kis, 50 főnél kevesebbet foglalkoztató szervezeteknél az e kategóriába tartozó válaszadó tisztviselők egynegyede (25,2%) dolgozik, míg az 1000–4999 fős mamutszervezeteknél a válaszadók 23,8%-a. Ugyanakkor a válaszadók 10,8%-a az 50–99 fős szervezetet jelölte meg.



11. ábra: Szervezetek mérete munkaköri bontásban (n = 1367)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A korábbi évek adatai alapján érdekes megvizsgálni, hogy hogyan változtak a szervezetek méretei az elmúlt években és ez hogyan jelenik meg a kérdőív vonatkozó kérdésére adott válaszokban. Azt előzetesen mindenképpen szükséges leszögeznünk, hogy a korábbi felmérések módszertana és az adatszolgáltatók köre lényegesen eltér a jelenlegitől, ezért a következőkben bemutatott adatsorok összevetése inkább a trendek, irányok vizsgálatára alkalmas a pontos statisztikai változások elemzése helyett.

A közszolgálati szervekre vonatkozóan 2010-es adatok állnak rendelkezésre a Közszolgálati Statisztikai Adatgyűjtés (KSA) keretében nyújtott adatszolgáltatás alapján (Hazafi 2016). A kutatás ugyanebben a témakörben

elemzett adataival összehasonlítva jól látszik, hogy az elmúlt években hogyan alakultak a szervezetek méretei. A 2010-es és 2013-as adatok összehasonlítása alapján elmondható, hogy az államigazgatási szervezetek mérete egyre nagyobb, egyre több főt foglalkoztatnak és a létszám tekintetében erőteljes centralizáció figyelhető meg. Míg 2010-ben az 500–1000 fő közöttiek 24,7%-ban, a 100–300 fő közöttiek pedig 21%-ban fordulnak elő, addig a 300–500 fős létszámú szervezetek 16,7%-os arányt képviseltek. A 2013-as adatok már jelentős változásokat mutatnak, hiszen az államigazgatási szervek 43%-a az 1000–2000 fő, és további 11,5%-a pedig 2000 főnél magasabb létszámmal dolgozott. Ez a tendencia nem változott a 2018-as felmérésben sem, ahol hasonló arányokat találtunk. Jól látszik, hogy a szervezetek a 2010-es választásokat követően alakultak át és az összevonásoknak köszönhetően hatalmas szervezeti egységek jöttek létre.

Az önkormányzati igazgatás esetében a méretek összevetése kevésbé releváns, ebből adódóan a helyi szervek létszámadatainak részletes összehasonlítása sem értelmezhető. Ennek oka, hogy a 2010-es parlamenti választásokat követően az állami és önkormányzati feladat- és hatáskörök átrendezésének eredményeként e terület is drasztikus közjogi változásokon ment keresztül. Ezzel együtt a források és a funkciók átalakítása történt meg, ami a feladatrendszer átalakítását vonta maga után. Ezt a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény, illetve az Alaptörvény szabályozza. A létszámadatok ezért összehasonlításra kevéssé alkalmasak.

A következő kérdés ugyanúgy a szervezetek létszámára vonatkozik, azonban ebben az esetben az elmúlt öt évnek az állományban történt változásait mértük fel (33). Jól látszik, hogy a szervezetek életében volt mozgás több irányban is. Az önkormányzatok esetében a válaszadók 43,5%-a úgy nyilatkozott, hogy stagnálás volt, a létszám tekintetében nem történt jelentősebb változás az elmúlt időszakban. Ezzel szemben 19% szerint olyan jelentős létszámleépítés történt az önkormányzatoknál, amely meghaladta az 5%-ot, emellett jelentősebb állománynövekedés mindössze 3,7% esetében történt. Kismértékű, 5% alatti csökkenésre 14,7% esetében, míg ugyanilyen mértékű növekedésre 16,4%-ban került sor.

Ugyanakkor az államigazgatásban már ettől eltérő tendenciák figyelhetők meg. Azoknak a válaszoknak az aránya, amelyek a stagnálást jelölték meg az államigazgatás területén, csak 20,3%. A jelentős mértékű változásokról szóló válaszok viszont ezzel szemben magasabb értéket értek el. Az 5% feletti létszámcsökkenést 23,5%, a növekedést pedig 22,3% jelölte meg, mely alapján elmondható, hogy hozzávetőlegesen kiegyenlítettek az értékek. A kismértékű változás ezzel szemben alacsonyabb arányokat mutat. A leépítést 11%, a létszámfejlesztést pedig 7,9% jelölte meg. Ezekből az arányokból jól látszik, hogy az államigazgatásban nagyobb mozgások történtek az elmúlt időszakban, mint az önkormányzati igazgatásban.

A munkaköri bontás eredményei az előzőkhez képest árnyaltabb képet mutatnak. Nyilvánvalóan a felső vezetésnek és a középvezetésnek e témáról elvileg pontos adatokkal kell rendelkeznie, viszont a beosztotti munkakörökben sok esetben csak a közvetlen környezetüket érzékelik a munkatársak és így jóval nagyobb mértékben számít a válaszok során a szubjektív megítélés. A felső vezetők 29,4%-ának véleménye szerint jelentősebb változásra nem volt példa a szervezetnél, emellett viszont 21,3%-uk úgy vélekedett, hogy 5%-nál nagyobb mértékben csökkent a létszám, míg növekedés ugyanilyen mértékben 22,2%-ban fordult elő. A kisebb mértékű létszámváltozásról kevesebben számoltak be, a válaszadók 11,3%-ban csökkenést és 14%-ban növekedést jeleztek. Ugyanakkor meg kell jegyeznünk, hogy – ahogyan erről az előző fejezetben beszámoltunk – a felső vezetők jelentős hányada még csak néhány éve tölti be pozícióját, így személyes tapasztalataik is inkább ezen időszakhoz köthetőek.

A középvezetők esetében a tendencia hasonlóan alakul a felső vezetőkéhez képest azzal a különbséggel, hogy nőtt azoknak az aránya, akiknek nincs információjuk a létszámváltozásról, hiszen itt már 10,3% jelölte meg a vá-

laszt. A két vezetői kategóriához képest a beosztott irányítók már másképp gondolkoznak a létszámváltozás vonatkozásában, hiszen 32,5%-uk szerint stagnál az állapot, azonban egyharmaduk (33,3%) jelentős, 5% feletti mértékű csökkenést érzékel a létszámban és további 10,5%-uk pedig kisebb mértékű létszámcsökkenést lát. Létszámfejlesztésről mindössze 15,8% nyilatkozott. Az előzetesen elvártaknak megfelelően a beosztottak vonatkozásában a legnagyobb az aránya az információhiánynak (16,3%), ugyanakkor 28,3% úgy véli, hogy stagnál a szervezet létszáma és 34,7% vélekedik úgy, hogy valamilyen mértékű csökkenésre sor került az elmúlt 5 évben. A növekedést viszont már csupán 20,7% jelölte meg. Szignifikáns eltérés azonban nem tapasztalható az egyes beosztotti kategóriák között, egyedül a nem tudom válasz esetében van érdemi különbség.

A 2013-as Humán Tükör kutatás eredményei szerint az önkormányzati igazgatás 71,7%-ban 5%-nál nagyobb mértékű létszámcsökkenés volt, és mindössze 6,5% jelölte meg, hogy stagnál a szervezete. Ezen adatokból is könnyen érzékelhető a közszféra átalakítására való törekvés. Az államigazgatásban már jócskán nagyobb szórást tapasztalhatunk az értékekben, hiszen 29,4% jelölte meg a nagyobb, és további 10,7% pedig a kisebb létszámcsökkentést, míg 17,7% jelölte, hogy stagnál a szervezetének létszáma. Ugyanakkor érdekes, hogy az államigazgatási dolgozók 26,4%-ának nem volt információja a szervezet állományának változásáról. Az alábbi táblázatban összefoglaltuk a közigazgatásra vonatkozóan, hogy miként alakult a létszám a 2013-as és 2018-as adatok összevetése alapján.

2. táblázat: A szervezeti létszám alakulása a 2013-as (n = 1338) és a 2018-as (n = 1155) adatok összevetése alapján

	államigazgatás		önkormányzat	
	2013	2018	2013	2018
jelentősen, 5%-nál nagyobb mértékben csökkent	29,4%	23,5%	71,7%	19,0%
kismértékben, 5%-nál kisebb mértékben csökkent	10,7%	11,1%	6,5%	14,7%
stagnál	17,7%	20,3%	6,5%	43,5%
kismértékben, 5%-nál kisebb mértékben nőtt	4,5%	0,0%	6,5%	0,0%
jelentősen, 5%-nál nagyobb mértékben nőtt	9,8%	7,9%	2,2%	16,4%
egyéb, mégpedig:	1,6%	22,3%	0,0%	3,7%
nincs róla tudomásom, nem tudom	26,4%	14,9%	6,5%	2,5%

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A létszámokat követően nézzük a költségvetési adatokat (34.). Az önkormányzatok esetében – mint ahogy azt korábban megállapítottuk – kis szervezetekről van szó kis létszámmal. Ebből adódóan előzetes feltevésünk az volt, hogy költségvetésük is az alsóbb kategóriába fog esni. A várakozásunknak megfelelően a válaszadók 23,2%-a jelölte meg a 10–100 millió közötti költségvetési keretet, és további 24,1% pedig a 100 millió és az 1 milliárd forint közötti éves költségvetési kategóriát. A magasabb költségvetési kerettel gazdálkodó szervezetek már jóval kisebb arányban fordulnak elő, hiszen az 1–10 milliárdot 9,9%, a 10–100 milliárd közötti összeget pedig a válaszadók 13,3%-a jelölte meg. Emellett meg kell említenünk, hogy nagy arányban fordul elő, hogy a tisztviselők nem ismerik

szervezetük hozzávetőleges pénzügyi kereteit. Az önkormányzatokkal ellentétben az államigazgatási szerveknél dolgozó tisztviselők kétharmadának (66,2%) nincs információja szervezete költségvetési keretéről. A fennmaradó válaszadók 8,8%-a 1–10 milliárd közötti összeget, 7,7%-a 10–100 közötti költségvetési keretet választotta. A legmagasabb, 100 milliárd feletti összeget 6,8% jelölte meg, ezzel szemben a kisebb, milliós összegeket alig néhányan választották, egyedül a 100 millió és 1 milliárd közötti kategória válaszadóinak az aránya érte el a 6%-ot.

A beosztások szerinti bontásban vizsgálva az adatokat a felső vezetők 24,1%-nak véleménye szerint saját szervezetük költségvetése 100 millió és 1 milliárd forint közé esik, további 17,3% jelölte meg az 1–10 milliárd forintot. Az ennél alacsonyabb és magasabb összegek 10% körüli értéket mutatnak, azonban meglepő, hogy a felső vezetők 13,6%-nak nincs információja szervezete költségvetését illetően. Ez az arány a középvezetők tekintetében már a válaszadók felére igaz, ugyanúgy, mint a beosztott irányítói kategóriára. Mindkét vezetői beosztásban a legmagasabb arányban az évente 10–100 milliárd forinttal gazdálkodó szervezetnél dolgoznak, míg előbbi esetében 17%, addig utóbbiban 11,5%. Elgondolkoztató szám, hogy a beosztottak több mint háromnegyedének szervezete költségvetését illetően nincs információja, a többi kategóriában pedig nagy szóródást mutatnak az arányok.

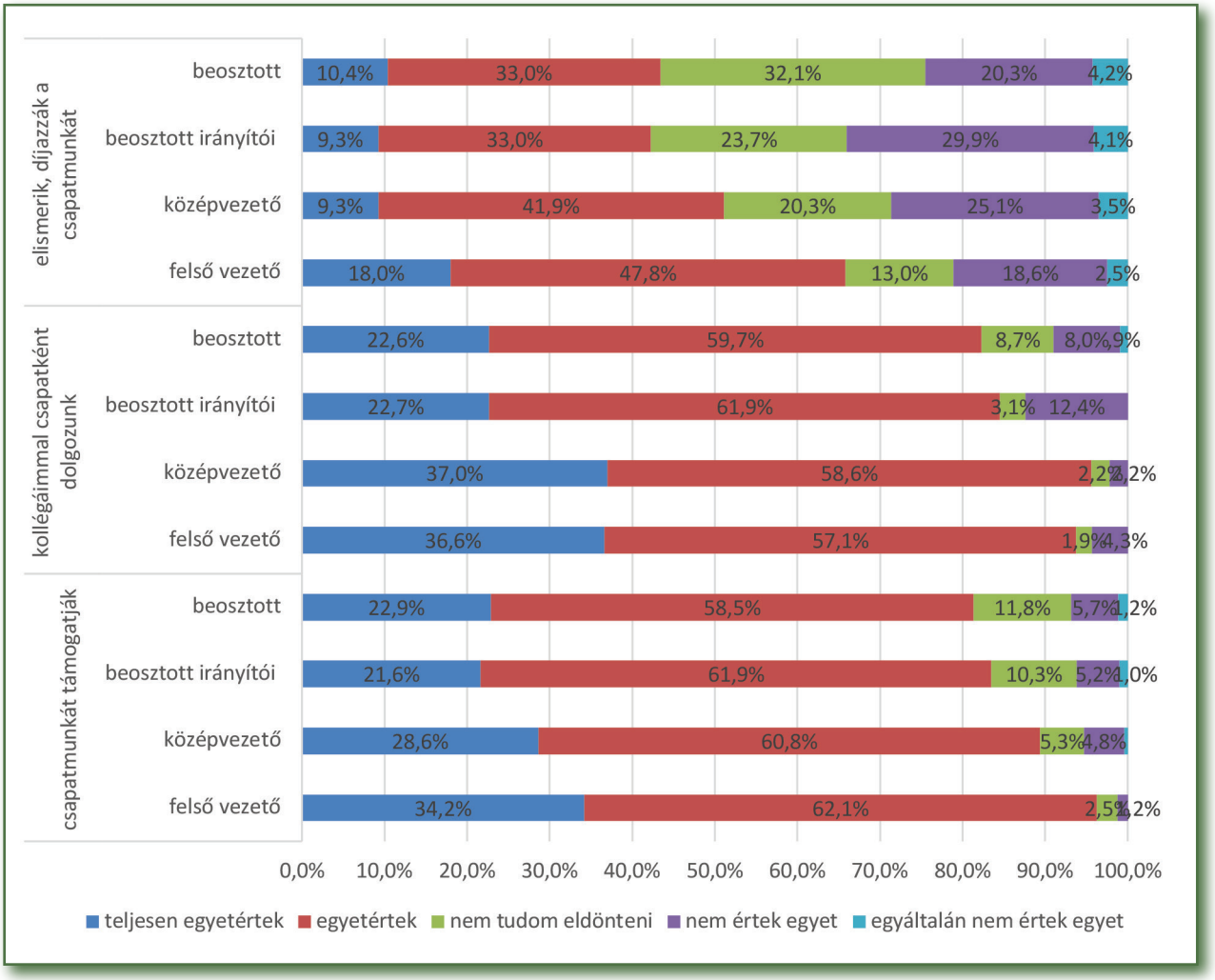
A továbbiakban áttérünk az ügyfelekre (35) vonatkozó kérdésre. Ennek kapcsán azt vizsgáljuk, hogy a szervezeteknek mire irányul a tevékenysége, milyen ügyfelekkel kell kapcsolatot tartaniuk. Az önkormányzatoknak jellemzően a belső és külső ügyfelekkel egyaránt foglalkozniuk kell munkájuk során, a válaszadók 72,1%-a jelölte meg ezt az opciót. Ezenkívül a külső, közszolgálaton kívüli ügyfelek kiszolgálása tartozik fő feladatkörükhöz, 15,7% az arányuk. A saját belső szervhez tartozó, valamint az egyéb közszolgálati ügyfelekkel való kapcsolattartás egyaránt csekély mértékben merül fel az önkormányzati igazgatásban. Az államigazgatás tekintetében az előzőhöz hasonlóan a külső és belő ügyfelekkel való kapcsolattartás a leggyakoribb, azonban arányaiban messze alacsonyabb mértékben, mint az önkormányzati igazgatásban, esetükben ez 43,5%. Ugyanakkor itt már a külső, a közszolgálaton kívüli ügyfelek ügyeinek intézésével a válaszadók 32%-a foglalkozik, míg kizárólag belső, saját szervhez tartozókkal 12,9%-uk.

A beosztások szerinti bontás eredményeinek elemzése során kiugró eltérések nem tapasztalhatók. Ugyanakkor a felső vezetők 64%-a jelölte meg, hogy külső és belső ügyfelek ügyeit egyaránt intézniük kell, míg a vezetői és beosztotti kategóriák 48–50% körüli arányban választották ezt a lehetőséget. Míg a felső vezetők csupán 5,9%-ban vélik úgy, hogy csak belső ügyfelek ügyeit kell intézniük, addig a beosztottak esetében ez már 14,8%. Érdekesség, hogy a külső, közszolgálaton kívüli ügyfelek ügyeit a középvezetők 28%-ának, a beosztott irányítók 32,7%-ának, a felső vezetők 22,3%ának kell ellátnia, míg ezeknél az arányoknál a beosztottaké is magasabb.

3.2.2. A munkavégzés formája és a kommunikáció a szervezetekben

A következőkben a munkavégzés formáját és körülményeit igyekszünk feltérképezni (51) az önkormányzati igazgatásban és az államigazgatásban egyaránt. E kérdéshez összesen 11 alkérdés tartozik. A kérdésben 5 válaszlehetőség közül kellett a válaszadóknak a legjellemzőbbet megjelölni. Ezek alapján az első alkérdés tekintetében az önkormányzatok a csoportmunkát részesítik előnyben, hiszen a válaszadók több mint fele (57%) jelölte meg, hogy a szervezet támogatja ezt a munkaformát és további 27,7% pedig, hogy teljes mértékben egyetért ezen állítással. Emellett 9% nem tudja eldönteni, hogy az állítás megállja-e a helyét, azonban azok száma elenyésző, aki úgy vélték, hogy munkahelyükön nem támogatják az együttműködést. Az államigazgatásban ez az arány még magasabb,

hiszen 25,7% teljes mértékben egyetért, 61% pedig az egyetért választ jelölte meg, emellett itt is 8,2% azoknak az aránya, akik nem tudják eldönteni a kérdést. A kollegiális viszonyra vonatkoztatva hasonlóan alakul a válaszok aránya, hiszen 84% úgy vélekedik, hogy csapatként dolgoznak együtt, ugyanakkor 9% nem ért egyet ezzel, vagyis nem gondolja úgy, hogy együttműködnének a munkatársaival. Az államigazgatás ez esetben is hasonlóképpen gondolkodik, hiszen 88% szerint közvetlen munkatársakkal igyekeznek egy csapatként dolgozni és csupán 6% állítja ennek ellenkezőjét.



12. ábra: Csoportmunka támogatása és működése a szervezetekben (n = 909)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A következő kérdésben a szervezeti egységek közötti együttműködésre térünk ki. A válaszadók 78,8%-ának véleménye pozitív e tekintetben. Azonban meg kell jegyeznünk, hogy 18% jelölte meg a teljesen egyetértek kategóriát, illetve ebben az esetben már 12% azok aránya, akik nem értenek egyet az állítással. Az államigazgatásban már csak 15,6% azoknak az aránya, aki teljes mértékben megfelelőnek és konfliktusmentesnek tartják a szervezeti

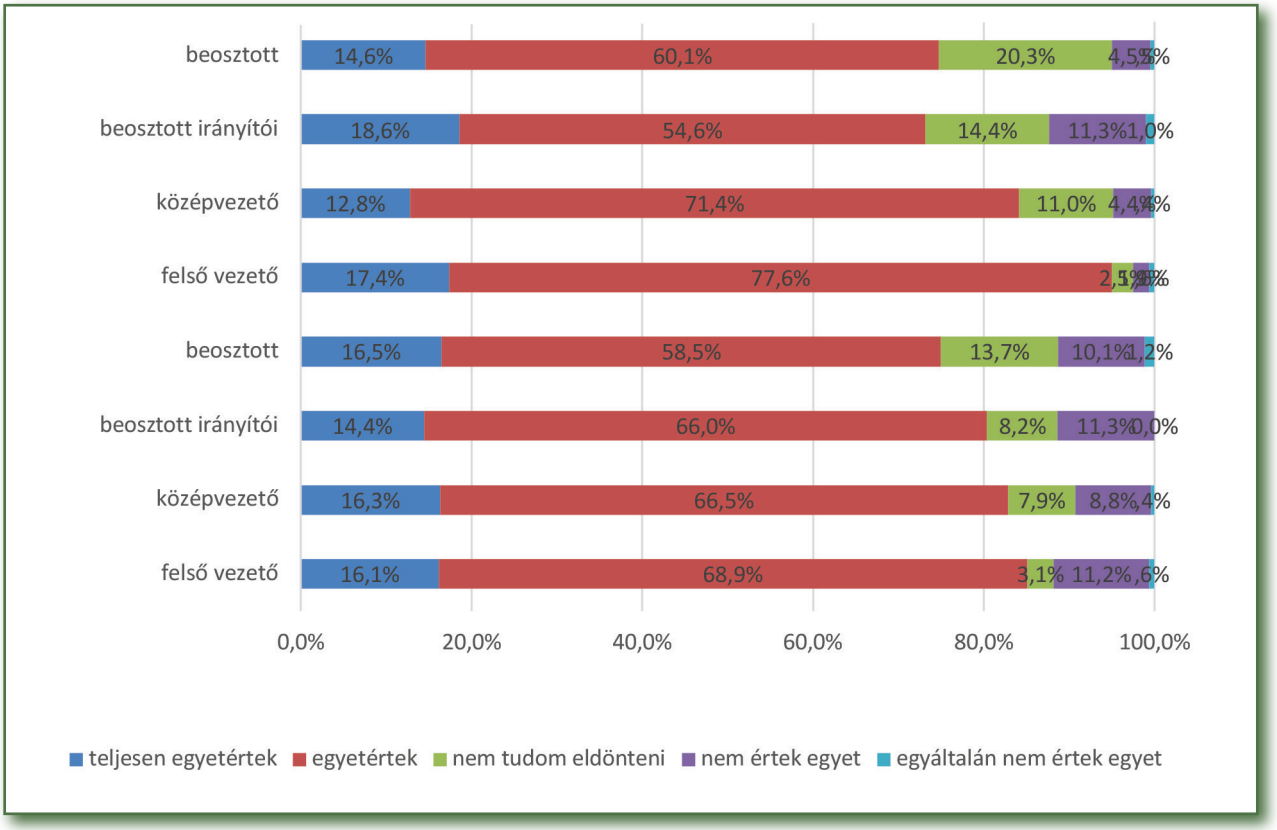
egységek közötti együttműködést, míg további 63,9% ért egyet ezen állítással. Ellenben 10,5% azok aránya, akik ennek éppen az ellenkezőjét gondolják. Ugyanakkor arra a kérdésre, hogy más szervezeti egységek között kerülik-e a rivalizálást, hasonló tendenciát fedezhetünk fel, hiszen a válaszadók 71,5%-a egyetért a kérdésben szereplő állítással. Az államigazgatásban azonban már kevésbé markánsan jelenik meg azoknak az aránya, akik szerint más szervezeti egységek is konfliktusmentesen dolgoznak együtt, de még így is elérik a 62,2%-os arányt.

Valamelyest az előzővel összefügg a következő állítás is, mely szerint a szervezeti egységük megfelelően reagál más egységektől érkező javaslatokra. Az önkormányzati igazgatásban 86%-ban vélik úgy, hogy ez valóban megfelelő és mindössze 5,2% a nem ért egyet választ adók aránya. Az államigazgatásban az egyetértők aránya 77,9%, viszont 10% nem tudja eldönteni a kérdést, tehát itt inkább azt feltételezhetjük, hogy a szervezeti egységük nem mindig reagál megfelelően a más egységektől érkező javaslatokra. Ahogyan azt az előző kérdésekben láthattuk, szükség van az együttműködésre a közszolgálatban és a munkatársak úgy érzik, hogy ez meg is valósul mind a szervezeten belül, mind pedig azon kívül. Ugyanakkor arra a kérdésre, hogy a szervezet bármilyen módon elismeri vagy díjazza-e a csapatmunkát és az együttműködést, már csupán az önkormányzatnál dolgozó tisztviselők 13,6%-a nyilatkozik úgy, hogy teljes mértékben, és 40%-uk pedig úgy, hogy egyetért az állítással. Emellett 24,2% nem ért egyet az állítással, ugyanakkor 22% nem tudja ezt megítélni. Az államigazgatásban 47,6%-a nyilatkozik pozitívan a kérdést illetően, de további 25% nem tud dönteni. A szervezetek közötti információáramlás és az egységek közötti kapcsolatra vonatkozó kérdés esetében a tendencia hasonlóan alakul, miszerint előbbi esetben 72,5%, míg utóbbi esetében 80,8% egyetért az állítással. Arra a kérdésre, hogy mennyiben igyekeznek más szervezeti egységek munkáját megismerni, nagyon hasonló arányokat tapasztalhatunk, mint az előző kérdéseknél. E mellett az utolsó állítással kapcsolatban, amely szerint mindenki ismeri a feladatkörét és a csoportban betöltött szerepét, a válaszadók 86,4%-a pozitívan nyilatkozott. Az államigazgatás tekintetében hasonló eredményt kapunk, hiszen 87,4% nyilatkozott úgy, hogy egyetért az állítással, 8% nem tud dönteni a kérdésben és további 4,7% viszont nem ért egyet.

A beosztások szerinti bontás tekintetében már jóval árnyaltabb a kép. Ugyan minden kategóriában magas arányban jelölték meg a válaszadók, hogy a szervezet támogatja a csoportmunkát, azonban míg a felső vezetők esetében ez az arány 96,3%, addig a beosztottak esetében 81,4%. Ugyanakkor érdekes, hogy a vezetői beosztásokban mindhárom esetben előfordul a „nem tudom" válasz, amely a hibahatáron túlmutatóan a beosztott irányítók esetében már eléri a 10%-ot. A csapatmunka elismerése kapcsán az előzetesen elvártaknak megfelelően a felső vezetők nagyobb arányban válaszoltak pozitívan a kérdésre (65,8%), mint a többi munkaköri kategóriában, hiszen a középvezetőknek a fele (51,2%) és a beosztott irányítóknak már csupán 42,3%-a gondolja úgy, hogy elismerik és jutalmazzák is a csoportmunkát. A beosztottaknál az előzőhöz hasonlóan alakul ez az érték, hiszen 43,4%-uk vélekedik pozitívan a kérdésben. A csoportmunkával kapcsolatos egyéb kérdésekben a válaszok aránya hasonlóan alakul, jelentős eltérés nem tapasztalható a munkaköri kategóriák között. Emellett az információáramlás esetében szintén megfigyelhető egy felső vezetői, pozitívabb irányba való eltolódás, hiszen 89,4%-uk véli úgy, hogy az információáramlás megfelelő a szervezetükben. Ezzel szemben a középvezetőknek már csak 82,4%-a, a beosztott irányítóknak pedig 72,1%-a ért egyet a kérdésben foglaltakkal. Jelen esetben is a beosztottak a legkevésbé elégedettek, már csak 69,8%-uk jelölte meg a két felső kategóriát. Meg kell jegyeznünk, hogy ettől függetlenül az értékek aránya mind a négy beosztásban kiemelkedően magasnak számít még akkor is, ha alapvetően mindenki igyekszik jobb színben láttatni saját szervezetét és ebből adódóan valamelyest pozitív irányba tolni a válaszokat is, még ha nem is tudatosan. A kapcsolatok kialakításával és a rivalizálás csökkentésével kapcsolatban

is hasonlóan alakulnak a tendenciák, azonban érdekes, hogy a rivalizálás esetében még a felső vezetők 15,5%-a jelölte meg a „nem tudom" kategóriát, az alsóbb vezetői szinteken még magasabb, 18,9 és 20,6% ez az arány. Megítélésünk szerint valószínűsíthető, hogy a válaszadók sokkal inkább a konkrét választ szerették volna elkerülni a középérték megjelölésével. Arra kérdésre, hogy a szervezeti egységen belül minden munkatárs tisztában van-e feladataival, csoporton beüli szerepével már a középvezetők értenek egyet leginkább (92%), és csak ezt követik a felső vezetők 90,7%-os egyetértéssel. Logikusan ez esetben a középvezetők a leginkább érintettek a kérdésben, hiszen ők delegálják a feladatokat a munkatársaiknak.

A következő kérdés a szervezet kommunikációs gyakorlatát igyekszik feltérképezni (52), melyhez ugyancsak 11 alkérdés tartozik. Az elsővel kapcsolatban, melyben a vezetők nyílt és őszinte kommunikációjára voltunk kíváncsiak, az önkormányzati igazgatásban dolgozók közel fele (47,7%) vélekedik úgy, hogy egyetért, emellett 19%-uk pedig teljes mértékben egyetért, viszont 22,8%-uk nem tud dönteni a kérdésben. Ezzel szemben az államigazgatásban már jóval nagyobb arányban jelölték a nem tudom eldönteni választ jelentő középértéket (26,3%) és a negatív válaszokat. A pozitív válaszokat a tisztviselők fele jelölte meg, továbbá 22,4% vélekedett úgy, hogy a vezetők kommunikációja nem minden esetben nyílt és őszinte. A megfelelő tájékoztatással kapcsolatban már pozitívabb a hozzáállás, hiszen az önkormányzati igazgatásban 81% nyilatkozott pozitívan e kérdésben. Az államigazgatás ugyan szkeptikusabb, viszont ez az arány esetükben is viszonylag magas, 69%. A vezetői döntésekkel kapcsolatos tájékoztatás 74%-uk szerint megfelelő, tehát itt is pozitívabb az önkormányzati tisztviselők véleménye, hiszen az államigazgatásban ez az arány már csak 58,4%.



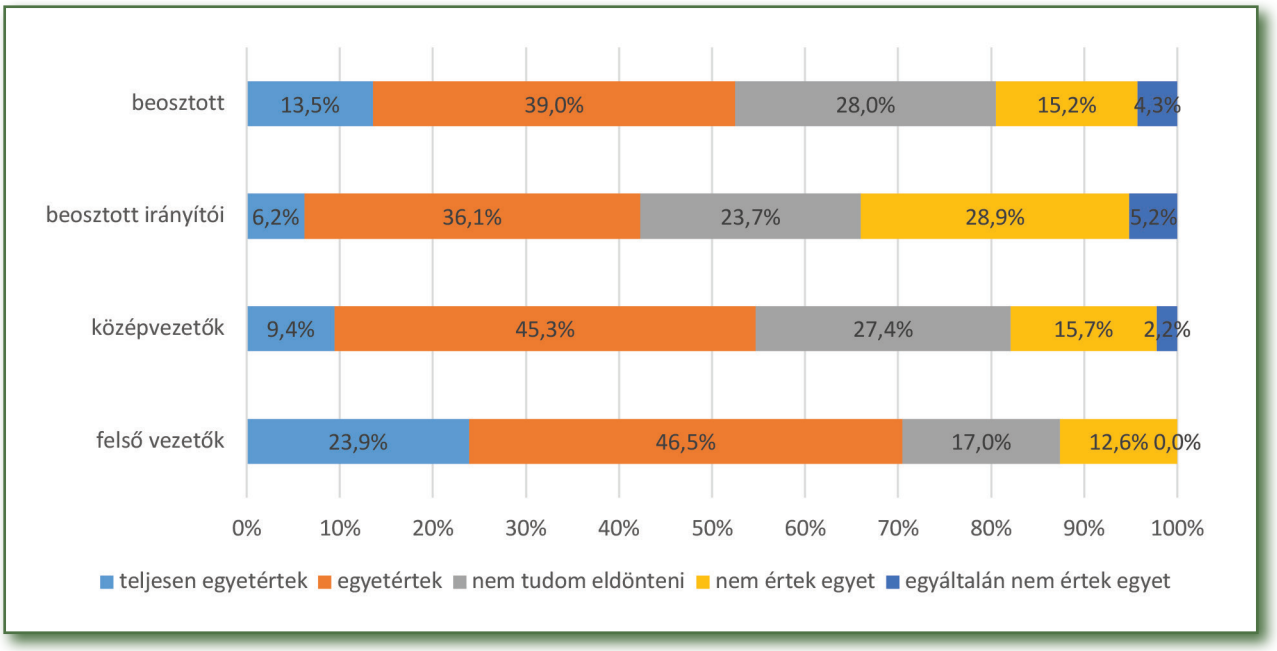
13. ábra: Együttműködés és kapcsolat fenntartása más szervezeti egységekkel (n = 909)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A továbbiakban is a tájékoztatás megfelelőségével kapcsolatban igyekeztünk a körülményeket feltérképezni, a következő alkérdéssel a szervezeti átalakulások kommunikációját vizsgáltuk. Ezzel kapcsolatban a válaszadók 77,6%-a nyilatkozott pozitívan. Az államigazgatás eredményei itt már magasabbak, azonban még mindig elmaradnak az önkormányzati szférától, hiszen esetükben 66% ért egyet az állítással. A következő alkérdés arra irányult, hogy kikéri-e a szervezetben a beosztott tisztviselők véleményét. Az önkormányzatoknál azok aránya, akik pozitívan nyilatkoztak a kérdésben 69,3%. Ezzel szemben az államigazgatásban csak 51% a pozitív válaszadók aránya, míg azoké, akik nem értenek egyet, 25%. Jól látszik, hogy az önkormányzati tisztviselők jóval pozitívabban gondolkoznak e tekintetben. Ezt követően megkérdeztük arról is a tisztviselőket, hogy nyíltan hangot adhatnak-e véleményüknek. Erre a pozitív válaszok aránya 63,4% volt, mely még akkor is magasnak számít, ha itt számolunk a válaszok pozitív irányú torzításával. Ezzel szemben az államigazgatásban ez az arány már csupán 43,2%, melyből mindössze 7,9% ért egyet az állítással teljes mértékben.

A munkavégzéshez szükséges információ tekintetében a válaszok jóval pozitívabban alakultak, és mindkét területen hasonló arányokat értek el. Az önkormányzatoknál dolgozó válaszadók 80,6%-a, az államigazgatásnál dolgozóknak pedig 78,2%-a teljesen egyetért vagy egyetért az állítással. Ehhez kapcsolódik a munkatársakkal való kommunikáció és információáramlás kérdése is, mely a válaszok szerint igen eredményesen működik, hiszen az önkormányzati tisztviselők 84,9%-a, az államigazgatásiak 86%-a pozitívan nyilatkozott erről. Még magasabb ez az arány a felettesekre vonatkoztatva, ezzel 88,8%-uk és 87%-uk ért egyet. Ugyanakkor a szolgálati út betartása az államigazgatásban jellemzőbb, habár mindkét területen jellemzően elvárják betartását. Az önkormányzati igazgatásban 86,2%, az államigazgatásban 92,8% ért egyet az állítással.

A munkakörök szerinti bontásban igyekeztünk az általános tendenciákon túl a kiugró, vagy valamilyen szempontból érdekes, eredményeket kiemelni valamennyi adat részletes elemzésével szemben. Az első kérdés, miszerint a vezetők őszintén kommunikálnak-e a szervezetben, már olyan érdekes eredményt hozott, melyről érdemes hosszabban szólni. Magas a pozitívan válaszolók aránya, hiszen a felső vezetők 70,4%-a, a középvezetők 54,3%-a és a beosztott irányítók 42,3%-a választotta a teljes mértékben vagy az egyetértek válaszlehetőséget. Azonban nagy arányban jelölték meg a nem tudom középértéket is, mellyel feltételezhetően nem kívántak válaszolni a kérdésre. Jellemző, hogy a középvezetők esetében a válaszadók közel egyharmada (27,4%) vélekedik így.



14. ábra: A szervezeten belüli nyílt vezetői kommunikációról alkotott vélemények (n = 909)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A tájékoztatásra vonatkozó kérdések esetében hasonló a tendencia. Eszerint a felső vezetők optimistábban látják a helyzetet, mint beosztottjaik. Ugyanez az elv érvényesült azon kérdés tekintetében, melyben a munkatársak véleménynyilvánításának lehetőségét vizsgáltuk. Ugyanakkor a felső vezetők 15,7%-a nem tudta a választ, és további 19% jelölte meg a nem értek egyet kategóriát. E válaszok alapján úgy tűnik, hogy ők nem is várják el véleményük kinyilvánítását beosztottjaiktól. Elgondolkodtató az is, hogy a beosztott irányítóknak viszont már több mint harmada (34%) véli úgy, hogy nem lehet hangot adni a véleményeknek, 28,9%-uk pedig a nem tudom választ jelölte. A szolgálati út betartása azonban a válaszadók szerint minden szinten egységesen követendő.

3.2.3. Munkaügyi kapcsolatok és belső szabályzók

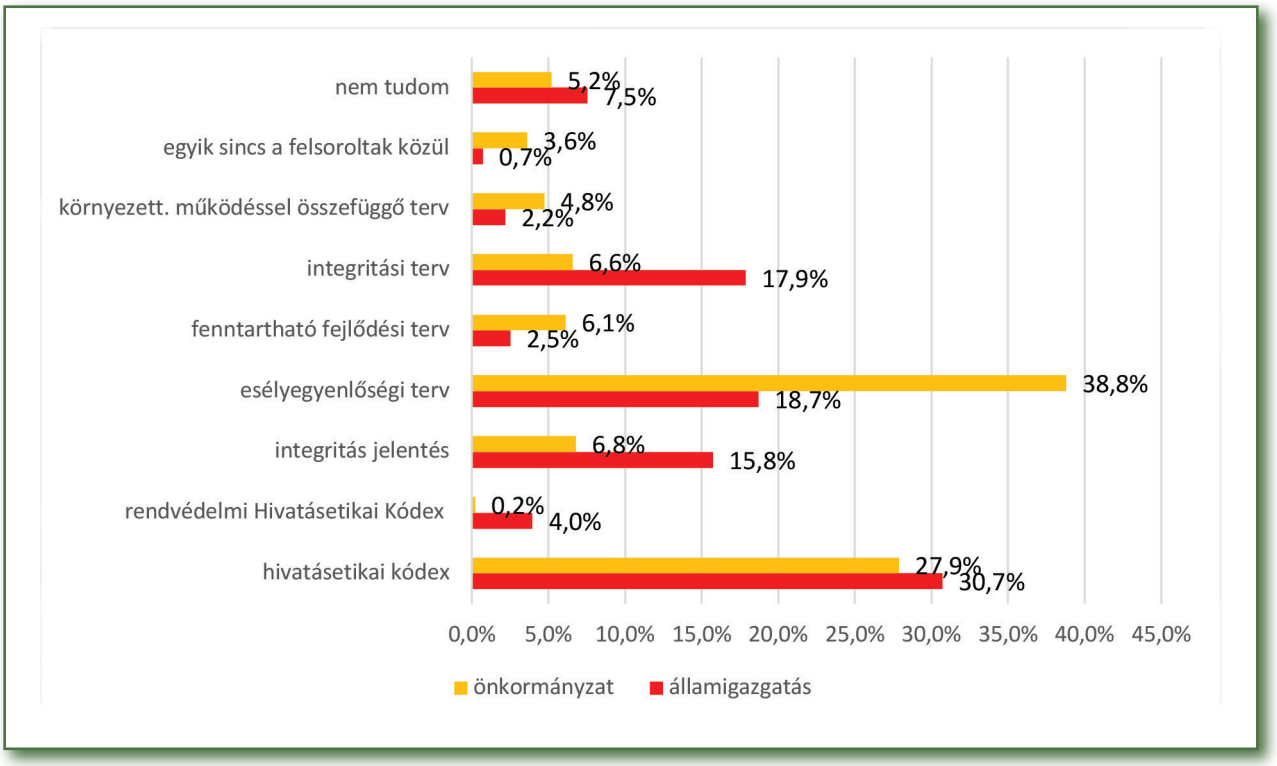
A következő kérdés az önkormányzatoknál jelenleg működő testületekre vonatkozik (53). Az eredmények alapján elmondhatjuk, hogy jellemzően a szakszervezetek aktívak, hiszen a válaszadók 55%-a jelölte meg ezt az opciót. Ezenkívül a kollektív szerződés jogintézménye, valamint a Magyar Kormánytisztviselői Kar (MKK) működése is valamelyest ismert az állomány előtt, habár meg kell jegyeznünk, hogy kollektív szerződés főként a piaci szférában, illetve a közalkalmazottak esetében használatos foglalkoztatási keret, melyet a Munka Törvénykönyve szabályoz. Valószínűsíthető ezért, hogy a korábbi évek gyakorlata okozott félreértést a válaszok jelölésekor. Ezzel szemben az államigazgatásban az MKK a leginkább ismert, ugyanakkor a szakszervezeti jelenlét is markánsan megjelenik, azonban a kollektív szerződésre az eredmények alapján alig van példa az államigazgatásban.

A beosztások szerinti elemzés tekintetében a tendenciák hasonló arányokat mutatnak, azonban az előzetes feltevéseknek megfelelően arra vonatkozóan, hogy mely testületek működnek a szervezetüknél, a legmagasabb

arányban a felső vezetők jelölték meg (20,7%), hogy nincs információjuk. Még a beosztottak is nagyobb arányban vélelmezték, vagy rendelkeznek információval a kérdésben, esetükben a nem tudom kategória is alacsonyabb (18,9%). A válaszok alapján valószínűsíthető, hogy a munkaügyi kapcsolatok működtetése leginkább a középvezetők feladatkörébe tartozik, hiszen ők ismerik leginkább a munkájukat.

A munkaügyi kapcsolatok és érdekképviseltek ismeretéről, felhasználásáról a 2013-as kutatásban (Petró–Stréhli 2013) szintén megkérdeztük a tisztviselőket. E kutatás adatai szerint a válaszadók kevéssé ismerték azok mibenlétét és működését. A kutatásban több helyen is említést tettünk arra vonatkozóan, hogy alacsony ismertségük valószínűleg abból adódik, hogy nem sokkal a felmérést megelőzően került sor bevezetésükre (leginkább az MKK esetében) a közszolgálatban. Ebből adódóan ezen kutatásban még csupán arra vonatkozóan vizsgálódtunk, hogy a tisztviselőknek van-e tudomásuk ezen szervezetek létezéséről. Az MKK-val és az egyéb szakszervezetek működésével kapcsolatban még bizonytalanok voltak a válaszadók, hiszen a tisztviselői kar létezéséről mindössze az államigazgatásban dolgozók 55%-a értesült, míg az önkormányzatok esetében ez az arány sokkal alacsonyabb, 5,8%. Ugyanakkor a saját szakszervezetükre vonatkozóan már jóval nagyobb arányban (46,3%) rendelkeztek információval az önkormányzati igazgatásban dolgozó közszolgálati dolgozók.

A továbbiakban a belső szabályozási dokumentumokra térünk ki (54). Mindkét ágazat tekintetében elmondhatjuk, hogy a legismertebb ilyen dokumentum (illetve amellyel kapcsolatban a közszolgálati tisztviselők a legtöbb információval rendelkeznek) a Hivatásetikai Kódex, valamint az Esélyegyenlőségi terv. Itt meg kell említenünk, hogy talán ez a két dokumentum az, amelyről a hírek a dolgozók szélesebb köréhez eljuthattak. Emellett – bár a vonatkozó kormányrendelet nem érinti őket – az önkormányzati szférában nagyobb arányban találkoztak a megkérdezettek integritás jelentéssel és ezzel együtt integritás tervvel is, mely az államigazgatásban jóval kisebb arányban fordul elő. A fenntarthatósági tervvel és a környezettudatos működéssel kapcsolatos tervvel kapcsolatban már jóval kevesebb információval rendelkeznek a tisztviselők – vagy kevés helyen található meg a dokumentum. Az adatokat az alábbi ábra is mutatja:



15. ábra: A belső szabályzók és előírások ismerete az államigazgatásban és az önkormányzatoknál (n = 704)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A munkakörök szerinti bontásnál a tendenciák hasonlóképpen alakulnak, ugyanakkor, míg a Hivatásetikai Kódex említése egyenlő arányban oszlik meg, és leginkább a beosztottak ismerik, az esélyegyenlőségi és az integritás tervvel kapcsolatban a felső vezetők a leginformáltabbak, melynek valószínűleg a feladat szinthez kötöttsége az oka.

A továbbiakban azt mutatjuk be, hogy miként alakult a helyzet a 2013-as viszonyokkal összehasonlítva (Petró–Stréhli 2013). E kutatás keretében a korrupciómegelőzési terv, az etikai kódex, a fenntartható fejlődési terv, valamint az esélyegyenlőségi terv ismertségével kapcsolatban vizsgálódtunk. Az önkormányzati igazgatásban 46%, az államigazgatásban pedig 80% jelölte meg, hogy rendelkeznek etikai kódexszel, holott akkor néhány hónapja született meg e dokumentum, amely az államigazgatási szervek munkatársaira vonatkozóan tartalmazott rendelkezéseket, azonban az önkormányzatoknál nem vezették be. Valószínűsíthető, hogy a kimagasló ismertséget leginkább a sajtó fokozott érdeklődése eredményezte. Az integritás terv és az esélyegyenlőségi terv ismertsége már jócskán elmaradt ezektől. Amíg előbbivel kapcsolatban csupán az önkormányzati és államigazgatási munkatársak 7,3 és 10,8%-a jelölte meg, hogy rendelkezik a szerv ilyesfajta dokumentummal, az utóbbit pedig kicsit magasabb 24 és 51% jelölte meg.

A szabályzókat követően nézzük a munkaügyi kapcsolatok működését, illetve az eljárások módját (54a). Az önkormányzatoknál az esetek egyharmadában (33,7%) centralizáltan működnek e folyamatok, vagyis az operatív feladatokat a munkáltatói jogkört gyakorló vezető látja el. Az esetek 22,5%-ában látja el a feladatra kijelölt vezető és az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó szakember, valamint további 30,3% jelölte meg, hogy valamely emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó vezető vagy szakember a felelős. Az általános vezetőkre jóval kisebb arányban bízzák rá ezt a feladatot. Emellett 22% azoknak az aránya, akik nem tudtak a kérdésre válaszolni. Az ál-

lamigazgatásban jóval nagyobb a szórás, a feladat jellemzően a vezetői beosztáshoz kötődik. A válaszadók hozzávetőlegesen egyforma arányban jelölték meg a felső vezetőt (18,9%), illetve a munkáltatói jogkör gyakorlóját vagy a kijelölt vezető kategóriát (13,2%), valamint az EEG-vel foglalkozó vezetőt (16,6%). Arányaiban hasonló mértékben fordul elő, hogy a megbízott vezető és az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó szakember együttműködéséből (16,7%) születik meg a dokumentum. Ezzel szemben a beosztottak vagy szakértők már jóval alacsonyabb arányban képviseltetik magukat.

A beosztotti kategóriák vizsgálata során a feltételezések szerint alakultak az értékek, hiszen ahogy egyre alacsonyabb munkaköri kategóriát elemzünk, annál nagyobb azoknak az aránya, akiknek nincs információjuk a kérdésben. Ugyanakkor érdekes, hogy bár alacsony számban (4%), azonban előfordul olyan felső vezető, akinek nincs információja a belső szabályzókkal kapcsolatban, holott a legmagasabb arányban a vezetői kategóriák kapták a feladat ellátásáért felelős személy megjelölést Ezenkívül érdekes, hogy a beosztotti kategóriák jóval alacsonyabb arányban gondolják úgy, hogy az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó szervezeti egységhez tartozna a belső szabályzók kialakítása vagy a koncepció kidolgozása.

Az eredmények alapján kitűnik, hogy nincs egységes elv arra vonatkozóan, hogy mely területhez vagy melyik beosztási szinthez tartozik a fent felsorolt a dokumentumok kezelése. Ezzel együtt a szervezetben jelentkező információhiány is arra enged következtetni, hogy szervtől függően eltérő, hogy milyen jelentőséggel bír például az integritás tervnek vagy az esélyegyelőségi tervnek az elkészítése és annak betartatása.

A korábbi kutatási eredmények hasonló képet mutatnak a mostanival, az önkormányzatok esetében nem alakult ki egységes álláspont az operatív feladatellátást illetően, így nagy a szórás az eredmények között. Viszont az államigazgatásban a válaszadók több mint felének (54%) nincs információja a kérdést illetően.

Az érdekképviseletek hatását (54b) vizsgálva a mindennapi életre jól látszik, hogy jelentős befolyást nem érzékelnek a közszolgálati tisztviselők egyik ágazatban sem, vagy kevés információ érkezik hozzájuk a szervek működésével kapcsolatban. Az önkormányzatok esetében 58,7% jelölte meg, hogy kismértékben érzi befolyásukat és további 30,4%, hogy valamennyire érzi ennek hatását. Ezzel szemben az államigazgatásban a legtöbben a „nem tudom" kategóriát jelölték meg (40,3%), és csak ezt követik a kismértékben (33,8%) és a valamennyire (23,7%) válaszok.

A beosztások szerinti bontásban az előzetesen vélelmezett tendenciák figyelhetők meg, mely szerint a beosztottak érzik legkevésbé az érdekképviseleti szervek működését. A beosztott munkatársak majdnem fele (49%) úgy nyilatkozott, hogy nincs információja a kérdést illetően. A felső vezetőknél ez az arány már csak 10,5%. Ezzel fordított arányban alakul a többi érték, míg a felső vezetők 61,4%-a jelölte meg a kismértékben kategóriát és 26,3% a valamennyire válaszlehetőséget, a középvezetők esetében ez az arány már 45,5% és 27,3%. A beosztott irányítói kategóriában a számok tovább csökkenek, hiszen a válaszadók 42,6%-a jelölte meg a kismértékben opciót és 21,3% pedig azt, hogy valamennyire érzi az érdekképviseletek működésének hatását. Ezzel szemben a beosztottak kevéssé értenek egyet az állítással, 23–23% jelölte a két fent említett válaszlehetőséget. Jól látszik, hogy a felső vezetés jóval több információval rendelkezik e témáról, mely abból is adódik, hogy a folyamatok koordinációja nagymértékben rájuk hárul. Ahogyan egyre alacsonyabb vezetői szinthez érünk, a válaszadók annál kevésbé érzékelik a fent említett érdekképviseleti szervek működésének hatását, ahogy a beosztottak sem. Valószínűsíthető, hogy sok helyütt az információ hiánya okozza az eredményeket, melyből következik, hogy a közszolgálati tisztviselők egy jelentős hányada nem ismeri, milyen lehetőségeket nyújthatnak számukra az érdekképviseletek.

3.3. ÖSSZEGZÉS

A fejezetben végigvettük az önkormányzatok felépítéshez és működéséhez kapcsolódó adatokat, mind a létszám, a szervezeti struktúra, mind pedig a költségvetés szempontjából egyaránt. E mellett az ez évi adatokat – a módszertani kérdések tisztázásával – összehasonlítottuk a korábbi évekével is. Az eredmények alapján elmondhatjuk, hogy az önkormányzati szervek közül nagyobb arányban a területi szervek képviseltették magukat, így főként a szervezeti felépítésüket és működésüket ismerhettük meg. Szintén látható a válaszokból, hogy a kis szervek centralizáltak, ebből adódóan a vezetők is jóval kisebb szervezeti egységekért felelősek. Ugyanakkor ide tartoztak az átszervezéssel kapcsolatos információk is, melyben a válaszok alapján úgy tűnik, hogy a legnagyobb struktúraváltásra a 2010-es parlamenti választásokat követően került sor, viszont a mozgás és az átszervezés azóta is folyamatos, hiszen a válaszok szerint továbbra is igen jelentős mértékű szervezeti változás tapasztalható a szervezetekben. Ugyanakkor a létszámcsökkenés és növekedés kiegyenlíti egymást.

A továbbiakban a szervezeten belül megvalósuló együttműködés kereteit, illetve a belső kommunikáció jellemzőit elemeztük. A válaszok alapján elmondható, hogy csoportmunkára törekszenek a munkatársak, és ezt el is várják a szervezetben, a konfliktusokat pedig igyekeznek redukálni, azonban a felső vezetés részéről ezt kevéssé díjazzák vagy ismerik el. A kommunikációra vonatkozóan pedig kiderült, hogy a munkatársak a feladatkörük ellátásához és a működéshez szükséges tájékoztatást és kellő mennyiségű információt megkapják, azonban nyílt és őszinte kommunikációt kevéssé tulajdonítanak a vezetőknek, továbbá a szervezeten belüli véleménynyilvánítás lehetőségét sem minden esetben biztosítja a szervezet munkatársai részére.

Végül, vagyis a munkaügyi kapcsolatokkal és normatív szabályozókkal kapcsolatos kérdések összességében, elmondható, hogy 2013-hoz képest kezdenek kialakulni a rendszerek és a folyamatok, azonban sok helyütt érzékelhető, hogy kevés információ áll a közszolgálati tisztviselők rendelkezésére a szakszervezetek működését illetően, illetve tevékenységüknek a hatása kevéssé érzékelhető. A szabályzók tekintetében hasonlóképpen az információhiány jellemző, főként a beosztottak körében.

4. AZ ÖNKORMÁNYZATOK MENEDZSMENTRENDSZERÉNEK, IRÁNYÍTÁSI ÉS VEZETÉSI GYAKORLATÁNAK JELLEMZŐI

Dr. Szakács Gábor

4.1. AZ ÖNKORMÁNYZATI MENEDZSMENTRENDSZER VIZSGÁLATÁNAK EGY LEHETSÉGES MEGKÖZELÍTÉSE

A helyi önkormányzás a közigazgatás egyik meghatározó eleme. Az önkormányzati törvény szabta keretek között teljesíti feladatát, és mint ilyen, a helyi közösség önigazgatását megvalósító szervezeti egységeként értelmezhető. Az önkormányzatok viszonylag nagy szabadságfokkal látják el a helyi szintű szabályozási, igazgatási feladataikat és szolgálják a helyi társadalom életét. Rendeletalkotási joggal, hatósági jogkörökkel, önálló költségvetéssel rendelkeznek, közszolgáltatási intézményeket működtetnek és fejlesztési programokat valósítanak meg. Mivel az önkormányzatok vannak a legközvetlenebb kapcsolatban az emberekkel, a kisközösségekkel, számukra adatik meg az a kivételes lehetőség, hogy integráló szerepet töltsenek be a közszféra, az üzleti, a civil és a családi szféra között. Az önkormányzatok működtetése szempontjából meghatározó jelentőséggel bír az, hogy a megoldásra váró problémákra megtalálják-e azokat a legmegfelelőbbnek látszó megoldásokat, amelyeket az egyéni, a közösségi, valamint a helyi társadalmi szükségletek generálnak, és amelyek segítségével integráló szerepüknek, a helyi életviszonyok, életminőség szüntelen javítása érdekében eleget tudnak tenni. A fentiek alapján joggal következtethetünk arra, hogy a helyi önkormányzás tartalmában, kultúrájában igen széles skálán tesz eleget kötelezettségeinek (Almásy–Belényesi–Gáspár 2015).

Azt, hogy az önkormányzatok milyen formában, mennyire eredményesen és milyen hatékonysággal képesek megfelelni a velük szemben támasztott elvárásoknak, nagyban befolyásolja az, hogy a rendelkezésükre álló lehetőségekkel, erőforrásokkal, így a közfeladatokat ellátó emberi erőforrással hogyan gazdálkodnak. Az önkormányzatok menedzselése, irányítása és vezetése[12] szempontjából mindenkor célravezető figyelembe venni a tevékenységükre hatást gyakorló külső környezeti kihívásokat, valamint a belső környezet befolyásoló tényezőinek együttes hatásait. A külső környezeti kihívások közül általában az alábbiakat szokták elemezni, értékelni:

[12] A menedzsment és az irányítás fogalmát szinonimaként is felfoghatjuk. Ezzel együtt a közigazgatás az irányítást általában leszűkítve, a hatalomgyakorlás megvalósításaként azonosítja, ezért a menedzsmentet, illetve a menedzsmentrendszert tekinthetjük tágabb kategóriának. Hisz ez esetben a stratégiai és operatív célok kitűzésére, elérésére, a működési területek, funkciók összességére, a munkafolyamatok megszervezésére, teljesítésére, a működési feltételek biztosítására gondolunk. A vezetés a menedzsmenttel és az irányítással is rokon fogalom, azonban a szűkebb felhasználásakor az emberek irányításáról, a vezetők és a vezetettek együttműködéséről, viszonyáról beszélünk (Almásy–Belényesi–Gáspár 2015).

- a társadalom, a politika, a kultúra, a technológia adott jellemzőit;
- a jogrendszert, a kormányzati szabályozás és az intézményrendszer sajátosságait;
- a globalizáció, a makrogazdaság, a munkaerőpiac helyzetét;
- a versenytársak elemzését;
- a gyorsuló környezeti változásokat;
- az új szervezeti formákat, szervezeti megoldásokat;
- a környezeti illeszkedés új felfogásait: a stakeholder egyensúlyt;
- a külső érdekegyeztetés és a munkaügyi kapcsolatok állapotát (Bokor Attila 2000; Szakács 2015).

Ezek a tényezők állandóan változnak, és különböző mértékben fejtik ki hatásukat az adott szervezetekre, így a helyi önkormányzatokra is. A kutatás keretei, sajnos, nem tették lehetővé, hogy a külső környezeti tényezők hatásait vizsgáljuk, elemezzük. Arra viszont lehetőségünk nyílt, hogy az önkormányzatok versenyképességére ható belső környezeti/et befolyásoló tényezőit kutatásunk tárgyává tegyük. Ezeket a tényezőket két nagy csoportba lehet osztani. Megkülönböztethetjük a kemény (hard) és a lágy (soft) tényezőket. A kemény tényezők közé a következőket soroljuk:

- „a szervezet struktúráját, a centralizáció, illetve a decentralizáció fokát, mértékét, az adott szervezetnek a nagyobb rendszerekben elfoglalt helyét, szerepét, lehetőségeit, adottságait;
- a szervezet irányítási rendszerét, a hierarchizáltság mértékét;
- a szervezet belső szabályrendszerét, a bürokrácia fokát;
- a szervezet működtetésének folyamatait, ezek kapcsolatrendszerét;
- a belső érdekegyeztetés és a munkaügyi kapcsolatok helyzetét."

A lágy tényezőkön belül, az alábbiakat vizsgálhatjuk:

- „a szervezet kultúráját (értékrendjét, hagyományait, szokásait, szemléletét, kiemelten a vezetés uralkodó stílusát, munkamagatartási elvárásait, etikai, erkölcsi normáit, az integritás, a fenntarthatóság, az esélyegyenlőség, a környezettudatosság kezelését);
- a személyi állomány elkötelezettségét, lojalitását;
- a szervezet kompetenciakészletét;
- a szervezeten belüli bizalom kérdését, illetve jellemző állapotát;
- a szervezeti tanulás helyzetét, a tanuló szervezetté válás folyamatának megítélését;
- a szervezeten belüli, valamint az azon kívüli kommunikáció és információáramlás jellemzőit;
- a szervezeti működés költséghatékonysági mutatóit" (Szakács 2016).

A kiemelt tényezők is állandó változást mutatnak, ezért azok helyzetét érdemes visszatérően megvizsgálni. A felsorolt kemény és lágy tényezők közül elsősorban azokkal foglalkoztunk, amelyek egyértelműen hozzájárultak kutatásunk céljának teljesítéséhez és az alaphipotézisünk vizsgálatához.

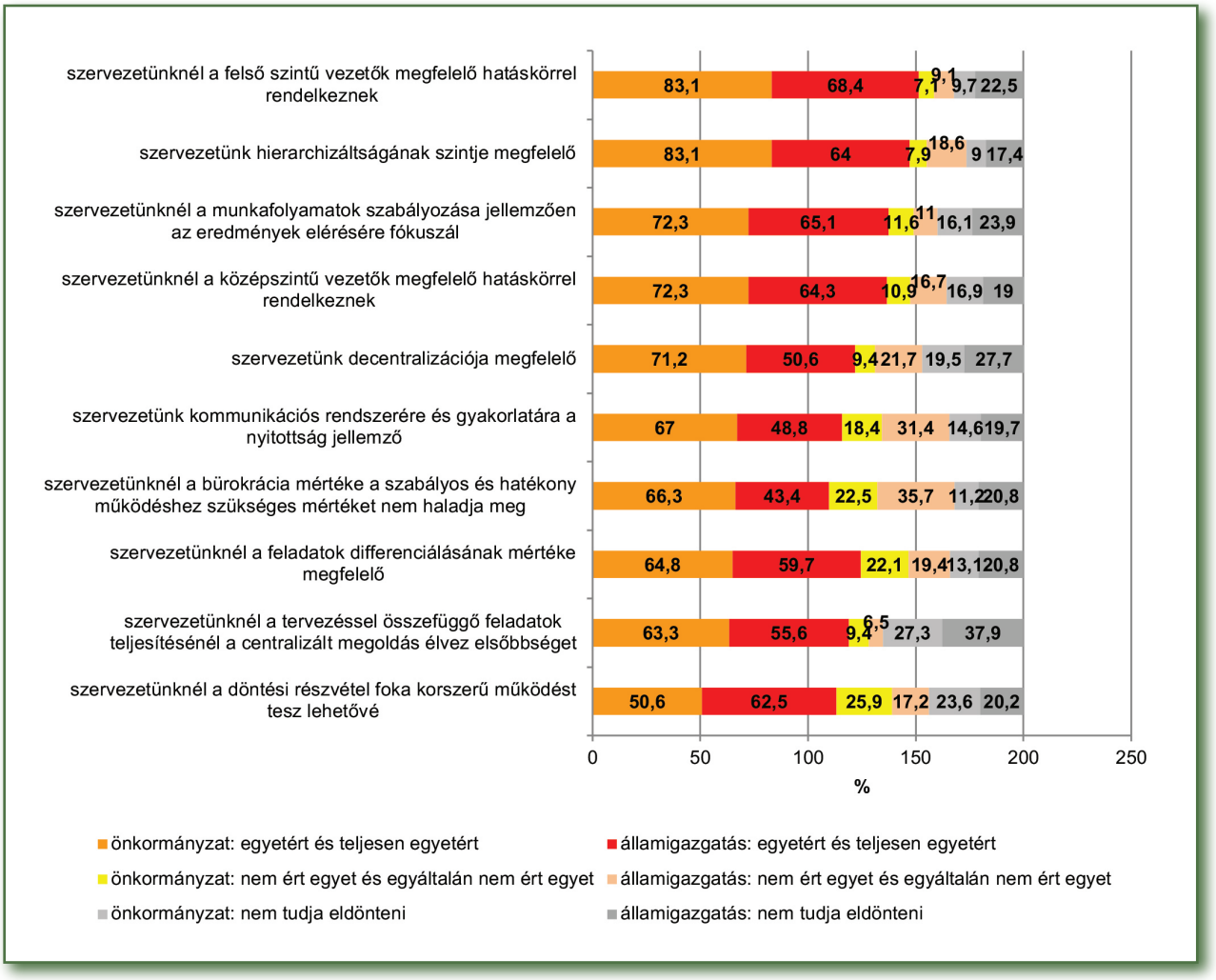
A kérdéses területek vizsgálati eredményei összességében azt mutatják, hogy az önkormányzatokban dolgozó köztisztviselők egyrészt majdnem minden vonatkozásban pozitívan vélekedtek[13] szervezetük irányítási és vezeté-

[13] Pozitív sávba tartozónak tartjuk azokat az eredményeket, ahol a válaszadók 50%-a, vagy afölötti aránya, az egyetértek és a teljesen egyetértek összesített válaszlehetőség mellett döntött.

si rendszeréről, annak menedzsmentgyakorlatáról, másrészt kedvezőbben ítélték meg a belső tényezők helyzetét, mint az államigazgatásban tevékenykedő kontrollcsoport tagjai. A feldolgozott adatok szerint a felső vezetők az egyéb munkakörben dolgozókhoz képest szintén pozitívabban foglaltak állást. Ezek a kétségtelenül kedvező eredmények természetesen számos okkal magyarázhatók, azonban beazonosításukra e kutatás keretein belül csak részlegesen nyílt lehetőségünk. Ennek ellenére élünk a gyanúperrel, hogy a kapott eredményeknél a valóságban árnyaltabb a kép és az általános megelégedettség hátterében vélhetőleg számos probléma húzódhat meg.

4.2. AZ ÖNKORMÁNYZATI SZERVEZETEK MENEDZSMENT- ÉS IRÁNYÍTÁSI RENDSZERMŰKÖDÉSÉNEK VIZSGÁLATA NÉHÁNY JELLEMZŐ ALAPJÁN

Kutatásunkkal fel kívántuk tárni, hogy az önkormányzatok munkatársai hogyan foglalnak állást a szervezeti működés legfontosabbnak ítélt tényezőiről. A tárgykörben megfogalmazott 10 állítás, ötfokozatú skálán mért értékeléséből (46. kérdés) az derült ki, hogyha azokat három nagy csoportba rendezzük, az „egyetértők", a „dönteni nem tudók" és az „egyet nem értők" táborába, akkor – a szakterületi bontás szerint – a legmagasabb arányú elfogadást a szervezet hierarchizáltsági szintjének megfelelőségével, valamint a felső vezetőknek biztosított hatáskörökkel kapcsolatban jelezték vissza az önkormányzati dolgozók. A következő csoportba azok a válaszok tartoznak, amelyek azt igazolták, hogy az alkalmazott munkafolyamatok szabályozottsága jellemzően az eredmények elérését szolgálta, illetve azt, hogy a középvezetők megfelelő hatáskörrel rendelkeztek. A középvezetőkre vonatkozó hatásköri megfelelés mértékét, a felső vezetőkhöz képest, több mint 10%-kal alacsonyabbra értékelték. Az önkormányzati szervezetek decentralizációját a válaszadók jelentős arányban megfelelőnek tartották, és sokan azt is gondolták, hogy a kommunikációs rendszer működtetésére a nyitottság jellemző. Már kevesebben vélték úgy, hogy a szabályos működést a bürokrácia tapasztalható mértéke nem akadályozza, továbbá hogy a feladatok leosztása megfelelőnek tekinthető és segíti a hatékony munkavégzést. Annak ellenére, hogy az utolsó két állítással kapcsolatban is a pozitív válaszok voltak a többségben, a bizonytalanok és az egyet nem értők tábora együttesen már megközelítette az 50%-ot. Ezek szerint a teljesítendő feladatok tervezésénél gyakran nem a centralizált megoldás élvez elsőbbséget és a döntések körültekintő előkészítéséhez nélkülözhetetlen részt vevői kör összetételének, bevonásának mértéke sem mindig biztosítja a megalapozott döntéshozatalt, kvázi a korszerű szervezeti működést. Ahogy a következő ábrán jól látható, az államigazgatásban valamennyi állításnál kisebb arányban jelentek meg az egyetértő válaszok. Különösen a bürokrácia mértékét tartották túlzónak, a szervezeti működést akadályozónak, és a nyitott kommunikáció fokozottabb érvényesülése mellett szálltak síkra.



16. ábra: A szervezet működéséről szerzett tapasztalatok megoszlása, szakterületi bontásban (n = 992)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A szervezeti működéssel kapcsolatban megfogalmazott és inkább a lágy tényezők sorába tartozó 11 állításunkra (40. kérdés) már jóval differenciáltabb válaszok érkeztek. Hat felvetésünkre a pozitív megnyilatkozások kerültek túlsúlyba. A válaszadók zöme szerint szervezetük hosszabb ideje biztos alapokon áll, eredményesen működik (80,4%), és ennek megfelelően vezetésük hozzáértő és igényt tart a munkatársak véleményére. Zárójelben jegyzendő meg, hogy az előző kérdésnél, a döntési részvétel fokára vonatkozó állításunkra adott egyetértő válaszok nagyságrendje (50,6%) és a munkatársak véleményének kikérését igazoló válaszok aránya (76,2%) között jelentős különbség fedezhető fel, amely nehézen érthető meg.

A válaszadók pozitívan nyilatkoztak munkahelyük légköréről. Megfelelőnek tartották, és azt is jelezték, hogy szervezetük a korábban kiharcolt lehetőségeit képes volt megtartani, melyre alapozva, egyre javuló teljesítményt tudtak elérni. A többség arról számolt be, hogy az önkormányzaton belül kiváló a kommunikáció. Ezt a véleményt húzták alá, akik az előző kérdés kapcsán a nyitott szervezeti kommunikáció megvalósítása mellett voksoltak.

A következő felvetéseinkre adott válaszok aránya már nem éri el az 50%-ot, így a negatív sávba esik. A megkérdezettek jelentős problémaként könyvelték el, hogy szervezetük nem igazán képes megtartani a legjobbnak

számító munkaerőt és ennek következtében a kollektív tudás folyamatosan csökken. A többség azt gondolja, hogy szervezetüknél a teljesítmény és az egyéni boldogulás nem kapcsolódik össze. Ezt az állítást megerősítve a zömük úgy látta, hogy az életpálya nyújtotta lehetőségek nem felelnek meg a személyi állomány elvárásainak. Az önkormányzati szektorban még olyan életpályamodell létezéséről sem beszélhetünk, mint amilyet pl. az államigazgatásban – a dolgozók szerint nem túl sikeresen, de – bevezettek (lásd a következő ábrát). A kapott értékek azt mutatják, hogy ezt az új életpályamodellt az államigazgatásban dolgozók – még az önkormányzati munkatársaknál is nagyobb arányban – alkalmatlannak tartják igényeik kielégítésére. Szoros összefüggésben az előző felvetésekre adott negatív reakciókkal a válaszadók meghatározó része nem látja a felmerülő problémák megoldásának útját, módját, nem feltétlenül bízik a jövőben, ezért kevéssé érzi magát biztonságban. Az utolsó állításra kapott válaszok pedig azt közlik az érdeklődővel, hogy a szervezetek vezetése állandó „tűzoltással" van elfoglalva. A hektikus szervezeti működésre jellemző „tűzoltáshoz" hasonlító feladatellátás tényét még a legoptimistábbnak mutatkozó és a kérdések többségére pozitív válaszokat adó felső vezetők is meglehetősen nagy arányban visszaigazolták. Ez pedig a kemény tényezőkre adott állásfoglalásoknál bemutatott pozitív sávba eső többségi válaszok némelyikének valóságtartalmát mindenképpen kérdésessé teszi.

17. ábra: A szervezet működésére vonatkozó puha állítások megoszlása, szakterületi bontásban (n = 1090)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

4.2.1. A stratégiai tervezés és gondolkodás helyének, szerepének megítélése

Az önkormányzati szervezetek versenyképessége szempontjából is alapvető jelentősége van annak, hogy a stratégiai gondolkodás és a stratégiai tervezés milyen mértékben hatja át a vezetők, a munkatársak szemléletét, hozzáállását, feladatellátásuk egészét. A szervezetek képesek-e jövőorientált módon, hosszabb távra gondolkodva, egészrendszerként és integráltan működni. A jelzett problémakör vizsgálata érdekében (37. kérdés) fogalmaztuk meg azt a 17 állítást, amelyekre a válaszokat értékelve átfogó kép alakítható ki erről a kiemelt jelentőséggel bíró menedzsmentterületről.

A megfogalmazott állítások közül hetet a szervezet, négyet a közvetlen vezetők, hatot pedig a felső vezetés szintjén lehet értékelni. A felvetéseket úgy állítottuk össze, hogy azok közül négy, tartalmát tekintve, megegyezzen a felső vezetőknél és a közvetlen vezetőknél, így lehetőségünk nyílt az ezekre beérkező válaszokat összehasonlítani. A felmérés résztvevői az állítások mögötti tartalmaknak való megfelelést kedvezően ítélték meg, és ezért azokat a pozitív tartományba sorolták. Különösen a szervezeti szinten értelmezhető felvetésekkel kapcsolatban beszélhetünk erről, hisz, ahogy a lenti táblázatból látszik, a felső vezetők és a közvetlen vezetők tevékenységének megítélésénél már megjelentek a negatív sávba sorolt értékek is. Az államigazgatásból érkező válaszok összességében kedvezőtlenebb helyzetről adtak visszajelzést, mint az önkormányzatokból származók. Az is megállapítható, hogy a közvetlen vezetők megítélése a felső vezetőkkel összevetve, egy kivételtől eltekintve, mind a két szakterületnél jobb eredményt mutat. A szakterületi, a munkaköri és a HR-es bontások alapján az is feltűnik, hogy a teljesen egyetértek típusú válaszok aránya a feltett állítások zöménél nem érte el a 15%-os határt, tehát a válaszadók nem voltak teljesen meggyőződve azok valóságtartalmáról. Számos esetben a nem tudom eldönteni, bizonytalanságot kifejező, válaszok nagyságrendje meghaladta a 30%-os, már jelentősnek mondható értéket. Ezek az arányok a pozitív összképet némileg árnyalják, és közvetett módon arra figyelmeztetnek, hogy vannak olyan területek, ahol az elért eredmények további megszilárdítására lehet szükség.

3. táblázat: A stratégiai tervezéssel és gondolkodással összefüggő állítások megoszlása, az egyetértek és a teljesen egyetértek válaszok összesített értéke alapján, szakterületi bontásban (n = 1115)

szervezeti szinten	önkormány-zat (%)	államigazgatás (%)
szervezetünknél az ügyfélközpontúságra, a szolgáltató jelleg erősítésére való törekvés elsőrendű kérdés	82,3	80,7
szervezetünknél a minőségre való törekvés elsőrendű kérdés	73,7	74
a szervezet jövőképe, küldetésnyilatkozata és stratégiai céljai mindenki által ismertek és elfogadottak	63,6	59,8
a szervezet az elfogadott és közreadott stratégiai tervek alapján működik	62,4	66,11
a HR-stratégia illeszkedik a szervezeti stratégia prioritásaihoz	59,6	43,8
a kollégák elkötelezettek a szervezet jövőképe és stratégiája iránt	58,1	52

a felső vezetés szintjén	önkormány-zat (%)	államigaz-gatás (%)	a közvetlen vezetők szintjén	önkormány-zat (%)	államigaz-gatás (%)
a felső vezetés jól gazdálkodik a rendelkezésre álló pénzügyi, anyagi, technikai, informatikai erőforrásokkal és megfelelően menedzseli a szervezetet	70	45,2	a közvetlen vezetők jól gazdálkodnak a rendelkezésükre álló pénzügyi, anyagi, technikai, informatikai erőforrásokkal és megfelelően menedzselik az irányított szervezeti egységüket	68,5	57,9
a felső vezetők szervezetünknél jól működnek, különösen a stratégiai célok és a jövőkép meghatározása területén	67,7	58,9	a közvetlen vezetők jól végzik munkájukat a stratégiai célok lebontása, elfogadtatása és megvalósíttatása terén	70	71,1
a felső vezetés figyelembe veszi a változásmenedzsment törvényszerűségeit, a szervezetet és/vagy a munkafolyamatokat érintő átalakítások kapcsán	61,5	42			
a felső vezetés a szervezet legértékesebb erőforrásaként bánik a személyi állománnyal és megfelelően menedzseli azt	58,4	43,1			
a felső vezetés nagy figyelmet fordít a szervezeti kultúra folyamatos fejlesztésére	55	48,1	közvetlen vezetők tevékenyen járulnak hozzá a szervezeti kultúra fejlesztéséhez, és ebbe a folyamatba bevonják beosztott munkatársaikat is	64,2	58,1
a HR-t a felső vezetők partnerként fogadják el, ezért bevonják a stratégiai döntések meghozatalában	50,8	35,5			
a felső vezetés kiemelt kérdésként kezeli az életpálya hatékony működtetésével kapcsolatos hosszú távú feladatokat	48,6	43	a közvetlen vezetők aktív szerepet vállalnak a személyi állomány hosszú távú életpályaterveinek végrehajtásában	57,5	53,9

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A fenti táblázatból megállapítható, hogy az önkormányzatoknál az elsődleges stratégiai kérdésnek az ügyfélközpontú, szolgáltatáscentrikus munkavégzés feltételeinek a kialakítása és az ezeknek való megfelelés dominál. Feltétlenül előremutatónak tekinthető az is, hogy a válaszadók nagy arányban jelezték, hogy szervezetüknél a minőségre való törekvés kiemelten kezelt elvárás. A felmérésben résztvevők 60% körüli arányban úgy nyilatkoztak, hogy szervezetük jövőképe, küldetésnyilatkozata és stratégiai céljai mindenki által ismertek, elfogadottak. A személyi állomány tagjai elkötelezettek a szervezet jövőképe és stratégiája iránt. Szervezetük az elfogadott és közreadott stratégiai tervek alapján működik. Ezek a számok azt mutatják, hogy az önkormányzatok nagyobbik hányadában a stratégiai tervezés kezd létjogosultságot nyerni és a napi munkavégzés részévé válni. Kutatási témánk szempontjából külön figyelmet érdemel az, hogy az önkormányzatok rendelkeznek-e humán stratégiával és ha igen, az kapcsolódik-e a szervezetek általános stratégiájához. A válaszadók többsége igennel válaszolt erre a felvetésre.

A felső vezetők és a közvetlen vezetők szintjén értelmezhető kérdésekre adott válaszokból az derült ki, hogy a vezetői garnitúra jól gazdálkodik a rendelkezésre álló pénzügyi, anyagi, technikai, informatikai erőforrásokkal és megfelelően menedzseli szervezetét, szervezeti egységét. A versenyképesen működő szervezetek a legfontosabb erőforrásnak a munkát végző dolgozót tartják és ennek megfelelően mindent megtesznek megnyerése és megtartása érdekében. Arra az állításunkra, miszerint „a felső vezetés a szervezet legértékesebb erőforrásaként bánik a személyi állománnyal és megfelelően menedzseli azt", az önkormányzati szektorból választ adók kisebb arányban szavaztak erre a felvetésre (58,4%), mint az egyéb erőforrásokat firtató kérdésre (70%). Ha ehhez hozzávesszük azt is, hogy a véleményt alkotók kisebbik hányada gondolta csak azt a felső vezetők tevékenységéről, hogy kiemelt kérdésként kezelik az életpálya hatékony működtetésével kapcsolatos hosszú távú feladatokat, akkor joggal feltételezhető: a humán tőkével való gazdálkodás körül nincs minden rendben. Ezen a helyzeten némileg ugyan enyhít az, hogy a közvetlen vezetők – a többségi válaszadók megítélése szerint – aktív szerepet vállalnak a személyi állomány hosszú távú életpályaterveinek végrehajtásában, de a kirajzolódó problémára ez a tény teljes egészében nem ad megoldást. Köztudott, hogy a kérdéses feladat teljesítése elsődlegesen a felső vezetők dolga és felelőssége lenne. Azt sem tartjuk előremutatónak, hogy a válaszadók 50%-a gondolja csak azt, hogy a felső vezetők a HR-szakterületet és annak vezetőjét stratégiai partnerként kezelik, ezért bevonják a stratégiai döntések meghozatalába. Azt viszont előrelépésként kell értékelni, hogy „a felső vezetés figyelembe veszi a változásmenedzsment törvényszerűségeit, a szervezetet és/vagy a munkafolyamatokat érintő átalakítások kapcsán", és „nagy figyelmet fordít a szervezeti kultúra folyamatos fejlesztésére". Az értékelt adatok alapján a közvetlen vezetők még ennél is többet tesznek, mert tevékenyen hozzájárulnak a szervezeti kultúra fejlesztéséhez, és ebbe a folyamatba bevonják beosztott munkatársaikat is.

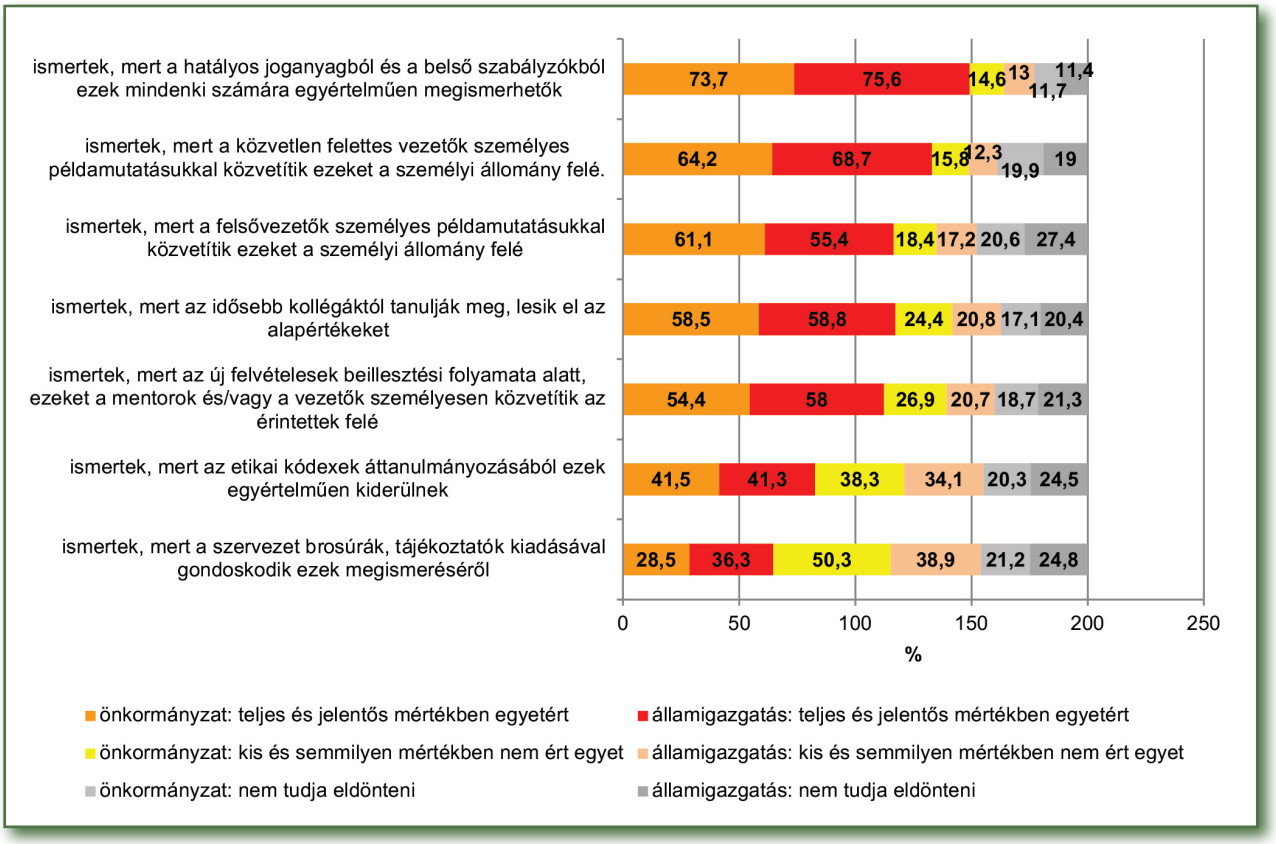
4.2.2. A szervezeti kultúra ismerete[14]

A szervezeti kultúra a lágy kategóriába sorolt belső környezeti tényezők azon meghatározó jelentőségű eleme, amely az egyéb lágy és néhány kemény tényezőre is alapvető befolyást fejt ki. Lényegében a háttérből, közvetett formában szabályozza, azok mozgásterét, minőségét, alkalmazhatóságát. A szervezeti kultúra megismerésére, elfogadására, alakulására és alakítására ható tényezők beazonosítása ezért is bír kiemelt jelentőséggel. Ezek feltérképezése érdekében két kérdést tettünk fel (39. és 50. kérdések). Az elsőnél 7, a másodiknál pedig 14 állítást fogalmaztunk meg.

A szervezeti kultúra megismerésére vonatkozó kérdésnél azt tapasztaltuk, hogy – egy válaszlehetőség kivételével – az államigazgatásban dolgozók nagyobb arányban számoltak be a szervezeti kultúra ismeretéről, mint az önkormányzatok tisztviselői. A szervezeti kultúrát alkotó elemeket a válaszadók túlnyomó hányada a hatályos jogszabályokból, belső rendelkezésekből ismerte meg (73,7%, 75,6%). Az is természetesnek tekinthető, hogy a közvetlen vezetők (64,2%, 68,7%) és a felső vezetők (61,1%, 55,4%) személyes példaadásukkal közvetítették, fogadtat-

[14] A részfejezetnél zárójelben bemutatott százalékos értékek közül az első az önkormányzati szektorból, a második az államigazgatásból válaszolók arányát mutatja.

ták el a személyi állománnyal az uralkodó értékrendet. Meg kell jegyezni, hogy ez esetben is a közvetlen vezetők tevékenységét tartották meghatározóbbnak a megkérdezettek. Ezen az eredményen érdemes elgondolkodni, hisz a szervezeti kultúra kialakításában és változtatásában jellemzően a felső vezetők szokták a meghatározó szerepet játszani. Még mindig a pozitív sávba tartoznak azok a vélemények, amelyek szerint a szervezeti kultúra megismerésében az idősebb kollégák (58,5%, 58,8%), illetve az újként belépőknél a beillesztést segítő mentorok és/vagy vezetők tevékenysége meghatározó jelentőségű (54,4%, 58%).



18. ábra: A szervezeti kultúra alapját adó értékek ismeretének megoszlása, szakterületi bontásban (n = 1090)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Az etikai kódex ismerete a válaszadók nagyobb hányada szerint, nem foglal el domináns helyet a vizsgált folyamatban, mint ahogy a szervezetek által kiadott tájékoztatóanyagok, brosúrák sem bírnak nagy jelentőséggel a szervezeti kultúra megismertetésében. Ez utóbbira azért kellene jobban figyelni, mert a közigazgatási pályára belépni kívánók talán ezeket a hagyományos kiadványokat és e-tájékoztatókat megismerve, határozottabban dönthetnék el, még pályaválasztásuk előtt, hogy a saját értékrendjük milyen mértékű egyezést mutat a szervezetnél uralkodó kultúrával. Az egyezés minden bizonnyal csökkentené a fluktuáció, a pályaelhagyás nagyságrendjét. Az önkormányzatoknál dolgozók és a HR-esek kiemelten magas arányban jelezték vissza ezeknek a tájékoztató anyagoknak a hiányát (50,3%, 51,3%).

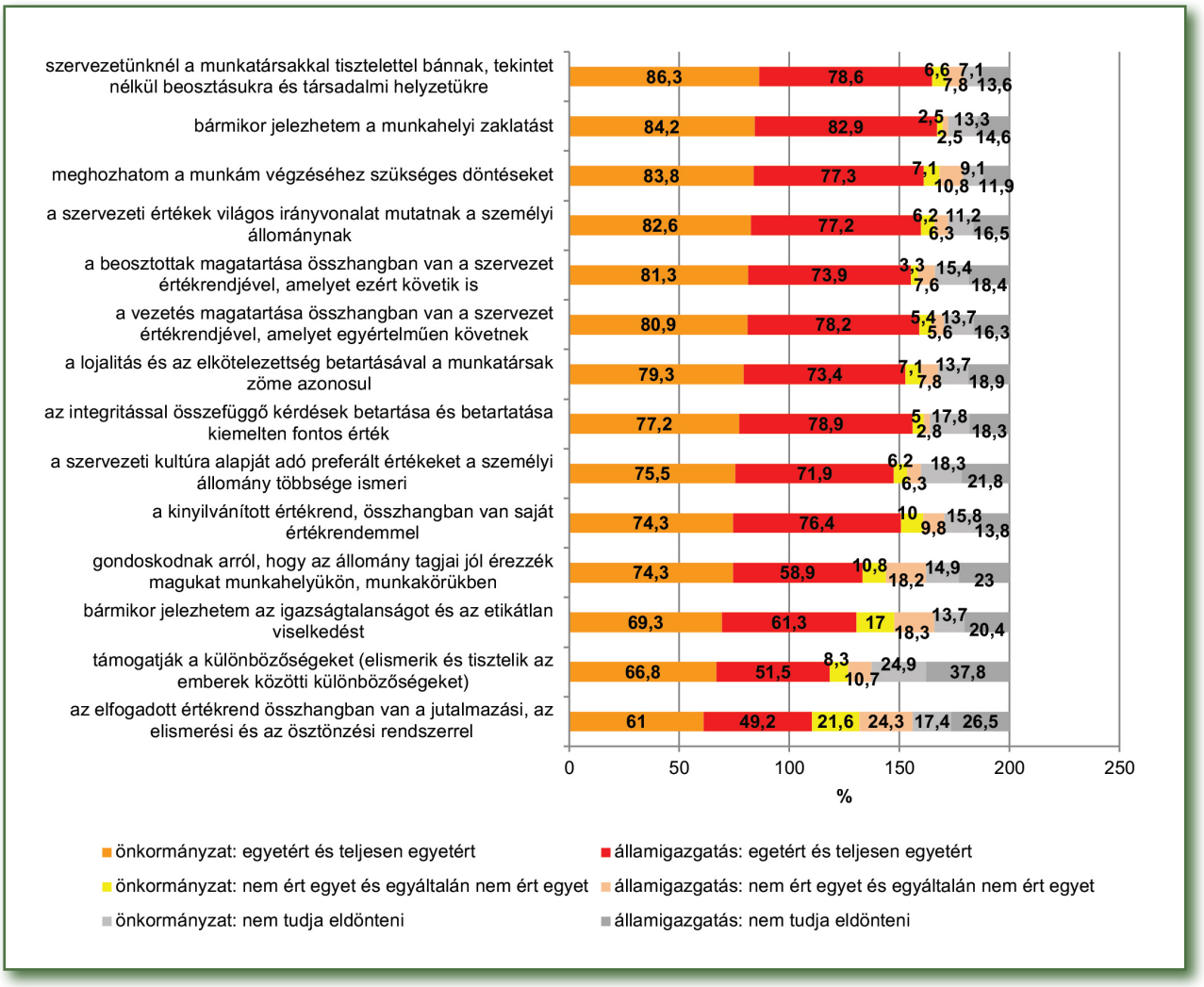
A következő kérdéssel arra kerestük a választ, hogy a jellemző menedzsmentmegoldások, illetve a vezetés általános gyakorlata hogyan, milyen formában hat a szervezeti kultúrára, annak változtatására. Ennél a kérdéskör-

nél – egy kivétellel – ismét az önkormányzatoktól érkezett válaszok kerültek nagyobb arányban a pozitív sávba. A legegyetértőbbek – valamennyi felvetést illetően – megint csak a felső vezetők voltak, míg a beosztott irányítóktól érkeztek általában a kisebb elégedettséget kifejező, de még ez esetben is a pozitív tartományba eső reakciók. Négy felvetés kivételével a HR-es munkakörben dolgozók kisebb mértékű egyetértést jeleztek, mint az egyéb területeken tevékenykedők.

A válaszadók nagyon nagy arányban azt közölték, hogy a vezetők mindenkivel tisztelettel bánnak, tekintet nélkül beosztásukra és társadalmi helyzetükre (86,3%, 78,6%). A nők kiemelten magas foglalkoztatását alapul véve különösen kedvezőnek mondható, hogy az esetlegesen előforduló munkahelyi zaklatásokat az érinttetek, bármikor jelezhetik feletteseiknek (84,2%, 82,9%). Elgondolkodtató viszont, hogy az igazságtalanságra és az etikátlan viselkedésre vonatkozó információk közlésének lehetőségét már jóval kevesebben jelezték (69,3%, 61,3%), továbbá, hogy a munkahelyen belüli különbözőségek elfogadása és támogatása sem érte el azt a magas értéket, mint amit a „mindenkivel tisztelettel bánnak" felvetés kapcsán regisztráltunk (66,8%, 51,5%). Ezek ellenére a felmérésben résztvevők többségének az volt a véleménye, hogy a vezetés folyamatosan gondoskodik arról, hogy az állomány tagjai jól érezzék magukat munkahelyükön, munkakörükben (74,3%, 58,9%).

A korszerű szervezeti működés irányába mutató menedzsmentmegoldásnak tekinthető, hogy a munkatársak önállóan meghozhatják a munkavégzésükhöz szükséges döntéseket (83,8%, 77,3%). A válaszadók zöme úgy gondolja, hogy az általuk megismert szervezeti értékek világos eligazítást, irányvonalat mutatnak számukra (82,6%, 77,2%). Arra azonban érdemes odafigyelni, hogy a szervezeti kultúra ismeretéről kisebb arányban számoltak be, mint a szervezeti kultúra által közvetített irányvonalhoz kapcsolódó informáltságukról (75,5%, 71,9%). Azon is el lehet gondolkodni, hogy mivel magyarázhatók azok a mért árnyalatnyi különbségek, amelyek a beosztottak, a vezetők és a válaszadók önmagukra vonatkoztatott állásfoglalásai között mutatkoztak, munkamagatartásuk és a szervezeti kultúra által közvetített szervezeti értékrend összhangjának megítélésében. E tekintetben a beosztottak esetében találtuk a legnagyobb mértékű összhangot (81,3%, 73,9%), ezt követték a vezetőkre vonatkozó értékek (80,9%, 78,2%), majd a saját értékrendjükről vallott összhang zárta a sort (74,3%, 76,4%). Ez esetben foglalkozni kell azzal is, hogy a többség által elfogadott és követett szervezeti értékrend csak kismértékű összhangot mutat a jutalmazási, az elismerési és az ösztönzési rendszerrel (61%, 49,2). Az államigazgatás területén mért érték már a negatív sávba csúszott át. A versenyképes szervezetek a motiváció kérdésével kiemelten foglalkoznak, hisz kiérlelt ösztönzésmenedzsment nélkül hosszú távon szinte lehetetlen megfelelő minőséget és teljesítményt elérni, a munkaerő legjavát megtartani, a humántőkét értékén megbecsülni.

Erős szervezeti kultúráról ott lehet beszélni, ahol a lojalitással, az elkötelezettséggel a személyi állomány tagjai a jelzett mértékű azonosulásuknak adtak hangot (79,3%, 73,4%), és ahol az integritással összefüggő értékek betartása és betartatása ilyen kiemelten kezelt feladatnak látszik (77,2%, 78,9%) (lásd a következő ábrát).



19. ábra: A válaszadók véleménye a vezetés gyakorlatának a szervezeti kultúrára gyakorolt hatásáról, szakterületi bontásban (n = 924)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

4.2.3. Az egyéni teljesítményértékelés hatása a szervezet működésére és kultúrájának alakulására

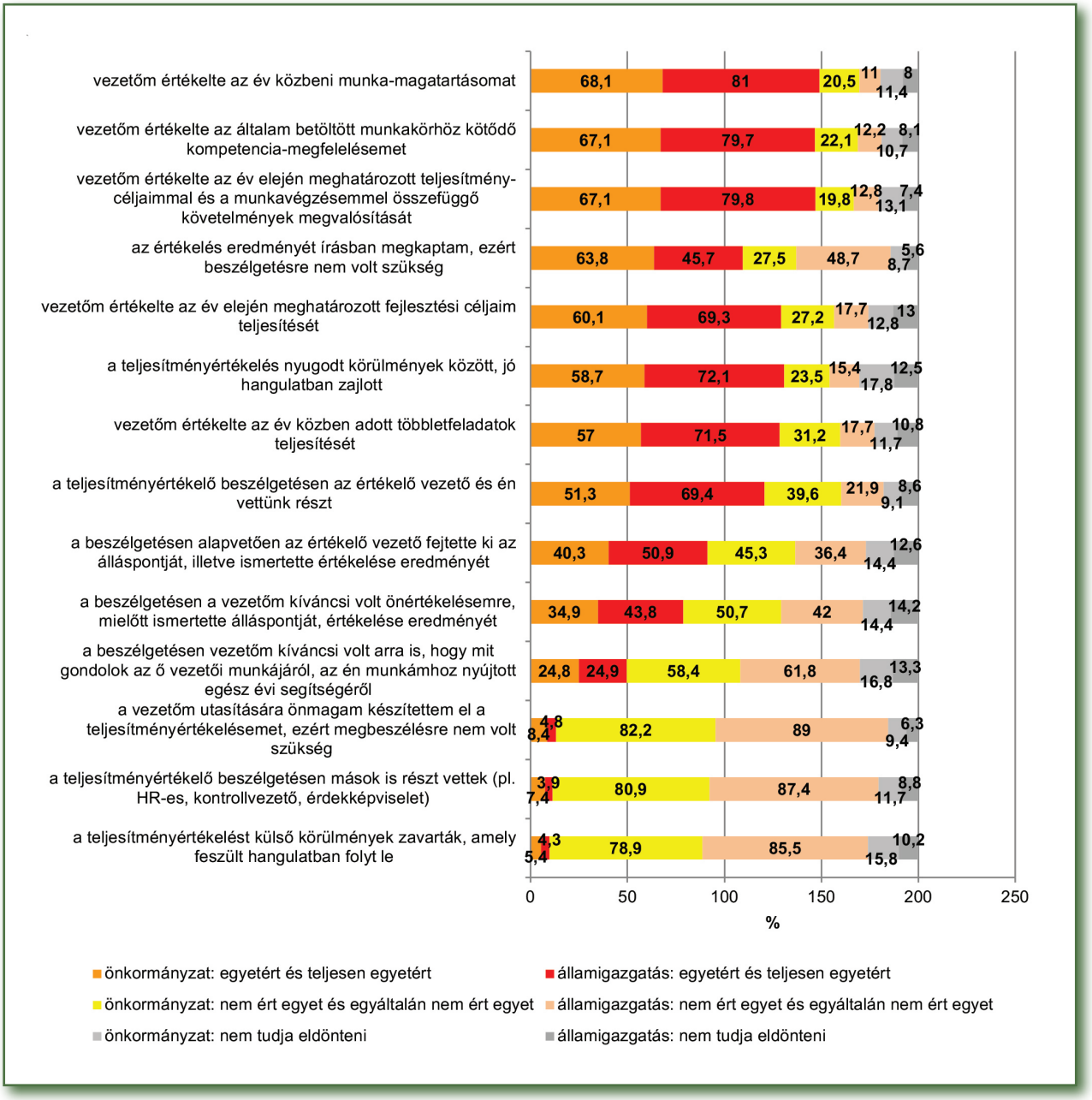
Az egyéni teljesítményértékelés az egyik olyan nagy jelentőségű humán funkció, amely elkötelezett, példamutató, professzionális menedzsmenthozzáállást feltételezve, a szükséges forrásokat megteremtve, jogszerű, korszerű és rugalmas rendszeralkalmazást biztosítva, alapvető befolyást gyakorolhat a szervezetek általános működésére, versenyképességére. Ezért voltunk kíváncsiak arra, hogy a közigazgatásban alkalmazott egyéni teljesítményértékelési rendszer (TÉR) milyen hatást gyakorol a szervezetek tevékenységére (41. kérdés), milyen formában alkalmazzák, illetve tesznek eleget a vonatkozó előírásoknak (42. kérdés) és az értékelés alanyai számára milyen következményekkel jár ez a megmérettetés (43. kérdés).

A TÉR viharosra sikeredett előtörténete és a megismert általános gyakorlat alapján azt feltételeztük, hogy a rendszer működtetése körül jelentős zavarokat fogunk találni. Legnagyobb meglepetésünkre a válaszadók a TÉR

alkalmazását – néhány kivételtől eltekintve – jelentős arányban pozitívan értékelték. A dolgok kedvező megítélésében az államigazgatásban dolgozók jártak az élen. Azonban, ahogy a mondás tartja: „az ördög a részletekben rejlik", erre mindjárt visszatérünk.

A következő ábrából egyértelműen leolvasható, hogy a TÉR kötelező elemeinek értékelése mellett sor került az ajánlott elemek értékelésére és mérésére is. Az évente két alkalommal megtartott formális értékeléseken a legtöbb esetben az értékelő vezetőn és az értékelten kívül más nem vett részt. Ezek a visszacsatolások általában nyugodt körülmények között, jó hangulatban, külső zavaró tényezők nélkül folytak le. Az értékelő megbeszéléseket a vezetők túlnyomó része formálisan megtartotta. Nagyon kis százalékban jelezték csak a válaszadók azt, hogy az értékelő lapot az értékeltek a vezetőjük utasítására önmaguk töltötték ki, így lényegi megbeszélésre nem is került sor.

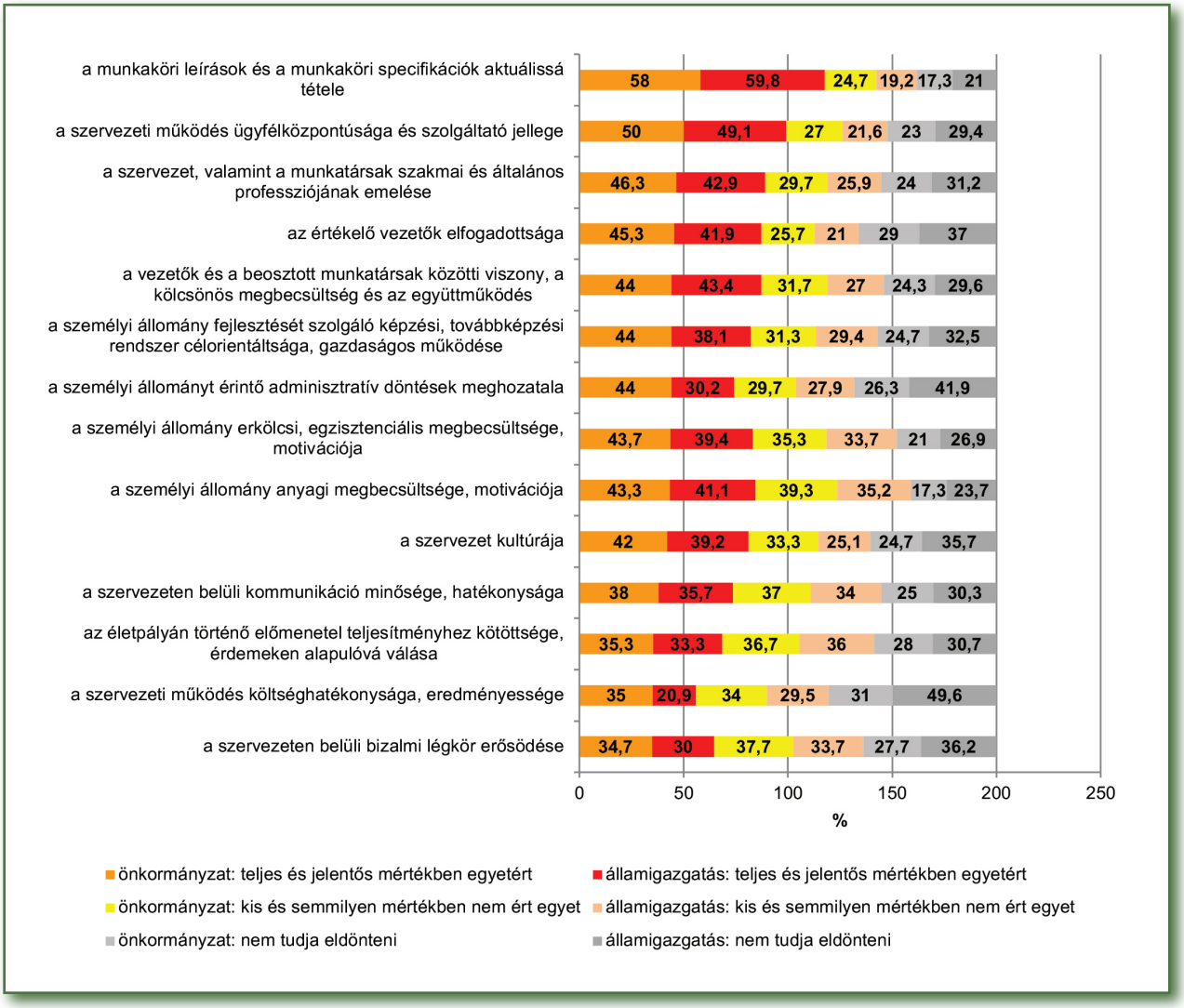
Az önkormányzatoknál dolgozók jelentős százaléka viszont arról adott hírt, hogy az értékelés eredményét az értékeltek írásban megkapták, ezért a vezetővel folytatott érdemi beszélgetés megtartására már nem volt szükség. A TÉR működtetésének alapkövetelménye az értékelő vezető és az értékelt közös megbeszélése, a vezetői visszacsatolás biztosítása. Ha ez nem történik meg, az egész tevékenység értelmét és célját veszti, illetve az előzőekben kedvezően értékelt tényezők valóságtartalma is kérdésessé válik. A pozitív véleményeket kétkedéssel fogadók nézeteit látszik alátámasztani az a tény, hogy az értékelő beszélgetések lefolytatásakor az értékelő vezetők a sikeres (win-win) végkimenetet eredményező lebonyolításhoz elengedhetetlen kommunikációs szabályokat sokszor figyelmen kívül hagyták és/vagy nem éltek az ezek kínálta lehetőségekkel. A válaszadók nagy arányban úgy vélekedtek, hogy az értékelő vezetők domináltak a beszélgetésen, általában nem kérték ki az értékelt véleményét, nem hallgatták meg önértékelését és nem kértek tőlük visszajelzést vezetői munkájukkal, együttműködésükkel, a tőlük várt segítségnyújtással kapcsolatban.



20. ábra: A teljesítményértékelésen szerzett tapasztalatok megoszlása, szakterületi bontásban (n = 1090)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A teljesítményértékelés szervezeti működésre gyakorolt hatásait vizsgálva még inkább kérdésessé válik az, hogy ez a humán funkció valóban betölti-e azt a szerepet, amit ettől joggal elvárnak. A válaszok szerint az ideális helyzettől még messze járunk! A pozitív sávba egyedüliként a munkaköri leírások és a munkaköri specifikációk aktualissá tételében kifejtett kedvező hatást jelezték vissza. Ez ugyan fontos kérdés, de messze elmarad a már jóval kedvezőtlenebbül megítélt egyéb tényezőkre gyakorolt HR-szereptől.



21. ábra. A teljesítményértékelés szervezeti működésre gyakorolt hatására vonatkozó állítások megoszlása, szakterületi bontásban

(n = 1090)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A pozitív és a negatív értékelés határmezsgyéjén található az az állítás, amely megerősíti azt a véleményt, miszerint a TÉR elősegíti az ügyfélközpontú és szolgáltató jellegű szervezeti működést.

A következő felvetésekre adott válaszoknál már a bizonytalan és az egyet nem értő válaszok kerültek túlsúlyba. Anélkül, hogy tételesen felsorolnánk a fenti ábrán szereplő további felvetéseket, egyértelműen megállapítható, a sikeres és eredményes szervezeti működést biztosító tényezőkre, menedzsmenttechnikákra, a szervezeti kultúra alakítására, fejlesztésére a TÉR-nek a jelenleg alkalmazott gyakorlata alig van, vagy egyáltalán nincs, hatása.

Az előzőkkel összefüggésben azt sem érdektelen megvizsgálni, hogy a teljesítményértékelésnek és a hozzákapcsolódó minősítésnek az értékeltre nézve milyen következményei voltak. A legrosszabbnak az tűnik, amikor az értékelésnek egyáltalán nincsen semminemű következménye. A következő táblázat azt mutatja, hogy ezt a helyzetet viszonylag sokan jelezték. Összességében mégis a pozitív kimenetelűnek tartott következmények

szerepelnek zömében a táblázatban. Ezek jelentősebb hányada valamilyen pénzügyi előny biztosítását jelentette, a karrierben történő előrelépést szolgálta, az értékelt fejlesztéséhez járult hozzá vagy erkölcsi elismerést fejezett ki. A táblázatból az is kiderül, hogy – összhangban az elmúlt években jegyzett magas, 80% fölötti vezetői TÉR-gyakorlattal – a negatív következmények nagyon kis mértékben jelentek meg. A korszerűen végzett teljesítményértékelésnek és minősítésnek természetesen nem lehet célja az elrettentés, a megtorlás, de ha a véleményekben tükröződő aránytalansággal és következménynélküliséggel állunk szemben, akkor érdemes elgondolkozni azon, hogyan, milyen formában kell, illetve érdemes ezen a helyzeten változtatni.

4. táblázat: A teljesítményértékelések egyéni következményeire vonatkozó vélemények megoszlása, szakterület, munkaköri, HR-es és nem HR-es bontásban (n = 1622)

a TÉR következményei	önkormányzati válasz (n = 427)	államigazgatási válasz (n = 1195)	felső vezetői válasz (n = 317)	középvezetői válasz (n = 439)	irányítói válasz (n = 164)	beosztotti válasz (n = 702)	nem HR-es válasz (n = 1160)	HR-es válasz (n = 462)
	%	%	%	%	%	%	%	%
következmények elmaradása								
volt értékelés, de annak nem volt következménye	24,82	28,2	19,24	24,82	24,39	**33,19**	28,44	24,45
nem volt értékelés, így annak nem volt következménye sem	3,04	1,08	**3,15**	0,22	1,21	1,85	1,55	1,73
pozitív következmények								
pozitív irányba eltérítették az alapilletményemet	**29,97**	18,91	17,98	24,6	27,43	20,51	19,91	26,62
a munkáltató által jutalomban, dicséretben részesítettek	18,73	11,88	**21,13**	10,25	14,63	12,25	12,93	15,58
a vezetőm szóbeli és/vagy írásbeli dicséretben részesített	10,07	**14,64**	14,19	12,07	11,58	14,38	13,87	12,33
kitüntettek	1,87	5,27	**6,62**	6,15	3,65	2,42	4,74	3,46
vezetővé neveztek ki	2,1	4,35	6,3	**8,65**	1,82		3,96	3,24
előresoroltak	2,57	3,26	2,83	1,36	**4,26**	3,98	3,18	2,81
címet kaptam	0,93	2,25	0,94	**2,27**	1,82	2,13	1,89	1,94

a TÉR következményei	önkormányzati válasz (n = 427)	államigazgatási válasz (n = 1195)	felső vezetői válasz (n = 317)	középvezetői válasz (n = 439)	irányítói válasz (n = 164)	beosztotti válasz (n = 702)	nem HR-es válasz (n = 1160)	HR-es válasz (n = 462)
	%	%	%	%	%	%	%	%
a munkavégzésemen kívüli fejlesztésben (képzés, továbbképzés, vezetőképzés stb.) részesültem	3,74	3,84	3,15	**5,01**	1,82	3,84	4,05	3,24
a munkavégzésemhez kötődő fejlesztésben részesültem (pl. akciótanulás, rotáció, munkakör-gazdagítás).	1,63	4,68	3,47	3,18	**6,09**	3,98	4,05	3,46
személyes coachingot biztosítottak		0,41	0,31	**0,45**		0,28	0,34	0,21
személyes mentort biztosítottak		0,16			**0,6**	0,14	0,1	
szakértői és/vagy vezetői utánpótlási adatbankba kerültem	0,23	0,5	0,31	**0,45**	0,6	0,42	0,51	0,21
negatív következmények								
közvetlen munkatársamat rossz teljesítménye miatt elbocsátották	0,23	0,33	0,31	0,22		**0,42**	0,34	0,21
vezetőm szóbeli és/vagy írásbeli elmarasztalásban részesített		0,08				0,14		**0,21**
negatív irányban eltérítették az alapillet-ményemet		0,08		**0,22**				0,21
összesen:	100	100	100	100	100	100	100	100

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

4.3. AZ ÖNKORMÁNYZATOK MENEDZSELÉSÉRE, IRÁNYÍTÁSÁRA ÉS VEZETÉSÉRE VONATKOZÓ NÉHÁNY TÉNYEZŐ VIZSGÁLATA

Az önkormányzati szervezetek menedzsmentrendszere, a különböző szintű vezetők tevékenysége, vezetési, irányítási stílusa nagymértékben meghatározza a szervezeti kultúra alakítását, ezzel együtt az egész szervezet működését. A tárgykör vizsgálatához négy kérdést – és az ezek részletezésére alkalmasnak tartott összesen 50 válaszlehetőséget – fogalmaztunk meg.[15] A felvetéseket úgy állítottuk össze, hogy a felső és a középvezetők munkavégzéséről

[15] A 47. kérdéssel a felső vezetők, a 48/a. és 48/b. kérdésekkel a közvetlen vezetők, a 49. kérdéssel pedig a menedzsment tevékenységének általános megítéléséről gyűjtöttünk információkat.

kialakított válaszadói képet össze tudjuk hasonlítani egymással. Ezért a két vezetői szinthez tartozóknak 12 egyező tartalmú felvetést határoztunk meg, természetesen ezeket megfogalmazásukban igazítottuk az adott vezetői beosztások sajátosságaihoz. A fennmaradó állításokat már a különböző vezetői szintek szerint alakítottuk ki.

Általánosságban – egy tényező kivételével – megállapítható, hogy a felső és a középvezetőkről kialakított kép kedvező. Az adatokból most is az derült ki, hogy a középvezetők tevékenységének megítélése – a legtöbb vonatkozásban – felülmúlja a felső vezetőkét. Ezek a különbségek az önkormányzati vezetőknél kiegyenlítettebbek, az államigazgatásnál viszont lényeges eltérésekkel is találkoztunk. Az államigazgatásnál valamennyi felvetésünkre a középvezetők munkáját ítélték kedvezőbbnek. A felső vezetők a saját tevékenységüket megítélő állítások mindegyikénél magasabb értékeket jelöltek meg, mint az egyéb munkaköri kategóriába tartozók rájuk nézve. A középvezetőkre és a felső vezetőkre egyaránt vonatkozó felvetésekre – három válaszlehetőség kivételével – a felső vezetők ugyancsak önmagukat értékelték a legmagasabbra. A középvezetőkre vonatkozó felvetéseknél – szintén három állítás kivételével – a középvezetők nem a saját vezetői kategóriájuknak adták a legnagyobb arányban a pozitív sávba tartozó válaszokat. A vezetők tevékenységét – a válaszok nagyobb hányadát illetően – a beosztott irányítók és a HR-es területen dolgozók értékelték a legvisszafogottabban. A következő táblázatban a két vezetői szintet érintően feltett állításokra adott válaszok megoszlását mutatjuk be.

5. táblázat: A válaszadók véleménye a felső vezetőkre és a középvezetőkre egyaránt vonatkozó állításokról az egyetértő, az egyet nem értő és a dönteni nem tudó összevont válaszok alapján, szakterületi bontásban (n = 967)

a felső és a középvezetőkre vonatkozó egyező tartalmú állítások	önkormányzat: egyetért és teljesen egyetért (%)	államigazgatás: egyetért és teljesen egyetért (%)	önkormányzat: nem ért egyet és egyáltalán nem ért egyet (%)	államigazgatás: nem ért egyet és egyáltalán nem ért egyet (%)	önkormányzat: nem tudja eldönteni (%)	államigazgatás: nem tudja eldönteni (%)
a felső vezetés támogatja az atipikus és a rugalmas munkavégzés lehetőségeinek kiterjesztését	45,4	31,7	30,4	37,1	24,2	31,1
közvetlen vezetőm egyetért az atipikus és a rugalmas munkavégzés lehetőségeinek kiterjesztésével	52,5	49,1	18,8	18,8	28,6	32,1
a felső vezetés olyan feltételeket igyekszik teremteni, amelyek biztosítják a hatékony és eredményes munkavégzést	60,6	73,8	18,2	10	21,2	16,2
közvetlen vezetőm segít megszüntetni azokat az akadályokat, amelyek gátolják a hatékony és eredményes munkavégzést	74,9	82,7	10,2	6,4	14,9	10,8
a felső vezetés kiemelt figyelmet fordít a szervezeti egységek közötti együttműködés erősítésére	63,8	60	16,2	17,4	20	22,6
közvetlen vezetőm a csapatszellem erősítését fontosnak tartja az általa irányított szervezeti egységen belül	72,5	78,6	15,3	11,1	12,2	11,3

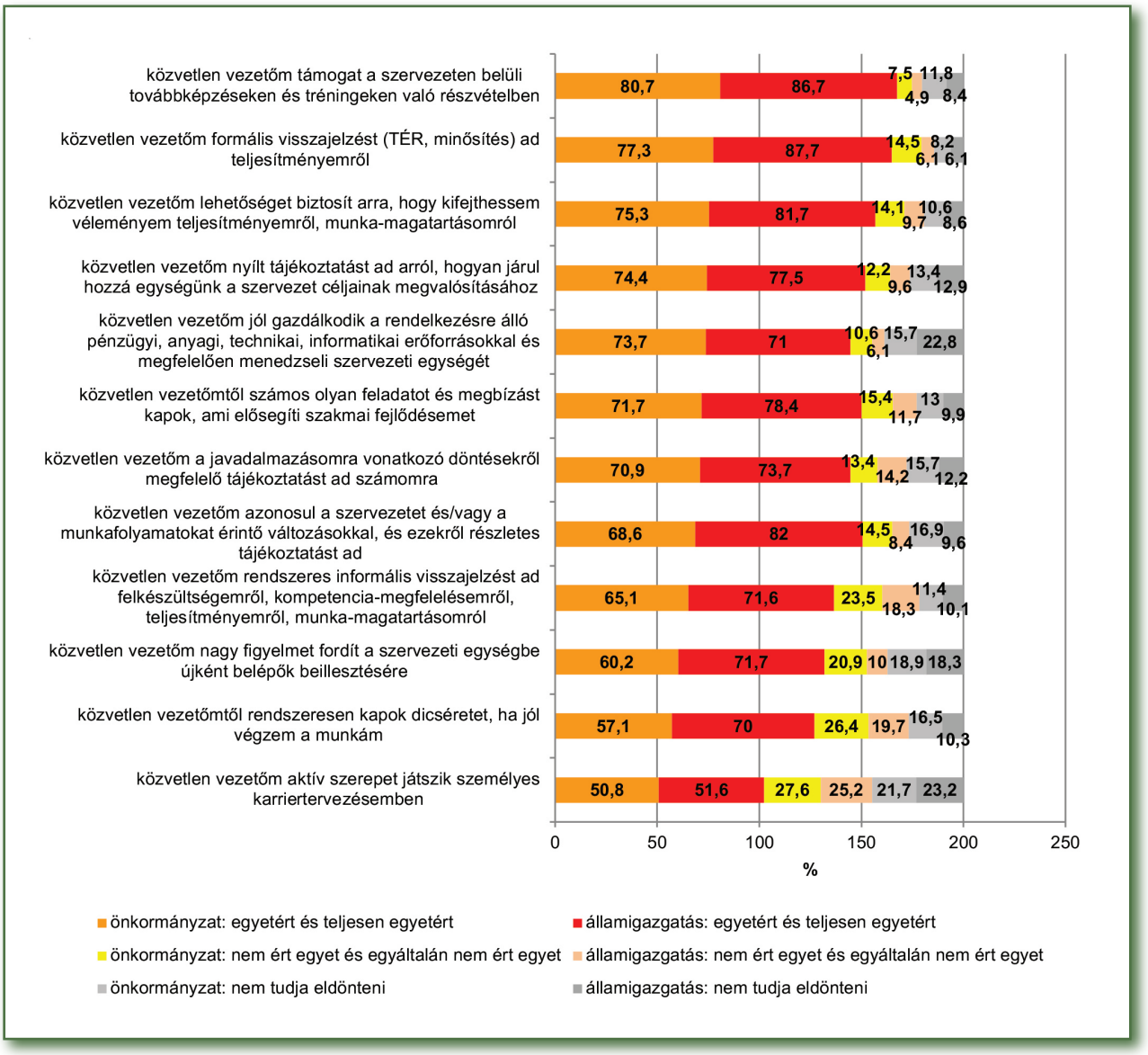
a felső és a középvezetőkre vonatkozó egyező tartalmú állítások	önkormányzat: egyetért és teljesen egyetért (%)	államigazgatás: egyetért és teljesen egyetért (%)	önkormányzat: nem ért egyet és egyáltalán nem ért egyet (%)	államigazgatás: nem ért egyet és egyáltalán nem ért egyet (%)	önkormányzat: nem tudja eldönteni (%)	államigazgatás: nem tudja eldönteni (%)
a felső vezetés ösztönzi a szervezeten belüli nyílt, többoldalú információáramlást és kommunikációt	66,5	52,3	16,2	23,2	17,3	24,5
közvetlen vezetőnk bátorítja az őszinte, többoldalú kommunikációt és információáramlást	67,3	76,8	20,1	10,7	12,6	12,4
a felső vezetés kiemelt figyelmet fordít a szervezeten belüli munkaügyi kapcsolatok működtetésére	68,1	51,6	11,5	13,3	20,4	35,1
közvetlen vezetőm, a felső vezetés megbízása alapján, közreműködik a szervezeten belüli munkaügyi kapcsolatok működtetésében	75,3	75,3	9,4	5,1	15,3	19,5
a felső vezetés szervezetünknél jól működik a felmerülő kérdések megvitatása területén, még mielőtt komoly probléma, konfliktushelyzet alakulna ki	70,8	60	10,8	13,9	18,5	26,2
közvetlen vezetőm jól oldja meg a szervezeti egységen belül kialakult vitás kérdések rendezését, és a konfliktushelyzetek megoldását	68,2	75	16,9	13,4	14,9	11,6
a felső vezetés kellő figyelmet fordít az egyéb szervezetekkel való együttműködés hatékonyságának javítására	71,5	63,5	7,7	8,8	20,7	27,7
közvetlen vezetőm a csapatszellem erősítését fontosnak tartja az általa irányított szervezeti egység és más szervezeti egységek között	69,8	71	14,9	9,7	15,3	19,3
a kollégák megbíznak a szervezet felső vezetésének hozzáértésében, felkészültségében	73,5	60,8	6,9	12,9	19,6	26,3
a kollégáimmal megbízunk a közvetlen vezetőnk hozzáértésében, felkészültségében	80,3	88,1	8,7	5	11	6,9
a felső vezetés egyaránt figyelembe veszi a szervezeti és a munkavállalói érdekeket	73,8	55	11,5	18,4	14,6	26
közvetlen vezetőm törekszik arra, hogy a munkahelyi elvárások és a magánélet egyensúlya ne szenvedjen csorbát	71,4	82,2	12,2	6,6	16,5	11,3
a felső vezetés szervezetünknél jól működik a stratégiai feladatok meghatározása területén	74,6	65,3	8,8	8,2	16,5	26,4
közvetlen vezetőm jól végzi munkáját az operatív feladatok, követelmények és elvárások meghatározásában	78,8	85,3	11	7,3	10,2	7,4
a felső vezetés jól irányítja a szervezetet	76,9	66,8	9,2	10,2	13,8	23,1

a felső és a középvezetőkre vonatkozó egyező tartalmú állítások	önkormányzat: egyetért és teljesen egyetért (%)	államigazgatás: egyetért és teljesen egyetért (%)	önkormányzat: nem ért egyet és egyáltalán nem ért egyet (%)	államigazgatás: nem ért egyet és egyáltalán nem ért egyet (%)	önkormányzat: nem tudja eldönteni (%)	államigazgatás: nem tudja eldönteni (%)
közvetlen vezetőm jól irányítja szervezeti egységét	78	84,5	10,6	7,1	11,4	8,4
a felső vezetés valamennyi szervezeti egységtől magas színvonalú munkavégzést és teljesítményt vár el	88,8	85,4	1,8	2,7	9,4	11,9
közvetlen vezetőm minden beosztottjától magas színvonalú munkát vár el	91	92,6	2,7	3,3	6,3	4,1

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A kérdésekre választ adók úgy foglaltak állást, hogy a menedzsment tagjai minden munkatársuktól elsősorban magas minőségű munkát várnak el, jól irányítják a szervezetet és annak egyes egységeit, ennek megfelelően a stratégiai célokat, valamint az ehhez kapcsolódó operatív feladatokat, követelményeket is jól határozzák meg. Másodsorban törekszenek arra, hogy a szervezeti és a munkavállalói érdekek kívánatos összhangját megteremtsék, a munka és a magánélet egyre fontosabb egyensúlyát biztosítsák. Megnyugtatónak látszik az, hogy a válaszadók igen nagy százaléka bízik a vezetők hozzáértésében, felkészültségében. Szavazataikkal kiemelték, hogy a menedzsment nagy hangsúlyt fektet a szervezeteken belüli, az egyes szervezeti egységek egymás közötti, valamint a külső partnerekkel folytatott együttműködés erősítésére, az őszinte, nyílt és többoldalú kommunikáció megvalósítására, valamint arra, hogy a felmerülő problémákat időben rendezzék, így elejét vegyék a nagyobb konfliktusok kialakulásának. Harmadsorban a menedzsment – a válaszadók nagy százalékának véleménye alapján – igyekszik mindent megtenni a feladatellátáshoz szükséges feltételek megteremtése és az eredményes munkavégzést akadályozó körülmények elhárítása érdekében. Ezt a talán ideálisnak nevezhető helyzetet kissé lerontja az a tény, hogy a felső vezetés az indokoltnál és a lehetőségeknél kisebb figyelmet fordít az atipikus, valamint a rugalmas munkavégzés feltételeinek megteremtésére, az ezekből adódó lehetőségek kiaknázására.

A következő ábrán, csak a középvezetőknek feltett kérdésekre adott válaszok megoszlását mutatjuk be. A kép nagyon kedvezőnek tűnik, mert a válaszok zöme az egyetértést kifejező pozitív tartományba esik. Az önkormányzati szektorból választ adók egy felvetés kivételével alacsonyabbra értékelték a középvezetők tevékenységét, mint az államigazgatásiak. Megállapítható, hogy a közvetlen vezetők leghatékonyabban beosztott munkatársaik fejlesztéséhez járulnak hozzá, ám emellett abban is segítik őket, hogy olyan feladatokat adnak számukra, amelyek hozzájárulnak szakmai fejlődésükhöz. A válaszok nagyságrendjéből arra lehet következtetni, hogy a formális TÉR lebonyolításával, a munkatársak tevékenységéről alkotott véleményének vezetői meghallgatásával, az elvárt követelményekhez kapcsolódó célkitűzések egyéniesítésével és az év közbeni folyamatos visszajelzések biztosításával alapvetően minden rendben van. Visszagondolva az előzőekben bemutatott, az egyéni teljesítményértékelések szervezeti működésre gyakorolt hatástalanságára, illetve alig érzékelhető pozitív következményére, érdemes elgondolkodni azon, hogy a most közzétett adatok valóban a tényleges helyzetet tükrözik-e vissza?



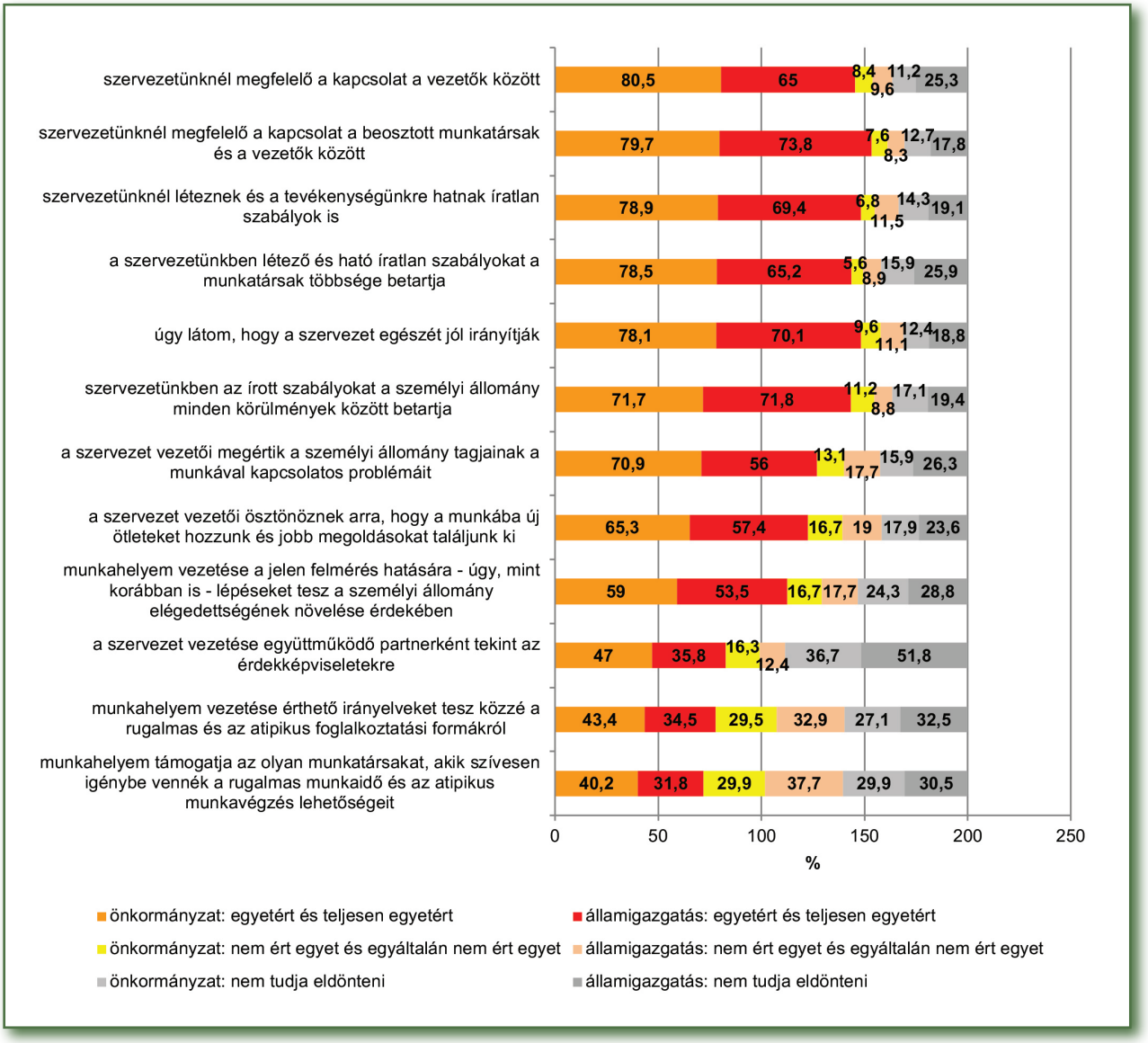
22. ábra: A válaszadók véleménye a közvetlen vezetőkről, szakterületi bontásban (n = 956)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A felmérésben résztvevők kedvezően nyilatkoztak arról, hogy a közvetlen vezetők jól használják ki a rendelkezésükre álló erőforrásokat, megfelelően menedzselik szervezeti egységüket, képesek voltak elfogadni a változásokkal járó nehézségeket és ezekről részletesen tájékoztatják beosztottaikat. Pozitív értékelést kapott az is, ahogyan a közvetlen vezetők tájékoztatják munkatársaikat a javadalmazásukkal kapcsolatos döntésekről, ahogy a jól végzett munkáért megadják számukra az őket megillető elismerést, dicséretet és ahogy a szervezetbe újként belépők beilleszkedését igyekeztek elősegíteni. Érdekes módon a kollégák személyes karriertervezésében nyújtott aktív vezetői szerepet kevesebben jelezték, miközben a beosztott munkatársak többoldalú fejlesztésénél betöltött közvetlen vezetői ráhatást magas elégedettséggel fogadták. Közismert, hogy a karriertervezés és az emberierőforrás-fejlesztés szorosan összekapcsolódó tevékenységek, ha az egyik nem vagy rosszul működik, a másikkal is bajok vannak.

A témakör zárásaként arra voltunk kíváncsiak, hogy a menedzsment átfogó működéséről hogyan vélekedtek az érintettek. Ez esetben ismét visszaállt „a régi rend", mert ennél a kérdéskörnél – egy válaszlehetőség kivételével – megint az önkormányzatoktól érkeztek a kedvezőbb vélemények. Viszont azt is látni lehet, hogy a felvetések közül hármat már nem a pozitív, hanem a negatív sávba soroltak a megkérdezettek.

A véleményt nyilvánítók a legnagyobb arányban arról számoltak be, hogy a vezetők egymás közötti, valamint a vezetők és a beosztott munkatársak közötti kapcsolata, érintkezése, együttműködése megfelelőnek minősíthető. Ismételten az erős szervezeti kultúra létezésére utalnak azok az adatok, amelyek szerint a közigazgatási szervezetekben élnek és hatnak íratlan szabályok, amelyek többségét be is tartják, ezek alapján végzik munkájukat, élik munkahelyi életüket. Érdekes, hogy az írott szabályok ismerete és következetes betartása az önkormányzati szektorban alacsonyabb értékelést kapott az íratlan szabályok betartásánál, ugyanakkor az államigazgatásban dolgozóknál az írott szabályok tisztelete erősebbnek mutatkozik, mint az íratlanoké. Pozitív és a jövőépítés szempontjából megnyugtató eredménynek tartható, hogy a véleményalkotók a menedzsmentről úgy gondolták, lényegében jól irányítja szervezetüket. Megértik azokat a problémákat, amelyeket kollégáik a munkával kapcsolatban felvetnek, egyben ösztönzik is őket az új ötletek keresésére, az innovatív megoldások alkalmazására. Abban is biztosnak látszottak, hogy az ilyen és az ehhez hasonló felmérések eredményeit felhasználják a személyi állomány elégedettségének növelése érdekében.



23. ábra: A válaszadók véleménye a vezetés gyakorlatára vonatkozó állításokról, szakterületi bontásban (n = 946)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A válaszadók jelentősebb hányada bizonytalan volt abban, hogy a menedzsment együttműködő partnerként tekint-e a szervezeteknél tevékenykedő érdekképviseletekre. Az sem volt egyértelmű számukra, hogy az atipikus foglalkoztatással, valamint a rugalmas munkaidő alkalmazásával kapcsolatos irányelvek kidolgozásában, közzétételében, illetve ezeknek a munkavégzési formáknak a szélesebb körű elterjesztésében a menedzsment kellő aktivitással jár-e el.

4.4. ÖSSZEGZÉS

Az önkormányzatok menedzsmentrendszerének, irányítási és vezetési gyakorlatának vizsgálatára irányuló kérdésekre adott válaszok alapján megállapíthatjuk, hogy a szervezetek működtetése – az alapvető kérdések szempontjából – rendben lévőnek látszik. Jellemzően a klasszikusnak tekinthető bürokratikus irányítási és vezetési gyakorlat érvényesül, amelyet a személyi állomány többsége elfogad és megfelelőnek tart. Ennek ellenére kiszűrhetők azok a területek, ahol fejlesztésre, sürgős átalakításra lenne szükség. Ezek közül ismételten ki kell emelni, az életpálya nyújtotta lehetőségek elégtelenségét, a kiszámítható, biztonságot nyújtó, bizakodásra okot adó jogi, gazdasági, foglalkoztatási feltételrendszer hiányát, a szüntelen „tűzoltással" együtt járó hektikus feladatellátás kedvezőtlen következményeit, a stratégiai tervezés és a stratégiai célok teljesülésének gyakori elmaradását, szerepük időnkénti leértékelődését. Feltétlen előrelépésként kell értékelni, hogy az önkormányzatok mindent megtesznek a minőségi munkavégzés megvalósításáért, az ügyfélközpontú és szolgáltató jellegű feladatellátás általánossá tételéért.

A vezetés egészével való magas elégedettség olyan érték, amelyre a továbbiakban is érdemes építeni. Különösen a középvezetők munkájával voltak a válaszadók elégedettek. Az önkormányzatoknál ezek az arányok jóval felülmúlták az államigazgatásban mérteket. A felmérés résztvevői elégedettségüket fejezték ki azzal kapcsolatban, hogy a vezetők mindenkitől magas színvonalú munkavégzést várnak el, hogy felkészültek, ezért jól irányítják a szervezetet, megfelelően gazdálkodnak a rendelkezésükre álló erőforrások többségével, figyelnek a munkahely és a magánélet egyensúlyának megteremtésére, megfelelően kezelik a konfliktushelyzeteket. A középvezetőknél kiemelték a visszajelzés kultúrájának elterjedését, a napi munka részévé tételét, az egyéni fejlesztések szorgalmazását. Nagyobb figyelmet és aktivitást várnának el – különösen a felső vezetők részéről – az életpálya hatékony működtetésével, a rendszer fejlesztésével kapcsolatban. Azt is kívánatosnak tartanák, ha az emberi erőforrással legalább olyan hatékonyan gazdálkodnának, mint az egyéb erőforrásokkal. Meglátásuk szerint a HR-szakterületet jobban be kellene vonni a stratégiai és az operatív döntések előkészítésébe és ezzel együtt ezen a területen is érvényesíteni kellene a felső vezetői nézőpont elterjesztését.[16]

A szervezeti kultúrával kapcsolatban fontosnak tartjuk kiemelni, hogy a válaszadók – több szempontra is tekintettel – az önkormányzati szektorra jellemző szervezeti kultúrát nagyon erősnek, ezért nehezen megváltoztathatónak tartják. A többség ismeri a vizsgált szervezeti kultúra jellemző jegyeit, és el is fogadja azokat. Az önkormányzati szervezetekre jellemző kultúra néhány meghatározó elemét a kutatással sikerült beazonosítani, illetve megerősíteni. Ennek a kultúrának olyan értékei vannak, amelyre a jövőt építeni lehet.

Szükségesnek láttuk kiemelten foglalkozni az egyéni teljesítményértékelés szervezeti működésre gyakorolt hatásával. A kedvezőnek tűnő helyzet ellenére – a beérkező válaszok alapján – azt tudtuk megállapítani, hogy az egyéni teljesítményértékelésnek szinte alig van érzékelhető hatása az önkormányzati szervezetek működésére. Ennek okát alapvetően nem az alkalmazott teljesítményértékelési rendszerben, hanem az értékelést végző vezetők hozzáállásában, hiányos felkészültségében, a bér- és besorolási rendszerben, az alacsony keresetekben, a munkakörök helyének, szerepének tisztázatlanságában, a munkakör értékén kezelésének elmulasztásában, az új életpályamodell hiányában, és a teljesítményalapú munkavégzés nehézkes elterjedésében látjuk.

[16] A felső vezetői nézőpont értelmezésével a 6. fejezet 6.1. alpontjánál foglalkozunk.

5. AZ ÖNKORMÁNYZATI MUNKAVÉGZÉSSEL KAPCSOLATOS JELLEMZŐK, TAPASZTALATOK

Fási Csaba

5.1. MUNKAVÉGZÉSSEL KAPCSOLATOS JELLEMZŐK, TAPASZTALATOK JELENTŐSÉGE, ÁTTEKINTÉSE

A közszolgálati tisztviselők munkakörülményekkel való elégedettsége különösen fontos mozgatórugója a közszolgálatnak. A munkavégzéssel kapcsolatos kedvező feltételek megteremtése a munkáltatók feladata, akik többféle módon járulhatnak ehhez hozzá. Így például a megfelelő és korszerű infrastruktúrával, magas szintű, munkaszervezéssel, megfelelő motiválással (mely lehet anyagi és egyéb más természetű), közös csapatépítő jellegű események. programok biztosításával, képzés és továbbképzés szervezésével, az azon való részvétel támogatásával/ösztönzésével, családbarát munkakörülmények (pl. rugalmas munkaidő) megteremtésével.
A sort még folytathatnánk a jó megoldások számba vételével, de azt látni kell, hogy a fentiek az alábbiak szerint csoportosíthatóak: beszélhetünk kemény és lágy (puha) megoldások alkalmazásáról, mellyel a munkáltató hozzájárulhat a munkavégzéssel kapcsolatos körülmények javításához. Illetve beszélhetünk direkt és indirekt megoldási módozatokról. Direkt megoldás például a megfelelő munkaszervezés és infrastruktúra biztosítása. Indirekt megoldás például a munkavállaló közszolgálati tisztviselők motiválása, mivel a nyugodt körülmények, valamint a megbecsültség éreztetése kedvezően hat a hozzáállásra.

A megfelelő munkakörülmények biztosításával tehát elérhető a fluktuáció és a stressz csökkentése, valamint növelhető a munkavállalók munkahely felé történő elköteleződése. Mindez a munkaadók számára is előnyökkel jár, mivel a fluktuáció kezelésére nem kell többletköltséget számolnia – munkavállaló (át)képzése, betanítása –, valamint a szerv hatékonyságát is növelheti stabil, rutinos csapat biztosításával.

A kérdőívünkben a fentiekhez kapcsolódó kérdéseket tettük fel, így olyan témákat érintettük, mint

1. a munka jellege és a terhelés foka;
2. a feladat változatossága;
3. a feladat meghatározottsága;
4. a feladat fontossága;
5. a munkafolyamatok;
6. a munkakör autonómiája;
7. a munka mennyisége és nehézségi foka;
8. a munkaidő beosztása;
9. a munkáról kapott visszajelzések.

5.2. AZ ÖNKORMÁNYZATI MUNKAVÉGZÉSSEL KAPCSOLATOS JELLEMZŐK, TAPASZTALATOK FŐBB SAJÁTOSSÁGAI

A kérdőíves vizsgálat során tehát rákérdeztünk a munkakörrel kapcsolatos köztisztviselői véleményekre.

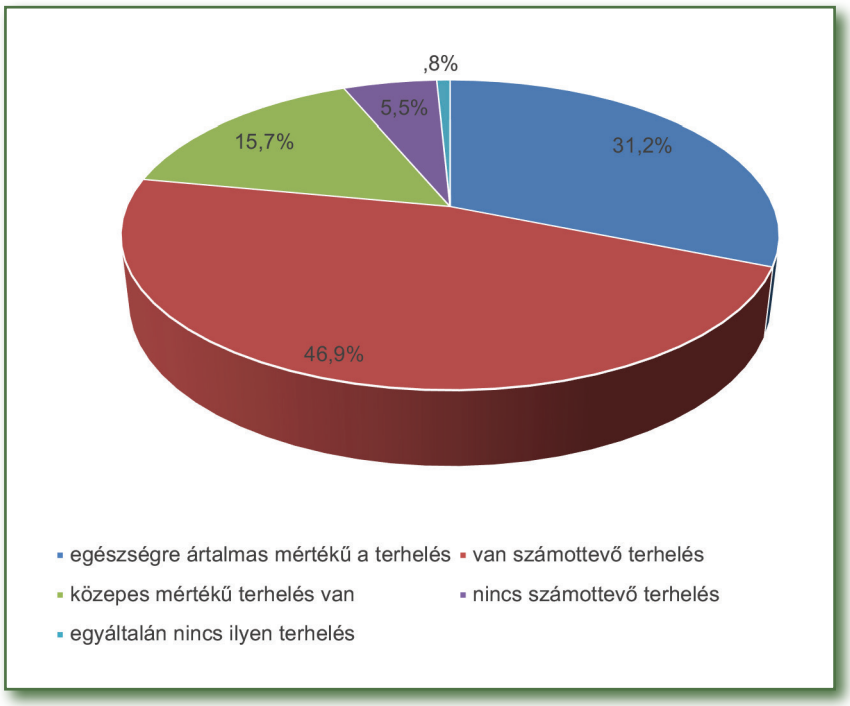
24. ábra: A válaszadók véleményének megoszlása a munkakörrel kapcsolatban, szakterületi bontásban (n = 1426)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Lényeges kérdés, hogy a köztisztviselő hogyan vélekedik a munkaköréről, ellátandó feladatairól. Ugyanannyian mondták azt (a válaszadók közel fele), hogy munkájuk jelentős hányada innovatív, kreativitást igénylő feladatokból áll, mint azt, hogy a munkájuk igényli, hogy jól viselje a monotóniát. Vagyis – feltételezve, hogy a köztisztviselők nem homogén feladatot látnak el – megállapítható, hogy munkaidejük fele kreativitást igényel. Ennél is többen, a válaszadók négyötöde mondta azt, hogy munkája során a legtöbb esetben változatos feladatokat kell teljesítenie. Mindez igaz az államigazgatásban dolgozók, valamint az önkormányzati köztisztviselők esetében is. A válaszadók 80-90%-a jelezte mindkét szakterületnél, hogy a kompetenciák jelentős szerepet töltenek be a munkájukban (pl. szakmai tudás, segítő hozzáállás, külső-belső kommunikáció). Még két szempontot különösen izgalmasnak tartunk bemutatni. Egyrészt kevesebben mondták azt az önkormányzati igazgatásban, hogy a munkaköri leírásban pontosan tisztázott a munkakörrel kapcsolatos feladat- és elvárásrendszer, mint az államigazgatásban, valamint az önkormányzatoknál dolgozók (az államigazgatáshoz viszonyítva) kétszer annyian vélekedtek úgy, hogy a munkaköri leírásokban csak kis- vagy semmilyen mértékben nem tisztázott a munkakörrel kapcsolatos feladat- és elvárásrendszer. Vagyis ezen a területen még érdemes fejlődnie az önkormányzatoknak. Pozitív azonban, hogy az elsöprő többség tisztában van azzal, hogy a közös, szervezeti célokhoz hogyan kapcsolódnak mindennapi feladatai. Ez azt is mutatja, hogy ismertek a szervezeti célok a köztisztviselők előtt (ennek megismertetése a vezetők feladata). Ez növelheti a jövőben az elköteleződést: mint ismert, a települések esetében működik a 3M szabály: megismer, megszeret, megvéd. A köztisztviselők az ismeret birtokában még elkötelezettebben végezhetik munkájukat, és az esetleges szervezeti kríziseket is könnyebb kezelni ezáltal.

A kérdőíves megkérdezés során kiemelt figyelmet szenteltünk a közszolgálati tisztviselő munkával összefüggő fizikai és szellemi leterheltségre egyaránt.

Általában az a kép alakult ki a közigazgatásban dolgozó személyi állományról, hogy kényelmes irodai munkát végeznek. Ezzel ellentétben az önkormányzatoknál dolgozó köztisztviselők dinamikus terhelését érintő kérdés esetében a válaszadók közel 80%-a arról számolt be, hogy munkája során éri számottevő terhelés, akár az egészségre ártalmas mértében is. Hasonló arányban figyelhető meg ez a jelenség az állami tisztviselők és a kormánytisztviselők körében is, azzal a megkötéssel, hogy a kormánytisztviselők közül többen mondták azt, hogy terhelésük az egészségre ártalmas mértékű, mint azt, hogy a terhelésük számottevő lenne.

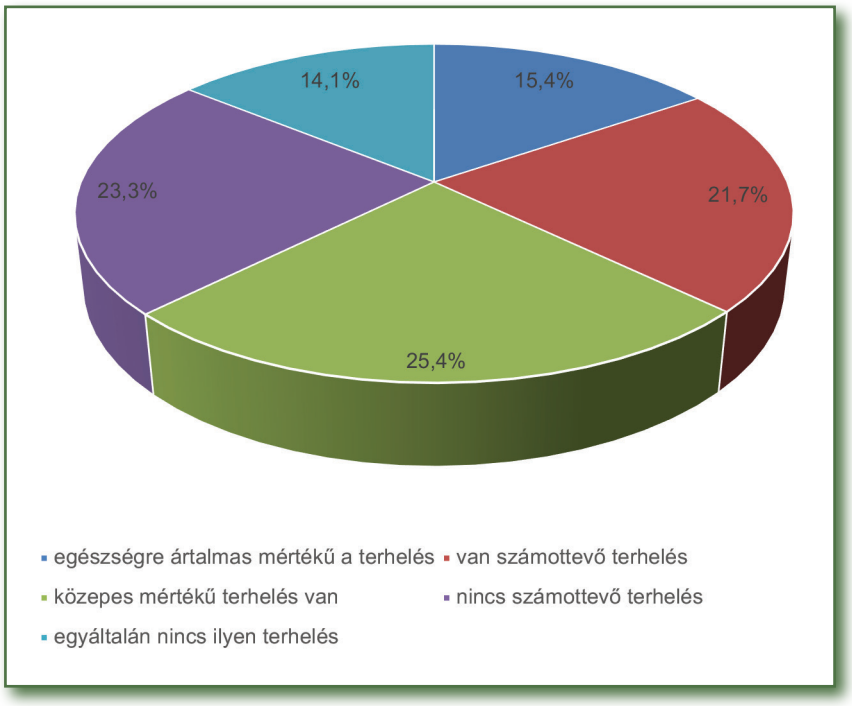


25. ábra: A közszolgálati tisztviselők véleményének megoszlása a munkájukat érintő fizikai terheléssel kapcsolatban (n = 382)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A kérdőíves megkérdezés során felmerült, hogy az ülőmunkát, illetve az időprés alatti munkavégzést hogyan értékelik a közszolgálati tisztviselők. Az ülőmunkát a válaszadók négyötöde nem érezte számottevő problémának, a megkérdezett 382 főből csak 2 fő mondta azt, hogy az egészségére ártalmasnak érzi a terhelést. Az időnyomás megítélése már nem volt ilyen egységes a választ adó 382 főnyi köztisztviselő részéről, ugyanis 60%-uk mondta azt, hogy nem érzi számottevő problémának vagy nincs ilyen terhelés. Míg a válaszadók egyharmada közepes mértékű terhelésről vagy számottevő terhelésről számolt be. Érdemes megemlíteni, hogy a köztisztviselők – az állami tisztviselőkkel és kormánytisztviselőkkel egyetemben – úgy foglaltak állást, hogy munkájuk bezártságérzést okoz (70-75%-nyian válaszolták ezt). Míg 10-13%-nyian ilyet nem tapasztaltak. Ez a kiugróan magas szám sokrétű probléma forrása lehet: a köztisztviselők e mentális állapotból fakadóan hamarabb fáradnak el, égnek ki, válnak munkára alkalmatlanná akár úgy, hogy betegállományba kell vonulniuk. Ezen a helyzeten a vezető és a kollégák, valamint maga a köztisztviselő együttesen tud csak javítani különböző programok, (jelképes) gesztusok gyakorlása által: dicséret, elbeszélgetés, a tisztviselő által végzett munka pozitívumainak kiemelése és elismerése – akár csak szavak szintjén is.

Ezt a képet ellensúlyozandó ugyanakkor megállapíthatjuk, hogy a kiégés veszélyeiről érdeklődő kérdésre adott válaszok megoszlása egyenletesnek mutatkozik a köztisztviselők körében. A kormánytisztviselőknél, valamint az állami tisztviselőknél is hasonló arányokkal találkozhatunk. Eszerint a kiégéstől inkább tartók, valamint az attól kevésbé tartók kicsit több mint egyharmad–egyharmad arányban oszlanak meg az erre a kérdésre válaszolók között. A kiégés veszélyét semlegesként jellemzők a válaszadók egynegyedét adják.



26. ábra: A közszolgálati tisztviselők véleményének megoszlása a kiégés veszélyével kapcsolatban (n = 382)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

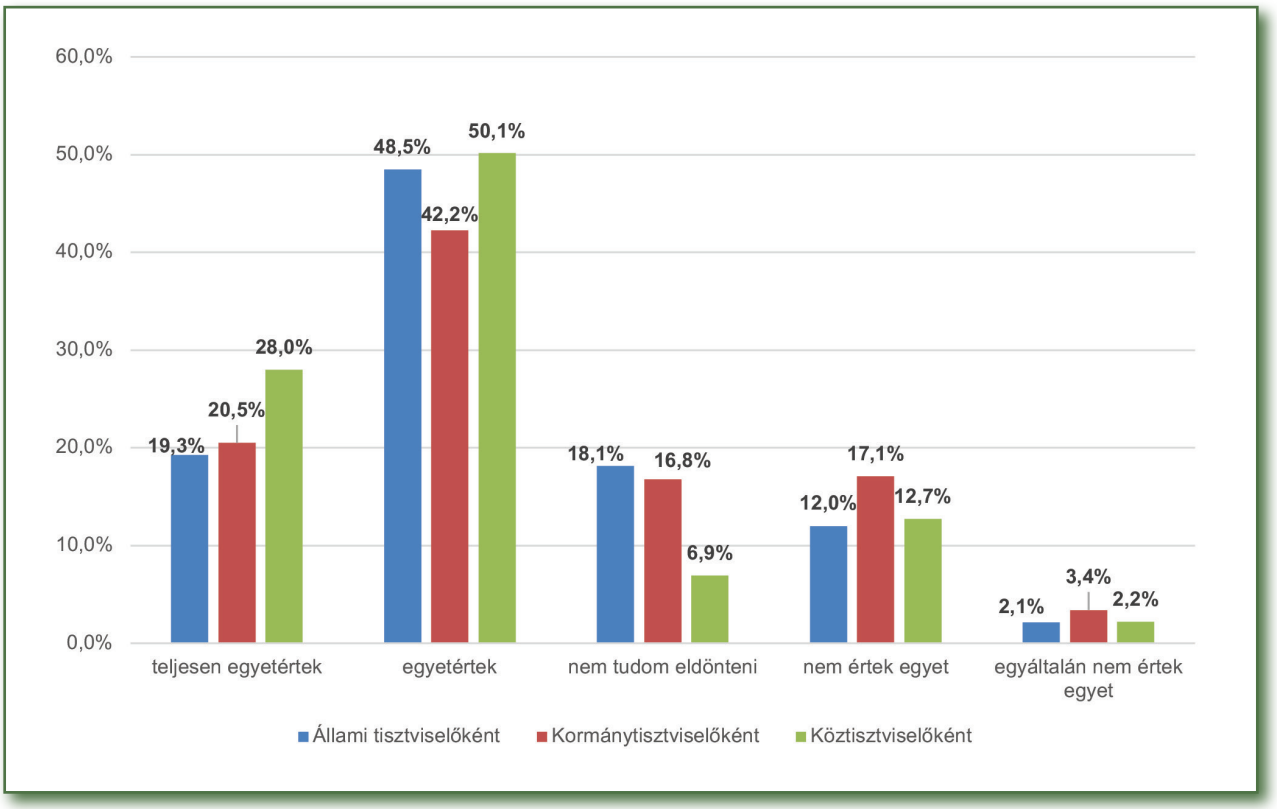
A közszolgálati tisztviselők (legyenek állami, kormány- vagy köztisztviselők) az általuk elvégzett munka nehézségi fokát egyöntetűen határozták meg akkor, amikor az azzal járó szellemi megterhelésre kérdeztünk rá. A válaszadók közel fele minden kategóriában azt a választ adta, hogy munkája általában nem jár az átlagosnál nagyobb szellemi megterheléssel, nem számoltak be számottevő terhelésről. Ez azt támasztja alá, hogy bár a közszolgálati tisztviselők leterheltek, munkájuk jellemzően monoton, rutinszerű lépésekből áll, melyeket a szerzett tapasztalatok alapján az idő előrehaladtával egyre gyakorlottabban, könnyebben végeznek el. Vagyis jellemzően új kihívások nem érik a közszolgálati tisztviselőket.

A kérdőív egyik fontos része volt az, amikor a válaszadók a munkaszervezéssel, munkafolyamatokkal, szervezeti jellemzőkkel (szabályozás, funkcionális területek), valamint a leterheltséggel és a munkához való hozzáállásukkal, valamint a kapott visszajelzésekkel összefüggő véleményüket/tapasztalatukat mondhatták el, ötfokú skálán értékelve egy-egy állítást.

Azzal az állítással, hogy a munkafolyamatok lehetővé teszik, hogy a lehető leghatékonyabban végezzék a munkát, az állami, kormány- és köztisztviselők többsége egyaránt egyetértett, míg közel ötödük (15-20%) ezzel nem értett egyet. Kiugró egyet nem értés a kormánytisztviselők esetében volt tapasztalható, ott minden negyedik válaszadó jelölte meg ezt az alternatívát. Vagyis a munkafolyamatokkal jellemzően elégedettek a közszolgálati tisztviselők. Ennél is többen értettek egyet azzal, hogy a munkafolyamatokért való felelősség, az eljárási szabályok, a folyamatok szervezése jól definiált és ismert az abban résztvevők számára. Ezzel az állami tisztviselők 63,8%-a, a kormánytisztviselők 55%-a, valamint a köztisztviselők 57,6%-a értett egyet. Az egyet nem értők 7-15%-nyian voltak.

A szabályozás terén szintén nagyfokú elégedettségről ad képet a válaszadók értékelése: 80%-nál is több állami tisztviselő értett egyet – akár teljes mértékben –azzal, hogy a működésük és szabályzataik elősegítik szervezeti céljaik elérését. A másik két kategóriában, így a köztisztviselők esetében is, ez az arány 75% felett volt.

Egy szervezet életében kiemelt jelentősége van a személyzeti ügyeknek, a megfelelő személyzeti politikának. Így a megkérdezettek a személyzeti ügyek (felvétel, képzés, előléptetés, teljesítmény elismerése, szabadságolás stb.) kapcsán is elmondhatták a véleményüket. Fontos, hogy ez ne csupán adminisztratív aktusokból álljon, hanem az ezt a szakmát hivatásszerűen végző szakemberek megfelelő mértékben betagozódjanak a szervezetbe.



27. ábra: A közszolgálati tisztviselők véleményének megoszlása a személyzeti ügyekkel kapcsolatban ($n_{át.}$ = 425; $n_{kormt.}$ = 322; nköztiszt. = 361)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Mint ahogyan az ábráról is leolvasható, azzal, hogy a saját szervezetükben a személyzeti ügyekkel megfelelően foglalkoznak, a köztisztviselők értettek a leginkább teljesen egyet (28%-nyian), őket követték a kormánytisztviselők 20,5%-nyian, majd az állami tisztviselők 19,3% értett teljesen egyet az állítással. Ehhez hozzáadódik, hogy a köztisztviselők fele, az állami tisztviselők közel fele, a kormánytisztviselők 42,2%-a értett egyet az állítással. Összesen tehát a köztisztviselők 78,1%-a értett egyet azzal, hogy a személyzeti ügyek rendben vannak, az állami tisztviselőknél ez az arány 67,8%, míg a kormánytisztviselőknél 62,7%. Az állami tisztviselők és kormánytisztviselők közel egyhatoda nem tudott állást foglalni a kérdésben, a köztisztviselőknél ez az arány minimális, mindössze 6,9%. Legnagyobb mértékben a kormánytisztviselők nem értettek részben vagy egészben egyet az állítással, vagyis azzal, hogy a saját szervezetükben a személyzeti ügyekkel megfelelően foglalkoznak. Minden ötödik kormánytisztviselő volt ezen az álláspontón. Az állami tisztviselők 14,1%-a, míg a köztisztviselők 14,9%-a volt ezen az álláspontón. Vagyis az adatok alapján megállapítható, hogy ezen a téren beavatkozásra inkább a kormánytisztviselőknél van szükség, a köztisztviselők esetében a terület megfelelő színvonalúnak mondható.

A munka mennyiségével kapcsolatosan az alábbi megállapítások tehetők. Az állami és kormánytisztviselők 70%-a értett egyet részben vagy egészben azzal, hogy a rábízott munka mennyiségét általában megfelelőnek tartja. A köztisztviselőknél ez az arány kevesebb, 60%-uk vélekedett így. Ezzel párhuzamosan megállapítható, hogy ők értettek legkevésbé egyet ezzel az állítással: 29,6%-a nem értett egyet, míg 3% egyáltalán nem értett egyet. Az állami és kormánytisztviselőknél 20% körül mozgott azok aránya, akik részben vagy egészben nem értettek egyet az állítással.

Ehhez kapcsolódik, hogy a munkaidőn túl az állami tisztviselőknek az 50%-a kell, hogy pluszmunkát végezzen, a kormánytisztviselőknél ez az arány 55,9%, a köztisztviselőknél 63,7%. Vagyis a köztisztviselők érzik magukat a legjobban leterhelve, akiknél az elvégzendő munka mennyisége indokolja a túlórát.

Hasonló vélemény alakult ki a munka során jelentkező időzavar kapcsán. Az állami tisztviselőként válaszolók 51,5%-nak kell részben vagy egészben munkája során időzavarral szembenézni. A kormánytisztviselőknél 59%, a köztisztviselőknek 67%-a vallotta azt, hogy időzavarba kerül munkája során.

A munkateherhez kapcsolódó állítás a leterheltség évről évre való megítélésének kérdése. A kérdőívben azt vártuk a válaszadóktól, hogy ítéljék meg: a feladataik elvégzéséhez évről évre egyre nagyobb erőfeszítéssel tesznek-e eleget. Ezzel az állítással az állami tisztviselők 37,9%-a értett egyet részben vagy egészben, 18,8% nem tudott érdemben dönteni, míg a többség, 43,3% a nem értett egyet. A kormánytisztviselőknél részben eltérőek az arányok: 39,1% értett egyet, 14,9 nem tudott dönteni, 46%-a nem értett egyet, vagyis feladataikat évről évre nagyobb erőfeszítéssel tudják csak ellátni. A legnagyobb egyetértést a köztisztviselők körében övezte ez az állítás. Az esetükben 47,1%-uk értett egyet vele, 16,1% nem tudott dönteni, míg 36,8% nem értett egyet.

Mindezek ellenére mindhárom csoport képviselői 78-80%-os arányban azt mondták, hogy kedvelik az elvégzett feladataikat.

Ezek alapján megállapítható, hogy a köztisztviselők leterheltebbnek érzik magukat, munkájuk során gyakran kerülnek időzavarba, pluszmunkát kell végezniük a munkaidőn túl, valamint feladataikat évről évre nagyobb erőfeszítéssel tudják csak ellátni.

A munka nehézségével kapcsolatban négy állítás fogalmazódott meg:

- Munkám túlságosan nehéz, de azért teljesíthető.
- Tudásomat, képességeimet és tapasztalataimat jól ki tudom használni munkám során.
- Munkám könnyen, illetve nagyon könnyen teljesíthető.
- Munkám jellege miatt sohasem szakítanak félbe, nincsenek hátráltató, akadályozó tényezők és körülmények

Az első állítással a megkérdezettek egyharmada értett részben vagy egészben egyet a közszolgálati tisztviselők közül. Az állami tisztviselőknél ez az arány 33,6%, a kormánytisztviselőknél 28,6%, míg a köztisztviselőknél 40,7%.

A második állítással valamennyi megkérdezett csoport 85% feletti arányban értett egyet, de a legmagasabb arányban a köztisztviselők (87,8%) állították, hogy tudásukat, képességeiket és tapasztalataikat jól ki tudják használni a munkájuk során.

A harmadik állítás elemzése kapcsán az egyet nem értő válaszokat emelnénk ki, mivel az állítással való egyetértő reakciók igen alacsony arányban jelentek meg. Az állami tisztviselők 71,8%-a, a kormánytisztviselők 78,3%-a, míg a köztisztviselők 81,4%-a részben vagy egészben nem értett egyet az állításban megfogalmazottakkal. Vagyis a köztisztviselő válaszadók négyötödnél is nagyobb arányban vélték úgy, hogy munkájuk könnyen, illetve nagyon könnyen teljesíthető.

Az utolsó állításnál – amikor is a munkával kapcsolatos hátráltató/akadályozó tényezőkre kérdeztünk rá – hasonló arányokat figyelhetünk meg az egyes csoportoknál a válaszok megoszlásában. Az állami tisztviselők 76,5%-a, a kormánytisztviselők 82%-a, a köztisztviselők 85,6%-a nem értett egyet a fenti állítással, vagyis számolt be arról, hogy munkája jellege miatt félbeszakítják, szembesül hátráltató, akadályozó tényezőkkel és körülményekkel.

A közszolgálati tisztviselők számára, mint már fentebb hangsúlyoztunk, kiemelten motiváló és fontos lenne, ha visszajelzést kapnának teljesítményükről. Az utolsó kérdésblokk erre a területre koncentrált. A kérdésekre adott válaszoknál négy csoportra különítettük el a visszajelzők személyét:

- közvetlen munkatársi visszajelzés,
- ügyfelek visszajelzése,
- a tisztviselő saját magának adott visszacsatolása,
- közvetlen vezető visszajelzése.

Míg az első három esetben a munka minőségével kapcsolatos visszajelzésre kérdeztünk rá, addig a vezetői visszajelzés kapcsán megjelenik a szervezeti eredményességhez való hozzájárulás, valamint a jövőbeni teljesítménynövekedéssel kapcsolatos tanácsadás/visszajelzés a vezető részéről.

Véleményünk szerint az első csoport (vagyis a munkatársaktól kapott visszajelzés) vagy dimenzió kevésbé fontos vagy motiváló. Ugyanis a közszolgálati tisztviselők egyéni döntés alapján mérik magukat a másikhoz, és nem az alapján kívánnak fejlődni, hogy munkatársuk milyen visszajelzést ad számukra. Meglátásunk az, hogy inkább adnak az ügyfelek vagy közvetlen felettesük szavára, mivel az egyik egy külső visszacsatolás, míg a másik a vezetőjének véleménye, akitől jutalmat, előléptetést várhat, vagyis az ő szavára és véleményére inkább ad, jobban és hamarabb akar neki megfelelni, mint munkatársának. A saját magának adott visszajelzés pedig a közszolgálati tisztviselő szakmai elhivatottságát, valamint a munkájával kapcsolatos igényességét tükrözi.

Az állami tisztviselőknél és köztisztviselőknél a válaszadók kevesebb mint 50%-a mondta azt, hogy rendszeresen kap visszajelzést munkája minőségéről munkatársaitól, a kormánytisztviselőknél ez az arány 53,7%.

Az ügyfelektől 32-36%-ban nem kapnak visszajelzést a közszolgálati tisztviselők, míg 42-44%-ban igen (kivétel ez alól a kormánytisztviselői réteg, akik közül 35,4%-nyian mondták azt, hogy az ügyfelektől rendszeres visszajelzést kapnak munkájuk minőségéről).

Azzal az állítással, hogy egy-egy feladat befejezése után tisztában van-e azzal, hogy jól, az elvárásoknak megfelelően végezte azt, szinte egységesen 75-80%-nyian értettek egyet mindhárom vizsgált csoportban. Említésre méltó ugyanakkor, hogy minden tizedik köztisztviselő részben vagy egészben nem értett egyet a fenti állítással, vagyis egy-egy feladat befejezése után nincs tisztában azzal, hogy jól, az elvárásoknak megfelelően végezte-e el a munkáját.

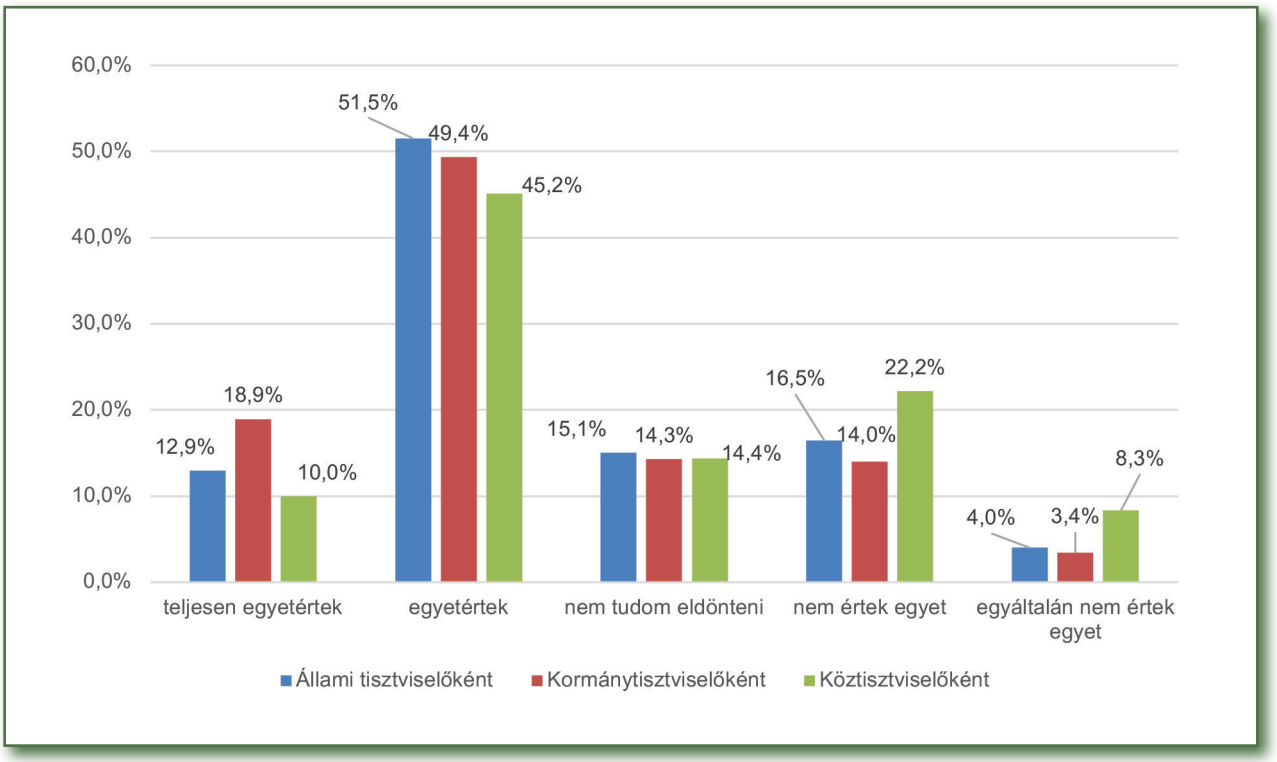
Ennél meglepőbb arányokkal találkozhatunk az utolsó állítás kapcsán. A közvetlen vezető visszajelzésének kiemelt jelentősége van: egyrészt motiválja a közszolgálati tisztviselőt, másrészt a helyes irányba terelheti munkavégzését, mellyel hozzájárulhat a fejlődéséhez. Ezért is igen meglepő, hogy míg az állami tisztviselők közül 64,4% mondta azt, hogy rendszeres visszajelzést kap a vezetőjétől, valamint ez az arány a kormánytisztviselőknél még magasabb, 68,3%-os, addig a köztisztviselőknél csak 55,2% értett részben vagy teljesen egyet az állítással. A köztisztviselők közel egyharmada (30,5%) viszont nem értett egyet az állítással, vagyis álláspontjuk szerint közvetlen vezetőjük nem ad rendszeres visszajelzést arról, hogyan járulnak hozzá szervezeti egységük eredményességéhez,

hogyan növelhetnék, javíthatnák egyéni teljesítményüket. Ez az arány jóval alacsonyabb az állami tisztviselőknél (20,5%), még alacsonyabb a kormánytisztviselőknél (17,4%). Ezekből az adatokból kiolvasható, hogy sok javítanivaló van még ezen a kiemelt területen mindhárom közszolgálatnál, de a köztisztviselőknél a legnagytöbb. A bizonytalanok 14-15%-nyian voltak mindenhol.

6. táblázat: A tisztviselők véleményének megoszlása az alábbi állítással kapcsolatban ($n_{át.}$ = 425; $n_{kormt.}$ = 322; $n_{köztiszt.}$ = 361)

	Közvetlen vezetőm rendszeres visszajelzést ad arról, hogyan járulok hozzá szervezeti egységünk eredményességéhez, hogyan növelhetném, javíthatnám teljesítményemet				
	teljesen egyetértek	egyetértek	nem tudom eldönteni	nem értek egyet	egyáltalán nem értek egyet
állami tisztviselőként	12,9%	51,5%	15,1%	16,5%	4,0%
kormánytisztviselőként	18,9%	49,4%	14,3%	14,0%	3,4%
köztisztviselőként	10,0%	45,2%	14,4%	22,2%	8,3%

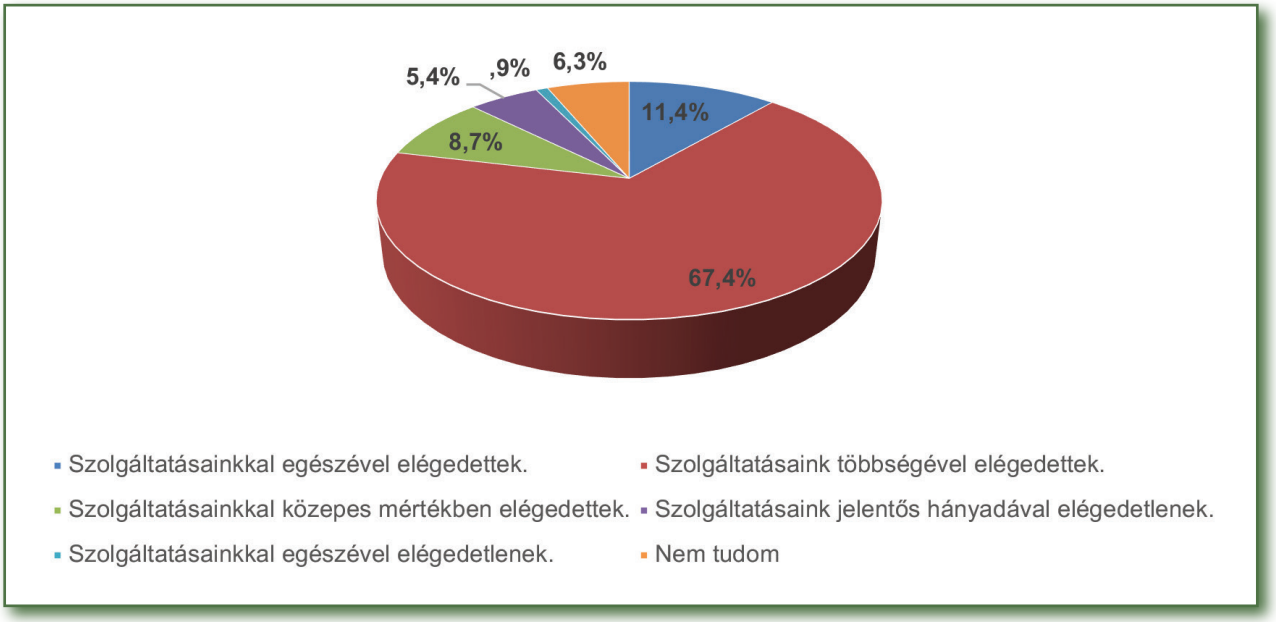
(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)



28. ábra: A tisztviselők véleményének megoszlása az alábbi állítással kapcsolatban: „Közvetlen vezetőm rendszeres visszajelzést ad arról, hogyan járulok hozzá szervezeti egységünk eredményességéhez, hogyan növelhetném, javíthatnám teljesítményemet" ($n_{át.}$ = 425; $n_{kormt.}$ = 322; $n_{köztiszt.}$ = 361)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Egy gondolat erejéig visszatérve az ügyfelekre, rákérdeztünk arra is, hogy a megkérdezettek megítélése szerint szervezeti egységük ügyfelei általában hogyan vélekednek szolgáltatásaikról? A válaszadók véleménye az, hogy az ügyfelek a szolgáltatások egészével vagy többségével elégedettek (78,7%), míg 6,3% szerint elégedetlenek, és ugyanennyien nem tudtak állást foglalni. 8,7%-nyian mondták azt, hogy szolgáltatásaikkal az ügyfelek közepes mértékben elégedettek.



29. ábra. Az önkormányzati igazgatásban dolgozók véleménye az ügyfelek benyomásáról a szolgáltatásokkal kapcsolatban (n = 334)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A munkaidő beosztása különösen fontos valamennyi munkavállaló, így a közszolgálati tisztviselők számára is. Mivel a közszolgálatban nem annyira elterjedtek az atipikus foglalkoztatási formák, mint a versenyszférában, így a közszolgálati tisztviselők számára korlátozottabb lehetőségek állnak rendelkezésre például a rugalmas munkavégzésre vagy egyéb megoldások alkalmazására. A kérdőíves felmérés e kérdéskörre is kitért, alább a köztisztviselők által adott válaszok láthatók összegezve.

7. táblázat: A köztisztviselők véleményének megoszlása a munkaidő-beosztással kapcsolatban (n = 356)

	teljesen egyetértek	egyetértek	nem értek egyet	egyáltalán nem értek egyet	nem tudom eldönteni
munkaidő-beosztásom nem zavarja magánéletemet	14,9%	45,2%	22,5%	10,4%	7,0%
munkaidő-beosztásom lehetőséget biztosít arra, hogy keresetkiegészítési céllal máshol is munkát vállaljak	2,0%	8,7%	36,0%	45,5%	7,9%
munkaidő-beosztásom mellett lehetőségem nyílik önfejlesztésre, tanulásra, szórakozásra	4,8%	43,5%	30,9%	8,1%	12,6%

	teljesen egyetértek	egyetértek	nem értek egyet	egyáltalán nem értek egyet	nem tudom eldönteni
elégedett vagyok munkaidőm rugalmasságával, ha szükséges, átszervezhetem időbeosztásomat	5,3%	34,0%	31,5%	17,7%	11,5%
munkaidő-beosztásom sem szellemileg, sem fizikailag nem megterhelő	4,8%	23,3%	41,0%	18,8%	12,1%
munkaidő-beosztásom lehetővé teszi, hogy munkahelyemen többletmunkát, illetve célfeladatot lássak el	3,4%	23,6%	41,3%	16,9%	14,9%

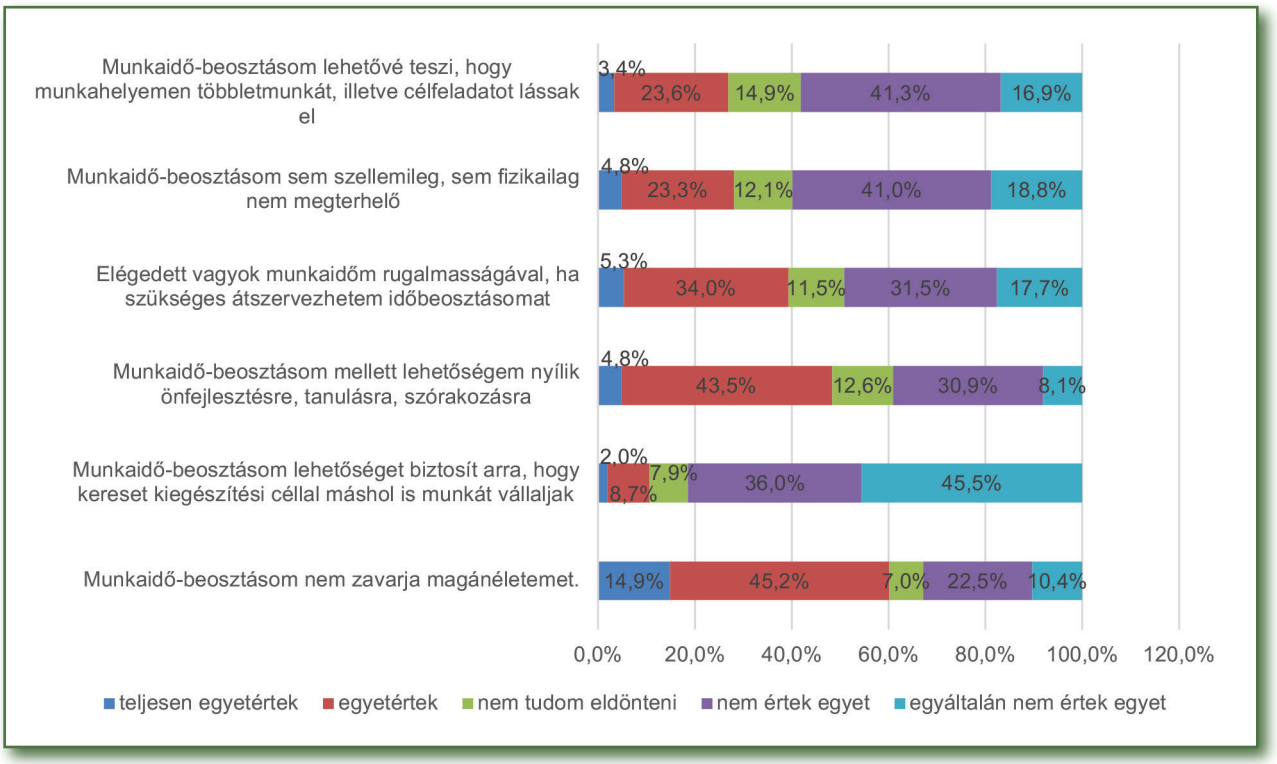
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A táblázat számaiból látható, hogy a köztisztviselők közel kétharmadának magánéletére nincs negatív kihatással a munkaidő-beosztás, míg egyharmaduk ezzel ellentétesen vélekedett. A munkaidő-beosztásuk ugyanakkor nem ad lehetőséget, hogy máshol keresetkiegészítés céljából munkát vállaljanak (81,5%-nyian válaszolták ezt). A munkaidő-beosztás és a szabadidő eltöltése (beleértve az önfejlesztést és -képzést is) közötti kapcsolat már árnyaltabb képet mutat: 48,3%-nyian mondták azt, munkaidő-beosztásuk mellett lehetőségük nyílik önfejlesztésre, tanulásra, szórakozásra, míg 39%-a a válaszadóknak nem értett egyet az állítással. 12,6%-nyian nem tudtak állást foglalni.

Az előzekhez hasonló kép figyelhető meg akkor, amikor a munkaidő rugalmasságára kérdeztünk rá, ugyanakkor itt magasabb azok aránya 10%-kal, akik azt mondták, hogy nem elégedettek a munkaidő rugalmasságával.

A munkaidő-beosztás okozta fizikai-szellemi leterhelést a válaszadók 59,6%-a érzi, 28,1%-a nem számolt be ilyesmiről.

Végezetül a munkahelyen belüli többletmunka végzésére a válaszadók 27%-ának lehetőséget ad a munkaidő-beosztása, míg 58,2%-a nem tud ilyen lehetőséggel élni.



30. ábra: A köztisztviselők véleményének megoszlása a munkaidő-beosztással kapcsolatban (n = 356)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A munkaidővel kapcsolatban igyekeztünk felmérni, hogy a közszolgálati tisztviselők általában hány órát dolgoznak egy héten a munkahelyükön.

8. táblázat: A közszolgálati tisztviselők munkahelyen töltött munkaóráinak száma egy héten ($n_{át.}$ = 467; $n_{kormt.}$ = 365; $n_{köztiszt.}$ = 460)

	Munkahelyén általában hány órát dolgozik egy héten?				
	legfeljebb 15 órát	16–39 óra között	40 órát	41–50 óra között	50 órán felül
állami tisztviselőként	0,0%	1,3%	37,3%	46,0%	15,40%
kormánytisztviselőként	0,3%	2,2%	23,8%	51,5%	22,20%
köztisztviselőként	0,0%	1,5%	25,7%	40,9%	32%

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Ahogy az összefoglaló táblázat is mutatja, elhanyagolható azok aránya, akik 39 óra alatti időtartamot töltenek a munkahelyükön. Napi 8 órát, vagyis csak a kötelező munkaidőt, azaz heti 40 órát az állami tisztviselők töltenek el legnagyobb arányban a munkahelyükön, míg őket a köztisztviselők és a kormánytisztviselők követik, tehát az állami tisztviselőknek harmada, a kormány- és köztisztviselőknek pedig negyede nem túlórázik. 41-50 óra közötti

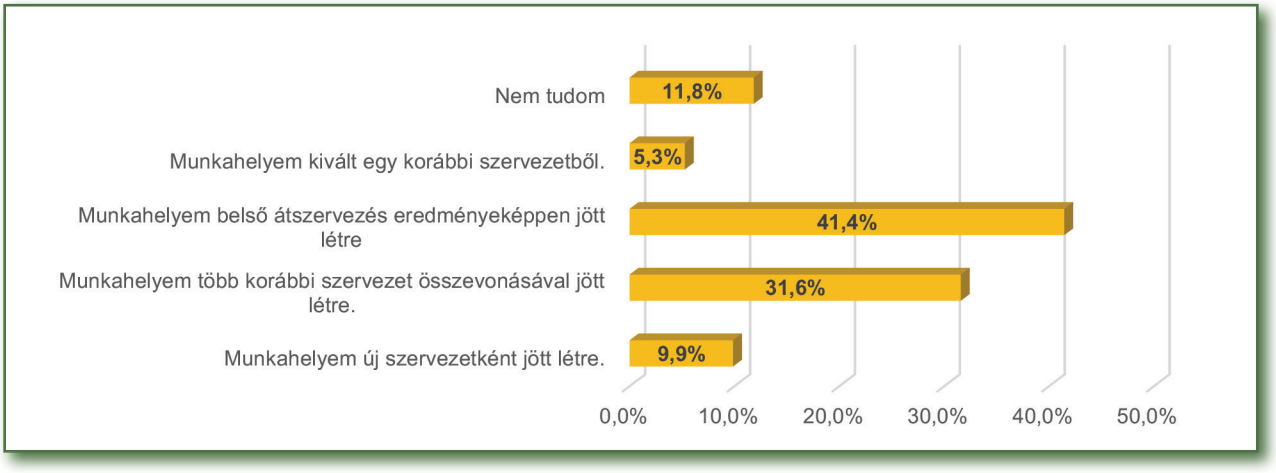
időtartamban – vagyis napi 12 perc és 2 óra között – a kormánytisztviselők 51,5%-a, az állami tisztviselők 46%-a, míg a köztisztviselők 40,9%-a végez túlmunkát. Rendkívül magas azonban azoknak a köztisztviselőknek az aránya, aki napi 2 óra feletti túlórát vállalnak önszántukból vagy vezetői elvárásra. Minden harmadik köztisztviselő ennyit túlórázik, kétszer akkora arányban vannak, mint az ugyanilyen sok túlórát bevalló állami tisztviselők. A kormánytisztviselők aránya e szempontból az állami és a köztisztviselők között van.

Utolsó témakörként a szervezetek átalakítására kérdeztünk rá, konkrétan arra, hogy az elmúlt öt évben átalakították-e, átszervezték-e a megkérdezett szervezetét. Erre a kérdésre közel fele-fele arányban érkeztek igen és nem válaszok az önkormányzati igazgatásban dolgozóktól (n = 343).

Az átszervezés formái a következők voltak (zárójelben jelöltük az állítást választók %-os arányát)

- a szervezet kivált egy másik szervezetből (5,3%),
- új szervezet jött létre (9,9%),
- a szervezet több korábbi szervezet összevonásával jött létre (31,6%),
- a szervezet belső átszervezés eredményeképpen jött létre (41,4%).

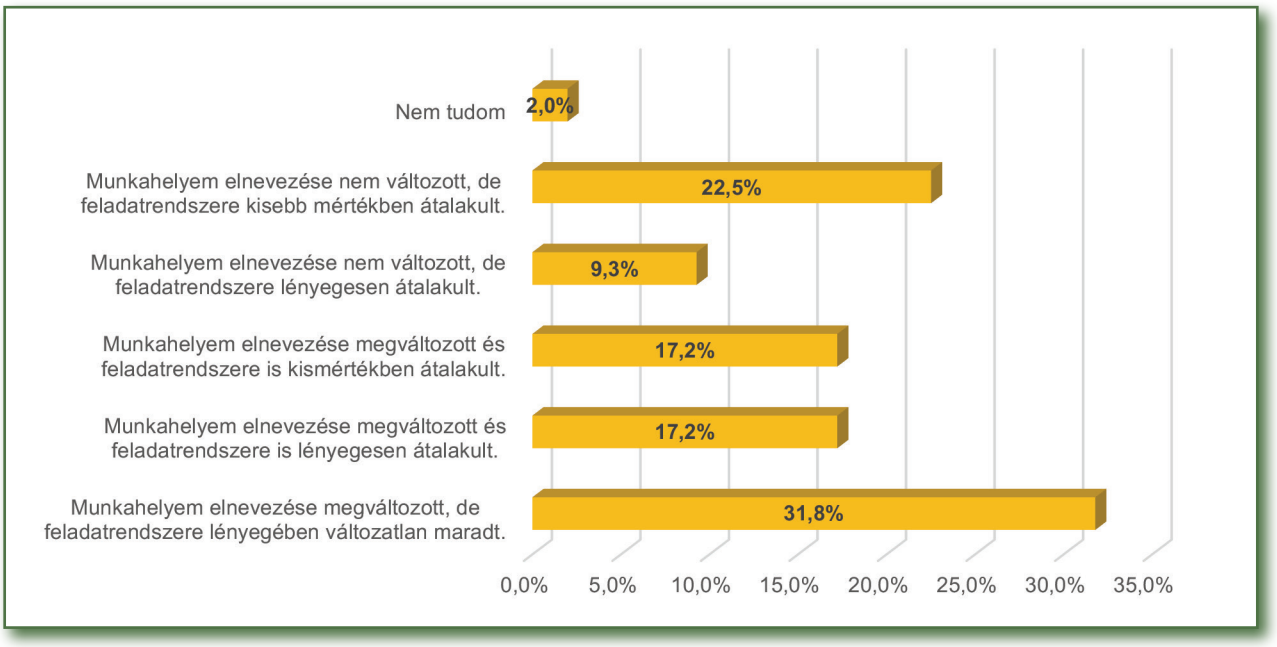
Látható tehát, hogy jellemzően belső átszervezés vagy több szervezet összevonása volt a jellemző átszervezési forma.



31. ábra: Az átszervezési megoldások az önkormányzati igazgatásban dolgozók válaszai tükrében (n = 152)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Ahol változás történt, ott a válaszadók 31,8%-a arról számolt be, hogy csak a szervezet elnevezése változott, feladatrendszere nem. 22,5% úgy nyilatkozott, hogy a szervezet neve nem változott, feladatai is csak kis mértékben. 17,2%-17,2% mondta azt, hogy a szervezet neve megváltozott és a feladatrendszer kismértékben vagy lényegesen megváltozott. 9,3% mondta azt, hogy a szervezet neve nem, de a feladatrendszere lényegesen átalakult. 2% nem tudott nyilatkozni a kérdésről.



32. ábra: Az átszervezések kapcsán a szervezet elnevezésében és feladatrendszerében bekövetkezett változások az önkormányzati igazgatásban dolgozók válaszai tükrében (n = 151)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

5.3. ÖSSZEGZÉS

A közszolgálati tisztviselői lét nemcsak munka, de hivatás is, azonban a társadalomban széles körben elterjedt nézet nem feltétlenül pozitív jelzőkkel illeti a közszolgálati tisztviselői munkavégzést. Fontos azonban tisztázni, hogy a közszolgálati tisztviselők is terhelésnek vannak kitéve: noha ez a terhelés nem fizikai, sokkal inkább szellemi megterhelés. Sokszor nem az elvégzett munka mennyisége, hanem a szervezeti anomáliák, a folyamatok nem megfelelő szabályozása, egyéb tényezők jelentik a fő stresszforrást. Ezért a vezetők és munkavállalók közös célja, hogy megfelelő munkakörülményeket biztosítsanak: vezetői oldalról a támogató környezet kialakítása, visszajelzés adása az elvégzett munkáról (a munka elismerése vagy fejlesztési pontok meghatározása) a munkavállalók részéről a kollegiális viszony elmélyítése, erősítése, ápolása kell hogy a cél legyen. A kérdőív megállapításai e téren (munkaszervezés, kiégéssel kapcsolatos veszélyeztetettség) megnyugtatóan hatnak, azonban ezt az állapotot fenn kell tartani, fejleszteni kell.

6. AZ ÖNKORMÁNYZATOKNÁL FOLYÓ EMBERIERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS HELYZETE

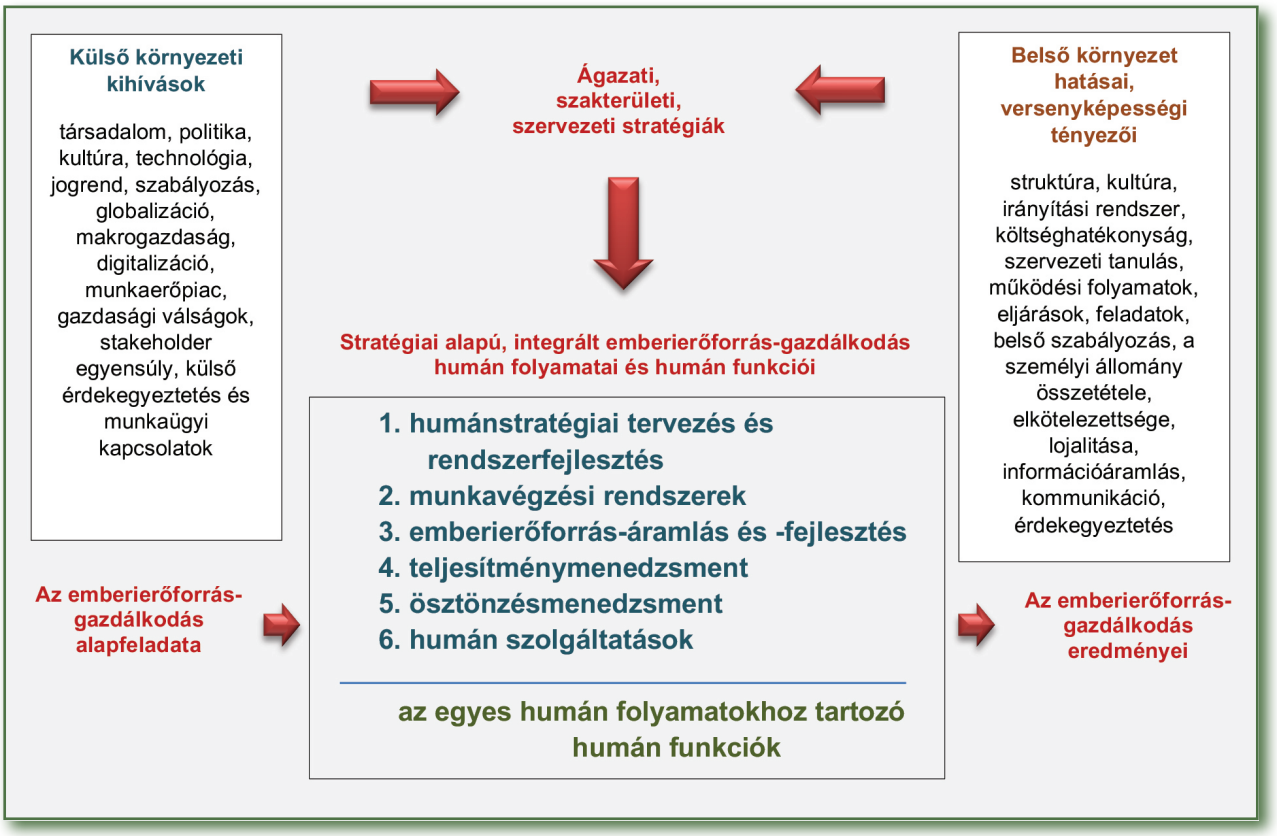
Dr. Szakács Gábor

6.1. STRATÉGIAI EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENT A KÖZIGAZGATÁSBAN

A korszerűen értelmezett HR és a hagyományosan végzett személyzeti, munkaügyi, szociális feladatellátás között óriási különbségeket lehet az elméleti munkák, illetve a gyakorlati megvalósítás szintjén is tapasztalni. A „Közszolgálati Humán Tükör 2013" című kutatás eredményei egyértelműen bizonyították, hogy ezen a funkcionális szakterületen az elmúlt évtizedekben jelentős elmozdulás, minőségi előrelépés lényegében nem következett be. Kisebb eredmények kétségtelenül születtek, mert pl. az ezredfordulótól kezdve a feladatellátás részévé tettek néhány menedzsmenttechnikát, ezzel megcélozva a humán tőkének a folyamatok középpontba állítását. Ennek ellenére az uralkodó munkavégzést továbbra is a '80-as évek személyzeti menedzsmentjére jellemző (Karoliny–Poór 2010), adminisztratív dominanciájú feladatellátás uralja. A politikai erőknek, a jogalkotóknak, a szakembereknek mind ez idáig nem sikerült egyértelmű döntést hozniuk a tekintetben, hogy milyen munkavégzési rendszermegoldás bevezetését tartják megfelelőnek (Hazafi 2014). Abban sem tudtak még konszenzusra jutni, hogy a munkajog és a közszolgálati jog viszonyát hogyan alakítják (divergenciája vs. konvergenciája), a differenciálódás és az egységesítés kérdésében miként foglaljanak állást, valamint az egyre szaporodó jogállások miatt keletkezett ellentmondásos helyzetek sokaságát milyen formában kívánják megoldani (Bokodi–Hazafi–Kun–Petrovics–Szakács 2014). Mindezek következményeként nem sikerült a jogi szabályozás és a HR egységét, együttmozgását sem megteremteni.

A Közigazgatás- és Közszolgáltatás Fejlesztési Stratégia 2014–2020 című kormányzati személyzetpolitikai terv az önkormányzati szektor vonatkozásában is fő célként határozta meg a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás bevezetését. Annak részeként pedig a személyi állomány összehangolt fejlesztését, a munkaköralapú rendszer bevezetését, a toborzás és kiválasztás szabályainak megújítását, az önkormányzatok és a területi közigazgatási szervek együttműködésének erősítését, a humán tevékenységek összhangjának kiépítését, valamint a rendszerirányítási eszközöknek az önkormányzatok számára történő elérhetővé tételét határozták meg (KKFS 2015).

A középtávú terv alkotói tehát kulcskérdésként tekintettek a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás önkormányzati szektorba történő bevezetésére és meghatározták azokat a prioritásokat is, amelyek mentén a fejlődést el akarták indítani. A rendszer elméleti modelljét – a hazai és a nemzetközi legjobb gyakorlatok figyelembevételével, a szükséges adaptációt elvégezve – már a 2010-es évek elején kidolgozták és a közszolgálatnak felhasználásra átadták.



33. ábra: A stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodellje

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A korszerűen értelmezett HR minden esetben a felsőbb szintű stratégiákhoz igazodva, a külső környezeti kihívásokat és a belső környezet hatásait, versenyképességi tényezőit figyelembe véve, a HR-tevékenység alapfeladatából kiindulva határozza meg – közép-, illetve hosszú távú – humánstratégiai, humánpolitikai terveit, elképzeléseit. Ezek eléréséhez használja fel azokat az állandónak tekintett humán folyamatokat, amelyek a hozzájuk tartozó és az igények kielégítése szerint változó humán funkciók integrált, egészrendszerként való működtetését biztosítják. Az integrált rendszerműködés teszi lehetővé azoknak az eredményeknek az elérését, amelyek a stratégiai tervek megvalósításával hozzájárulnak a HR alapfeladatának teljesüléséhez, ezzel együtt az adott szervezeti, szakterületi és ágazati célok végrehajtásához is (Szakács 2016).

A stratégiai emberierőforrás-menedzsmentet az különbözteti meg a korábbi megoldásoktól, hogy működésében hangsúlyosan megjelenik:

- a felső vezetői nézőpont alkalmazása. Ennek lényege a hosszú távú értéknövekedés biztosítása, a költségek és a haszon átgondolt összevetése, az eredmények figyelembevétele, a hatékonysági szemlélet előtérbe helyezése, továbbá az eredményesség és a teljesítmény középpontba állítása. Ez esetben lényegesen megnő a HR-vezetők és a szakterületen tevékenykedők szerepe, felelőssége, valamint a HR-vezetők aktív részeseivé válnak a stratégiai döntéshozatalnak;
- az emberi erőforrás, a humán tőke szerepe a szervezeti értékteremtésben és a stratégiai célok teljesülésében. A HR-szakterület munkavégzésére a proaktív, kezdeményező feladatellátás a jellemző. A szervezeti kultúra

fejlesztése és a szervezeti tudásbázis permanens növelése alapvető feltételei a versenyképes működésnek, amelyhez a személyi állomány kreatív hozzáállására, feladatmegoldására, gyors reagálási képességére és a rugalmas munkavégzési feltételek együttes megteremtésére van szükség. A munkát végző ember az az egyedüli erőforrás, aki a szervezeti versenyképesség megteremtéséhez a hozzáadott értéket biztosítani tudja;

- a humán folyamatok és a humán funkciók integráló szerepe. Ebben az esetben már nem a szorosan vett személyügyi, munkaügyi feladatok ellátásáról, a szervezetek egyéb területein folyó munkavégzés hatékony támogatásáról van csupán szó, hanem ezek megtartása mellett előtérbe kerül a koordináló, integráló szerepfelfogás, amely a belső horizontális együttműködési hálón túl a külső partnereket is bekapcsolja a stratégiai, az operatív és az adminisztratív típusú feladatok ellátásába (Bokor 2000).

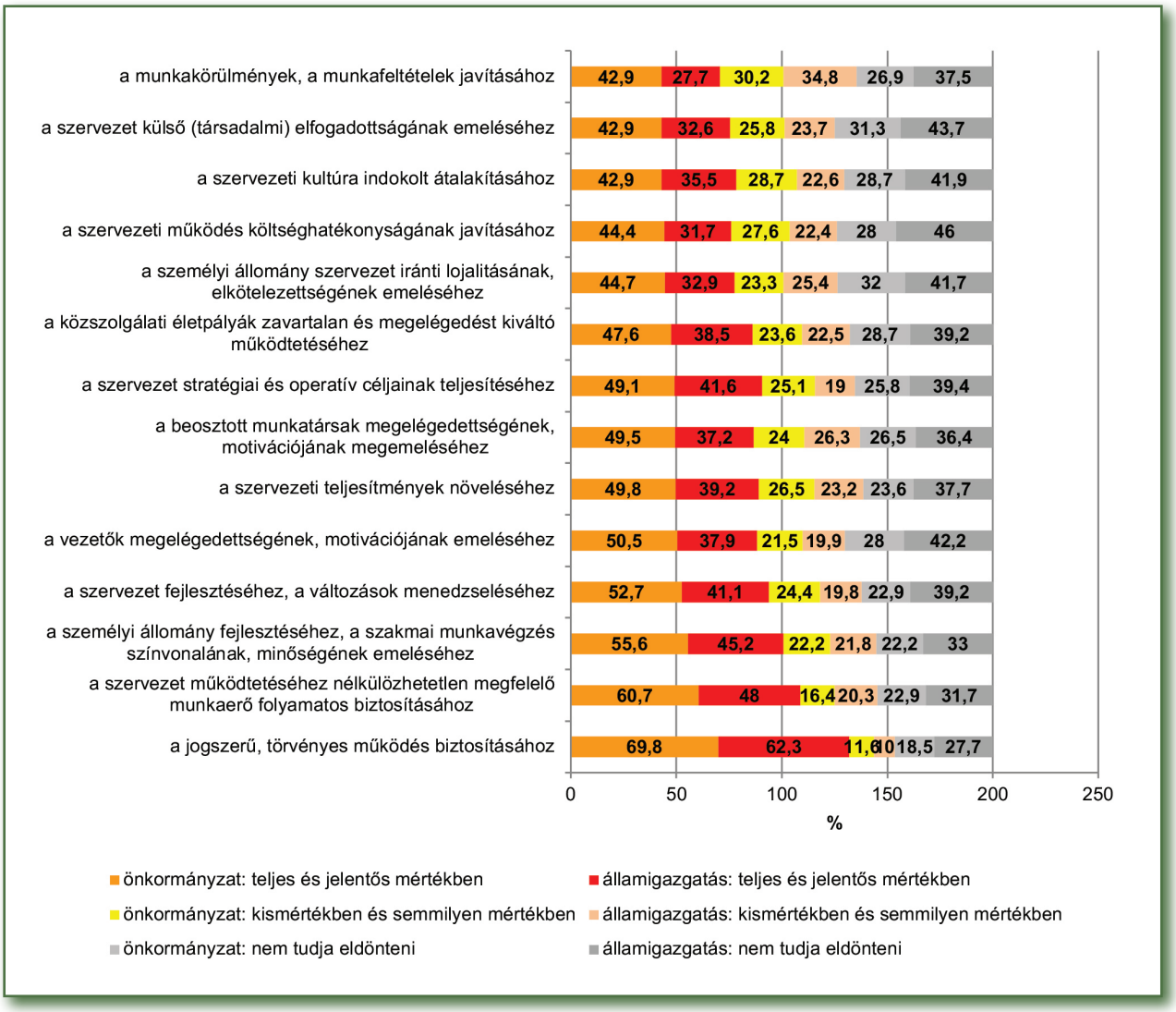
Kutatásunkkal arra a kérdésre kerestünk választ, hogy a kiemelt fontosságú jegyek mennyiben és hogyan jelennek meg az önkormányzatoknál folyó emberierőforrás-gazdálkodásban, melyek azok a területek, ahol további fejlesztésekre van szüksége.

6.2. AZ ÖNKORMÁNYZATOKNÁL FOLYÓ EMBERIERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS FŐBB SAJÁTOSSÁGAI

A tárgyilagos értékelés és a fejlesztési feladatok kijelölése szempontjából alapvető jelentőséggel bír a jelen helyzet ismerete. Ezért megkérdeztük a felmérésbe bekapcsolódó tisztviselőket, mit gondolnak a HR-nek a szervezeti működésre, a szervezeti kultúra alakulására (44/a. kérdés), a személyi állomány feladatellátására (44/b. kérdés) gyakorolt hatásáról, és arról, hogy ez a szakterület általában hogyan, miként tesz eleget küldetésének (45. kérdés).

Az emberierőforrás-gazdálkodásnak a szervezeti működésre gyakorolt hatásával kapcsolatban a válaszadók jelentős része minden bizonnyal azért fejezte ki bizonytalanságát, mert kevés információval rendelkezett, nem tudta pontosan megítélni, hogy a feltett állítások milyen jelentéstartalmat hordoztak. Az is lehet, hogy a kérdések kívül estek az érdeklődési körükön. A bizonytalanságra utal az, hogy a teljes egyetértést kifejező válaszok túlnyomó többsége nem érte el a 15%-ot (a HR-es válaszadók a feltett tizenegy állításból, négynél jeleztek 15%-ot meghaladó teljes egyetértést, minden egyéb kategóriába tartozónál ennél alacsonyabb értéket kaptunk). Az adatok egyértelműen azt mutatták, hogy az önkormányzatoktól érkező válaszok kedvezőbb képet alakítottak ki a kérdéses tevékenységek megítéléséről, mint az államigazgatásból származók. Azonban az adatokból az is látható, hogy a felvetések zömére adott minősítések nem esnek a pozitívnak ítélt sávba. Az adatokból, az derül ki, hogy a HR-tevékenység leginkább a törvényes működés biztosításához járul hozzá, folyamatosan előteremtve a szervezeti feladatellátáshoz szükséges megfelelő munkaerőt és elősegíti a munkavégzés színvonalának, minőségének emeléséhez szükséges fejlesztések igénybevételét. Az önkormányzatoknál dolgozók még kedvezően vélekednek a szervezetfejlesztések és a változások menedzselésében a HR által vállalt feladatellátásról, valamint a vezetők megelégedettségét eredményező, motiváltságukat emelő tényekedésről. A következő állításokkal kapcsolatban azonban az elégedettség mértéke fokozatosan csökken és megy át a bizonytalan és a negatív sávba. A válaszadók úgy gondolták, hogy a HR kevésbé járult hozzá a szervezeti teljesítmény emeléséhez, a személyi állomány motivációs és elégedettségi szintjének növekedéséhez, továbbá a szervezetek stratégiai és operatív céljai teljesüléséhez, a költséghatékony működésükhöz. Legalább ekkora problémának látszik, hogy az újként bevezetett közszolgálati

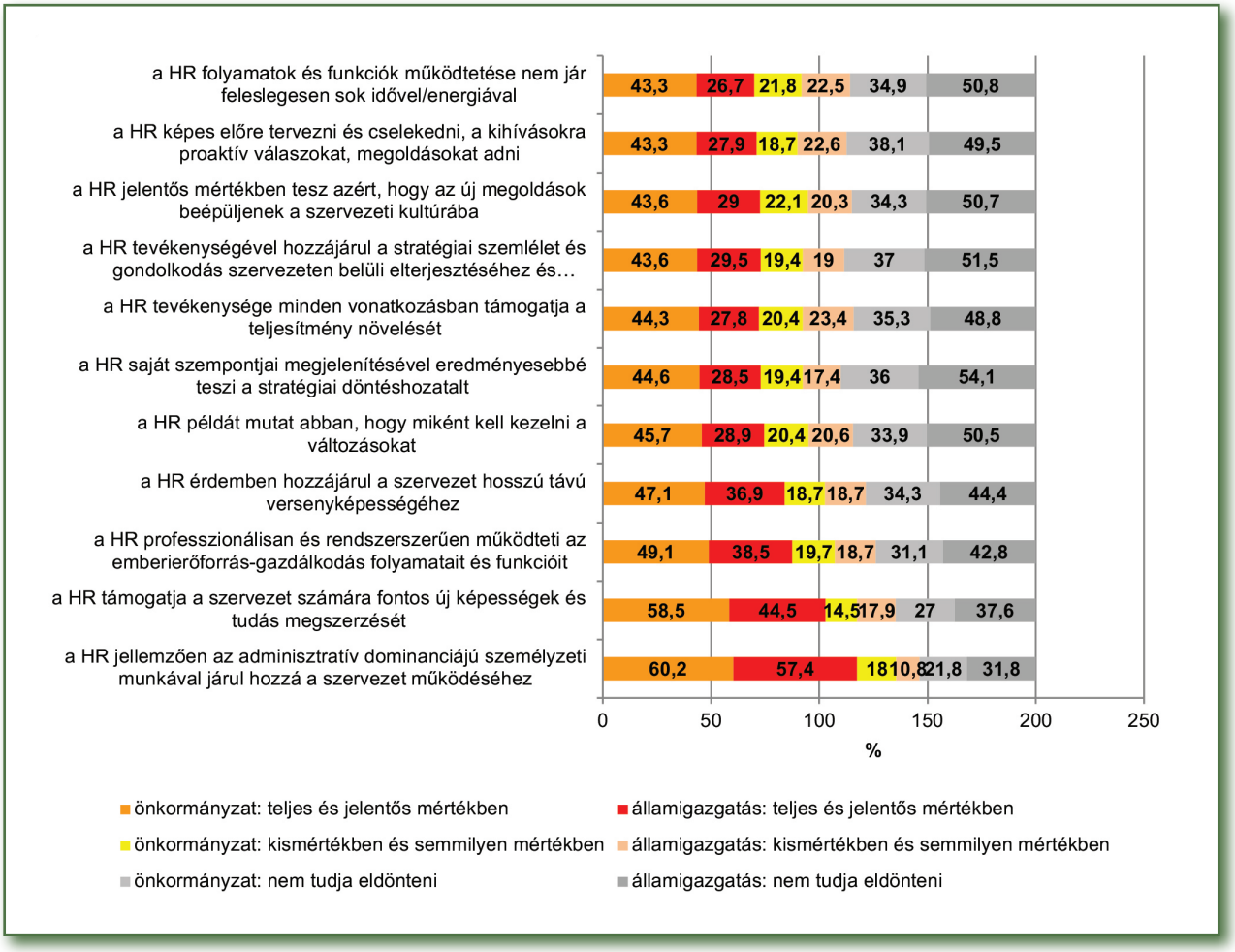
életpályák zavartalan és a személyi állomány megelégedettségét is kiváltó megvalósításában a HR szerepét a válaszadók többsége vagy nem tudja megítélni, vagy azt inkább elégtelennek tartja. Az önkormányzatok esetében a helyzetet bonyolítja, hogy az itt tevékenykedők számára még nem készült új életpályamodell, ezért feltételezhető, hogy annak a hiányát jelezték vissza, vagy a jelenlegivel sincsenek teljes egészében megelégedve. Az életpálya hiányával és/vagy elégtelen működtetésével is magyarázható, hogy az állomány lojalitásának, elkötelezettségének elvárt szintre emeléséhez nem tudott a HR megfelelően hozzájárulni. Mint ahogy a szervezeti kultúra indokoltnak tartott átalakításához, a szervezet társadalmi elfogadottságának javításához, presztízse emeléséhez sem volt képes hozzáadott értéket biztosítani. A válaszadók a munkakörülmények és a munkafeltételek javítása terén mindenképpen többet vártak volna a HR-től.



34. ábra: A válaszadók véleményének megoszlása a HR szervezeti működésre gyakorolt hatásáról, szakterületi bontásban (n = 1008)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Mivel kiemelten fontosnak tartottuk, ismételten rákérdeztünk néhány olyan területre, amelyet az előbbi kérdésnél (44/a.) már megtettünk. A fennmaradó állításokkal (45. kérdés) pedig a HR egészéről kialakult általános kép iránt érdeklődtünk. Vonatkozó állításaink jelentősebb hányadára – egy állításra adott értékelést leszámítva – ismételten csak a bizonytalanságra utaló válaszok érkeztek. Különösen az államigazgatási szektort képviselőknél volt jellemző az 50%-ot meghaladó mértékű, nem tudja eldönteni típusú válaszok aránya. Viszont a többség egyetértett abban, hogy a HR jellemzően adminisztratív dominanciájú feladatellátással járul hozzá a szervezeti működéshez. Abban már nem volt ilyen egyetértés, hogy a HR támogatja-e a hivatalok számára fontos új képességek és tudás megjelenését.



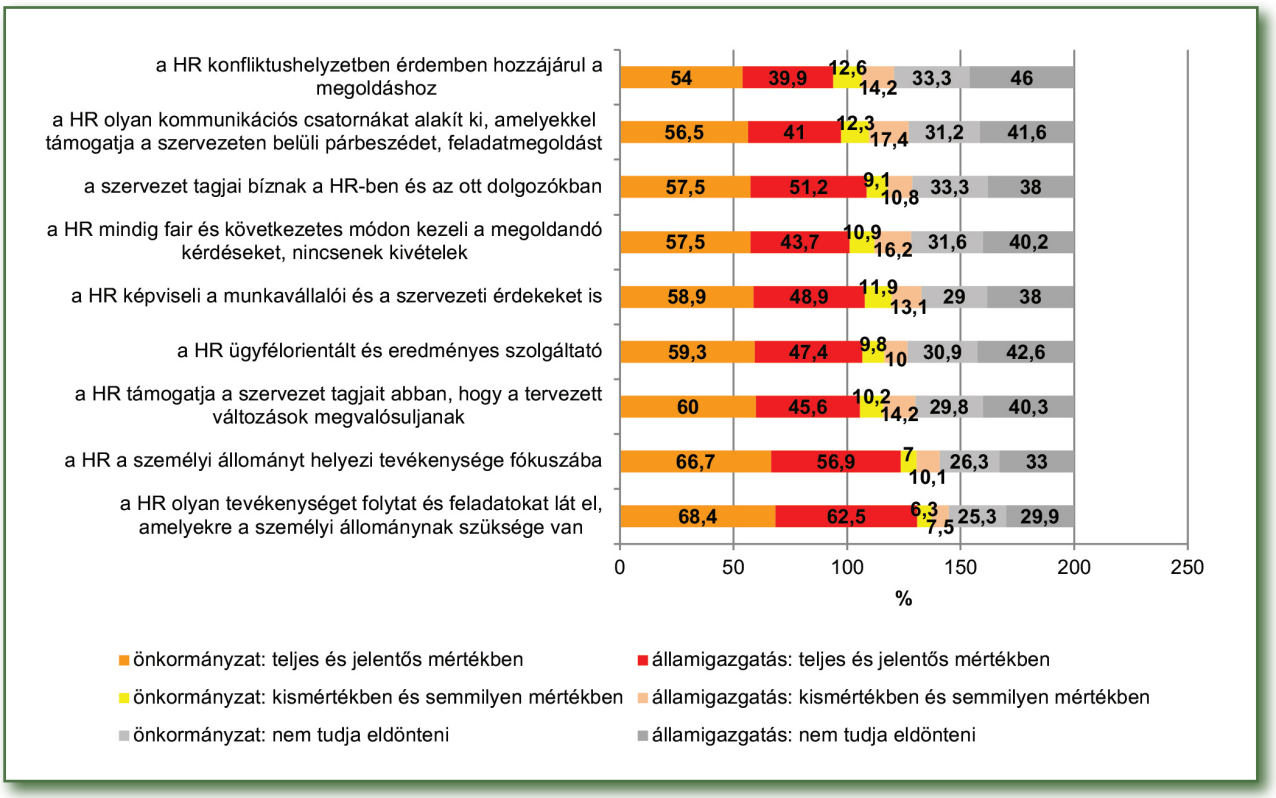
35. ábra: A HR tevékenységének megítélése, szakterületi bontásban (n = 1037

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A következő állításokra adott válaszok – egyre növekvő arányt mutatva – még inkább a bizonytalanságot és az egyet nem értést fejezték ki. A válaszadók nem voltak biztosak abban, hogy a HR professzionálisan és rendszerszerűen működteti-e a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás humán folyamatait és humán funkcióit. Mint ahogy az sem volt számukra egyértelmű, hogy a HR érdemben hozzá tud-e járulni a közigazgatási szervezetek hosszú távú versenyképességéhez, példaértékűen, kezdeményezőn élére képes-e állni a változásoknak. De azt sem tartották valószínűnek, hogy ez a szakterület érdemi részesévé válhat a stratégiai döntések meghozatalának és

hogy ebben a kiemelten fontos folyamatban saját szempontjainak képes-e érvényt szerezni. A teljesítmények növelésében szintén nem játszott meghatározó szerepet a HR-terület. Hasonlósan vélekedtek a stratégiai szemlélet és gondolkodás szervezeti szintű elterjesztésében betöltött helyéről, szerepéről, valamint az új megoldásoknak a HR-tevékenység és a szervezeti kultúra részévé tételéről. Az előző többségi véleményekkel szoros összefüggésben a beérkezett adatokból az is megállapítható, hogy a HR-terület inkább követő magatartásra rendezkedett be (lehet, hogy ezt várják tőle, vagy a jogi környezet szorításában nem is tehet mást), ezért nem tudott proaktívan tevékenykedni, a problémák elébe menni, azokra érdemi válaszokat adni. A válaszadók nagyobb hányada szerint az emberierőforrás-gazdálkodásra – nem elhanyagolható mértékben az adminisztratív dominancia fenntartása miatt – a szükségesnél több időt és energiát fordítanak.

A felmérésben résztvevők a HR-tevékenységnek a személyi állomány feladatellátására kifejtett hatásáról már kedvezőbben vélekedtek. A következő ábrából kiderül, hogy az önkormányzati dolgozók zöme valamennyi állításra pozitívan reagált, míg az államigazgatás területén tevékenykedők a kilenc felvetésből hattal kapcsolatban bizonytalanságukat vagy egyet nem értésüket fejezték ki. Abban a többség – mind a két területről – egyetértett, hogy a HR olyan tevékenységet folytat, olyan feladatokat lát el, amelyekre a közszolgálati tisztviselőknek szükségük van, és – alapfeladatának megfelelően – őket helyezi munkavégzése középpontjába. Ezért, és nyilván egyéb okok miatt is, a válaszadók alapvetően bíznak a HR-szakterületben és az ott dolgozókban.

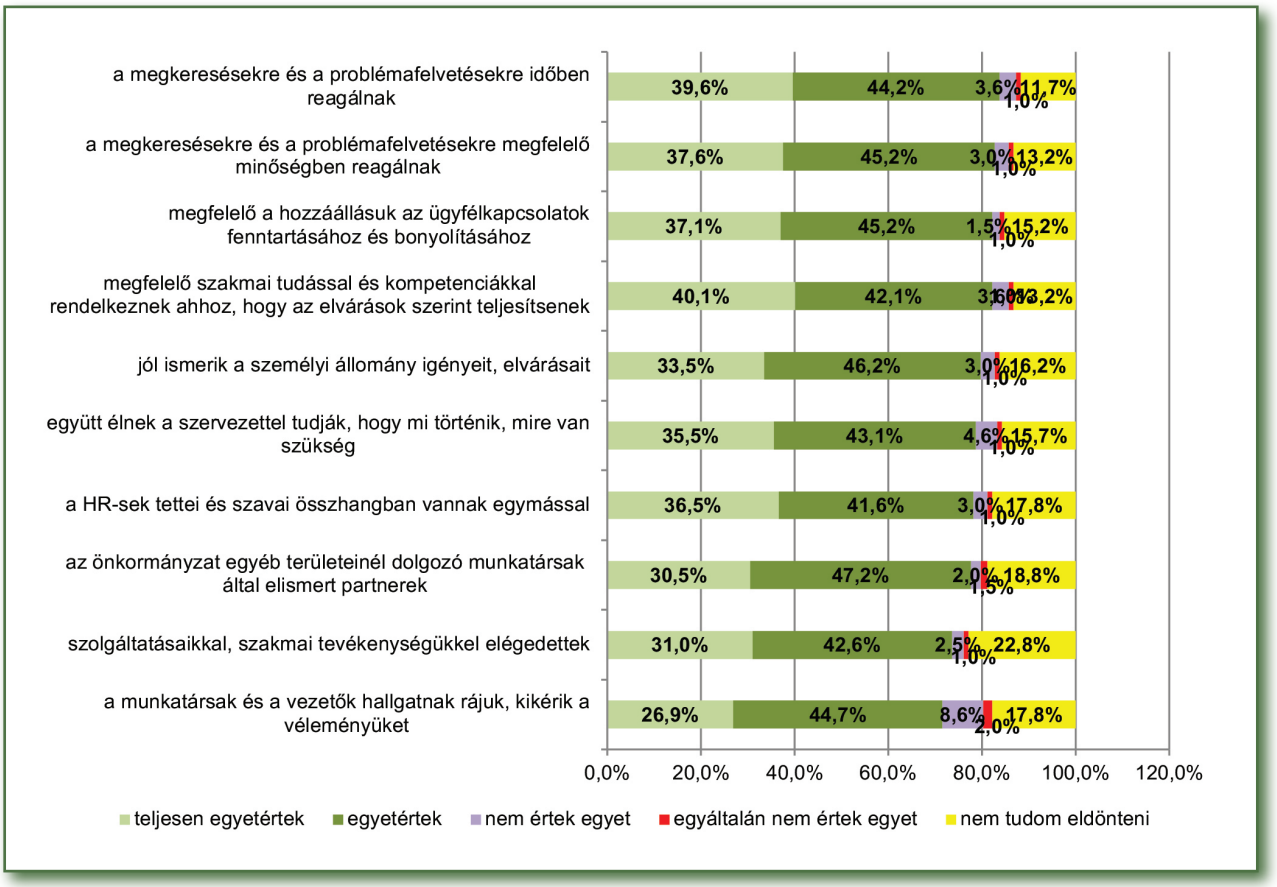


36. ábra: A HR-tevékenység hatása a személyi állományra, szakterületi bontásban (n = 1037

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Az államigazgatásban tevékenykedők az önkormányzati köztisztviselőkkel összevetve, nem voltak olyan biztosak abban, hogy a HR kellően támogatta, illetve támogatja őket a szervezeti átalakítások, a változások megértésében, elfogadásában és sikeres megvalósításában. A tekintetben is megoszlottak a vélemények, hogy a HR a belső ügyfelek, a szervezetek munkatársai számára valóban ügyfélbarát formában, az elvárásokat nagyrészt kielégítve, eredményes szolgáltatóként járt-e el és hogy megfelelően, kiegyenlítetten képviselte-e a munkáltatók, illetve a tisztviselők sokszor ellentétes érdekeit. A beérkezett adatokból arra lehet következtetni, hogy az önkormányzati szektorban a HR-tevékenységet ellátókban jobban megbíztak, korrektebbnek tartották kommunikációjukat, megnyilvánulásaikat, feladatellátásukat, mint ahogy arról az államigazgatásban gondolkodtak. Ugyancsak eltérően vélekedtek a két szakterületről választ adók arról, hogy a HR-szakterület vajon képes-e olyan kommunikációt kialakítani, amellyel támogatni tudja a szervezeten belüli párbeszédet, a feladatok eredményes megoldását. Lényegesen eltért a véleményük arról is, hogy a HR érdemben képes-e hozzájárulni a kialakult konfliktusok megelőzéséhez, kezeléséhez és megoldásához. Ez esetben is az önkormányzati dolgozók ítélték kedvezőbbnek a helyzetet.

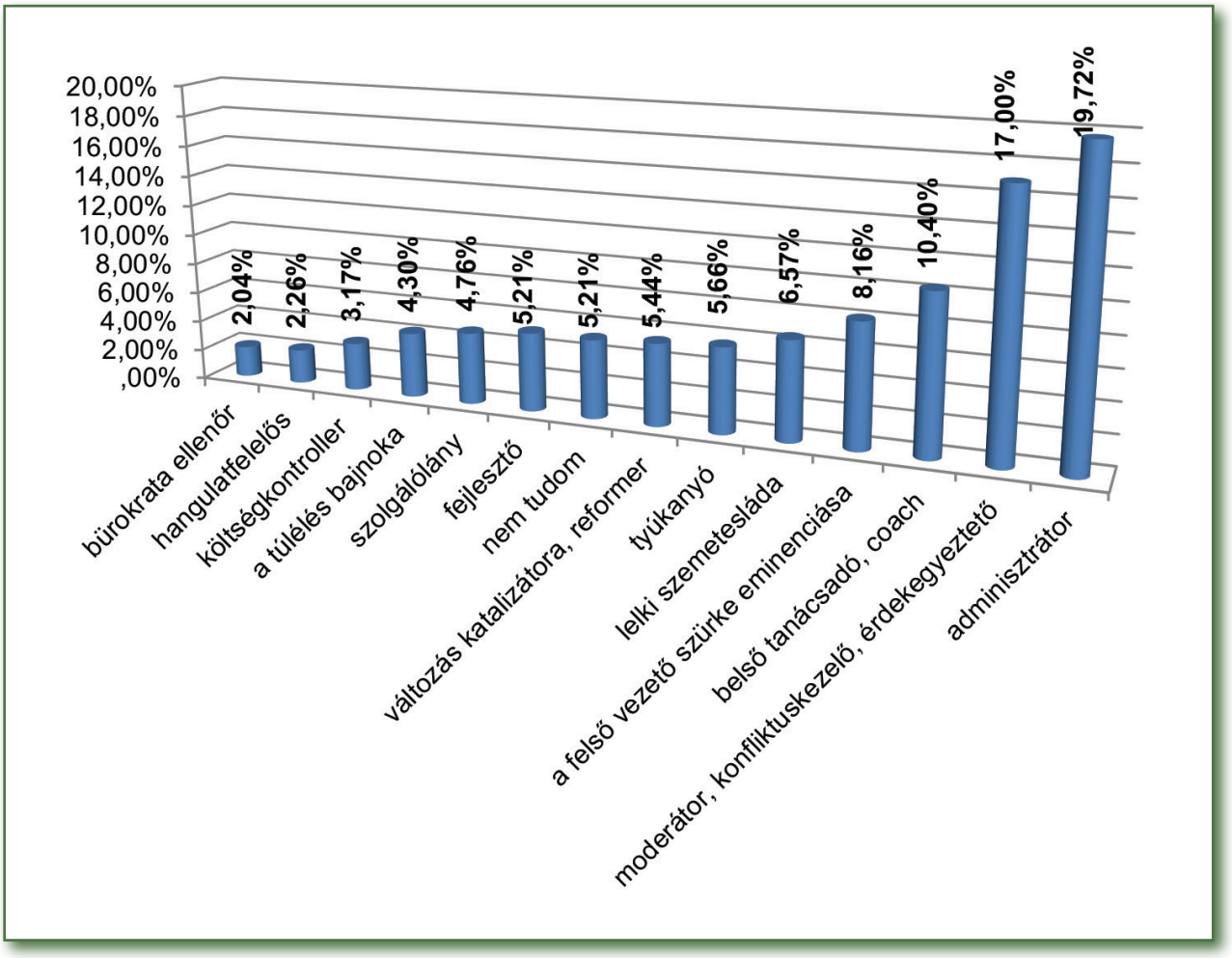
A következő kérdéseket már csak az önkormányzatok dolgozóinak tettük fel, hisz ők rendelkeztek érdemi információkkal a falaikon belül folyó HR-tevékenységről és az ott dolgozók munkájáról. A következő ábra alapján egyértelmű kép rajzolódik ki. Mivel az önkormányzatok döntő többségénél a személyi állomány létszáma nem túl nagy, és az emberierőforrás-gazdálkodással is viszonylag kevés szakember foglalkozik, nem ritkán ezeket a feladatokat a jegyző, illetve az aljegyző látja el, ezért személyesebb, közvetlenebb viszony alakul ki a humán szolgáltató és a szolgáltatásait igénybe vevő köztisztviselők között. Ennek is köszönhetően, a kérdés kapcsán megfogalmazott 10 állításunkra igen magas elfogadást, egyetértést és teljes egyetértést mutató válaszok érkeztek (összegezve 71,6% és 83,8% közötti értékben). A véleményt nyilvánítók szerint a HR-szakemberek megfelelően és időben reagálnak a megkeresésekre, a felmerülő problémákra. Munkájukra az ügyfélcentrikus hozzáállás jellemző. Elméleti és gyakorlati felkészültségük, kompetenciakészletük elégségesnek bizonyul ahhoz a feladatellátáshoz, amit elvárnak tőlük. Jól ismerik a személyi állomány igényeit, együtt élnek a szervezettel tudják, hogy mikor, mire van szükség. A válaszadók úgy gondolják, hogy a HR-feladatokat teljesítők szavai és tettei összhangban vannak egymással, talán ennek következményeként az egyéb tevékenységeket végző önkormányzati dolgozóknak elismert partnereivé váltak. Olyan partnereivé, akik elégedettek az általuk nyújtott szolgáltatások színvonalával, szakmai megalapozottságával, ezért hallgattak rájuk és kikérik véleményüket.



37. ábra: Az önkormányzati szakterületen dolgozó válaszadók véleménye a HR-feladatokat ellátók munkavégzéséről (n = 197)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A HR különböző humán folyamatait és humán funkcióit elemző kutatások közül számos azt vizsgálta, hogy a területen tevékenykedők munkájáról milyen összkép alakult ki a felhasználók körében, milyen metaforához sorolják be legszívesebben őket (Ulrich 1997, Bácsi–Szőtsné–Takács-Toárniczky 2006). Ennek a kérdésnek a kutatását (63/13. kérdés) mi is fontosnak tartottuk, mert a beérkező vélemények a HR-munka egészének tükörképeként kezelendők, annak jellemzői köszönnek vissza a kiválasztott metaforákban. Az adatok alapján egységes kép alakult ki, mert a különböző munkakörökben dolgozók és a HR-esként tevékenykedők is szinte valamennyi megadott metaforát egyező rangsorba állították. Az legtöbb szavazatot az „adminisztrátor" szerepkör kapta. Ettől alig maradt el a „moderátor, konfliktuskezelő, érdekegyeztető" funkció. Ezt követték a „belső tanácsadó, coach", majd a „felső vezető szürke eminenciása", a „lelki szemetesláda" és a „tyúkanyó" szerepkörök.



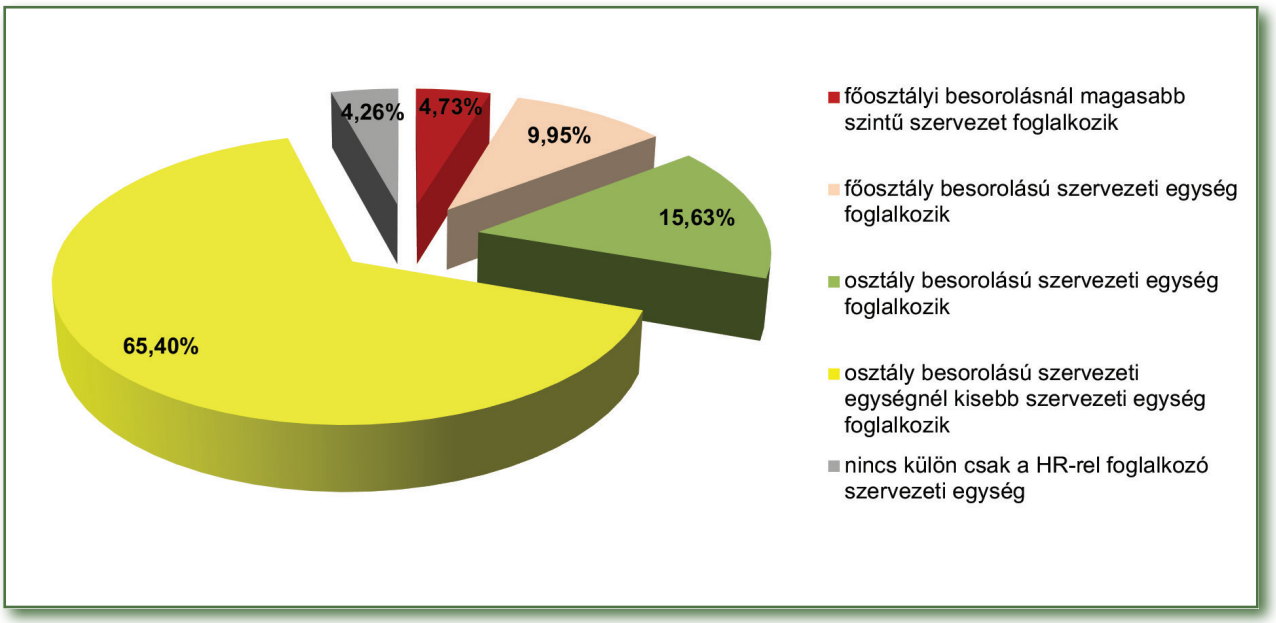
38. ábra: Az önkormányzati szakterületen dolgozó válaszadók véleménye a HR-feladatokat ellátókról a megadott metaforák alapján (n = 441)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A két meghatározónak ítélt szerepkör, ebben az esetben is a közigazgatásban végzett HR dominánsan kirajzolódó jellemzőit tükrözte vissza, annál se többet, se kevesebbet.

6.3. AZ ÖNKORMÁNYZATOKON BELÜL FOLYÓ EMBERIERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS NÉHÁNY JELLEMZŐJE

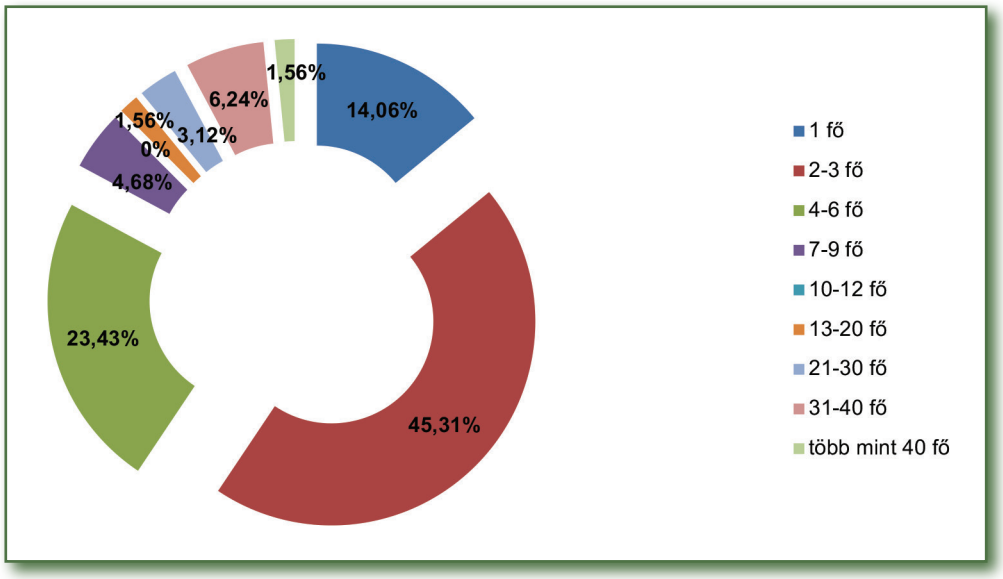
Az önkormányzatoknál végzett, illetve végezhető HR lehetőségeiről, mozgásteréről, a szervezetben elfoglalt helyéről, jelentőségéről nagyon sokat elárulnak a következő kérdések (63/1., 63/1.a., 63/2.) kapcsán beérkezett válaszok. Az első kérdés feltételével arra voltunk kíváncsiak, hogy milyen szervezeti keretek között látják el a vizsgált feladategyüttest. A szakterület sajátosságaihoz igazodva a beérkezett válaszok arról tanúskodnak, hogy az önkormányzatok 65,4%-ánál osztály jogállású szervezeti egységnél kisebb csoport látja el ezt a munkát, valamint 4,3%-ánál nincs kizárólag a humán feladatokkal foglalkozó részleg. Ez az együttesen közel 70%-os arány önmagában jelzi, hogy a személyi állománynak nyújtható HR-szolgáltatások köre a legtöbb önkormányzatnál erősen behatárolt.



39. ábra: A HR-rel foglalkozó szervezetek megoszlása (n = 211)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

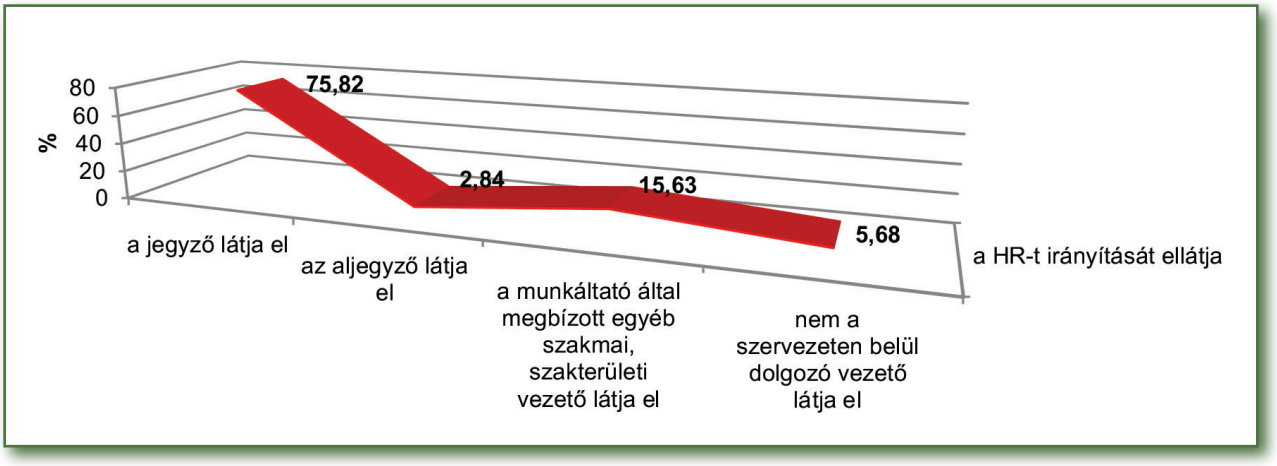
Az előbbiekben tett megállapítást erősítik meg a következő számok is, amelyek arról tanúskodnak, hogy az önkormányzatok 14,1%-ánál mindössze egy fő, 45,31%-ánál 2-3 fő, 23,43%-ánál pedig 4-6 fő látja el a HR-rel összefüggő feladatokat. Önmagában nem az a probléma, hogy pl. egy kis önkormányzatnál csak egy munkatárs foglalkozik (teljes állásban, osztott munkakörben vagy egyéb feladatai ellátása mellett) ezzel a feladattal, mert a nemzetközi gyakorlatban általában 100-150 fő munkavállaló ügyeinek intézését végzi el egy humán szakember. Ezeket a standard értékeket azonban csak akkor érdemes figyelembe venni és alkalmazni, ha nagyobb, több száz vagy több ezer főt foglalkoztató szervezetről van szó. Az sem érdektelen, hogy a szakfeladatok teljesítését segíti-e egy szolgáltató és módszertani központ, amely egyebek mellett a stratégiai emberierőforrás-menedzsment háttértámogatására alkalmas moduláris, korszerű, önkiszolgáló informatikai rendszeralkalmazással is rendelkezik, és amelyet fel tud kínálni a kisebb felhasználók kiszolgálására.



40. ábra: A HR-rel foglalkozók számának megoszlása (n = 64)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Az is természetesnek mondható, hogy az önkormányzatok zöménél a HR-tevékenységgel összefüggő feladatok irányítását a jegyző (75,82%) és az aljegyző (2,84%), a nagyobb szervezeteknél pedig más szakterületi vezető (pl. a HR-szervezet vezetője) látja el (15,63%). Az viszont érdekes, hogy az adatok alapján vannak olyan önkormányzatok is, ahol a HR-tevékenység irányítását nem az adott szervezetben dolgozó vezető, hanem más szervezet menedzsere látja el (5,68%). Ez esetben valószínűsíthetően a kormányhivatalok szerepéről lehet szó. A kép azonban nem ennyire egyértelmű, mert a HR-esként dolgozók szerint ilyen „külsős" vezetők nincsenek irányítási feladatokkal megbízva.



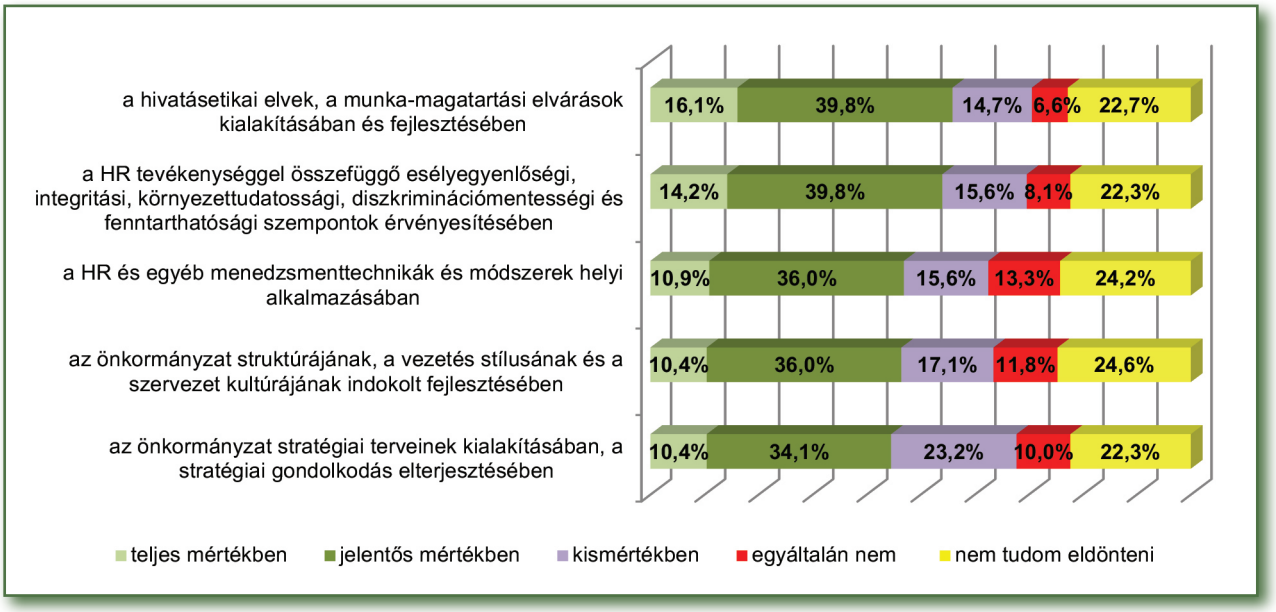
41. ábra: A HR irányítását ellátók az önkormányzatoknál (n = 211

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

6.4. A HUMÁN FOLYAMATOK ÉS A KIEMELT HUMÁN FUNKCIÓK ELLÁTÁSÁRÓL KIALAKÍTOTT KÉP

A közszolgálatok számára kidolgozott stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodási rendszermodell hat állandó humán folyamatot és – a hatályos állományviszonyos jogszabályokban szereplő jogszabályhelyekhez, valamint a jogilag nem szabályozott, de szükségesnek tartott HR-menedzsment technikákhoz, megoldásokhoz igazodva – közel száz, gyakran változó humán funkciót foglal keretrendszerbe. Vizsgálatunkkal arra kerestük a választ, hogy az egyes humán folyamatokhoz sorolt és általunk kiemelt jelentőségűnek ítélt humán funkciók hogyan, milyen formában jelennek meg az önkormányzatoknál, milyen hatást gyakorolnak azok feladatellátására, valamint a személyi állomány munkahelyi életére, tevékenységére.

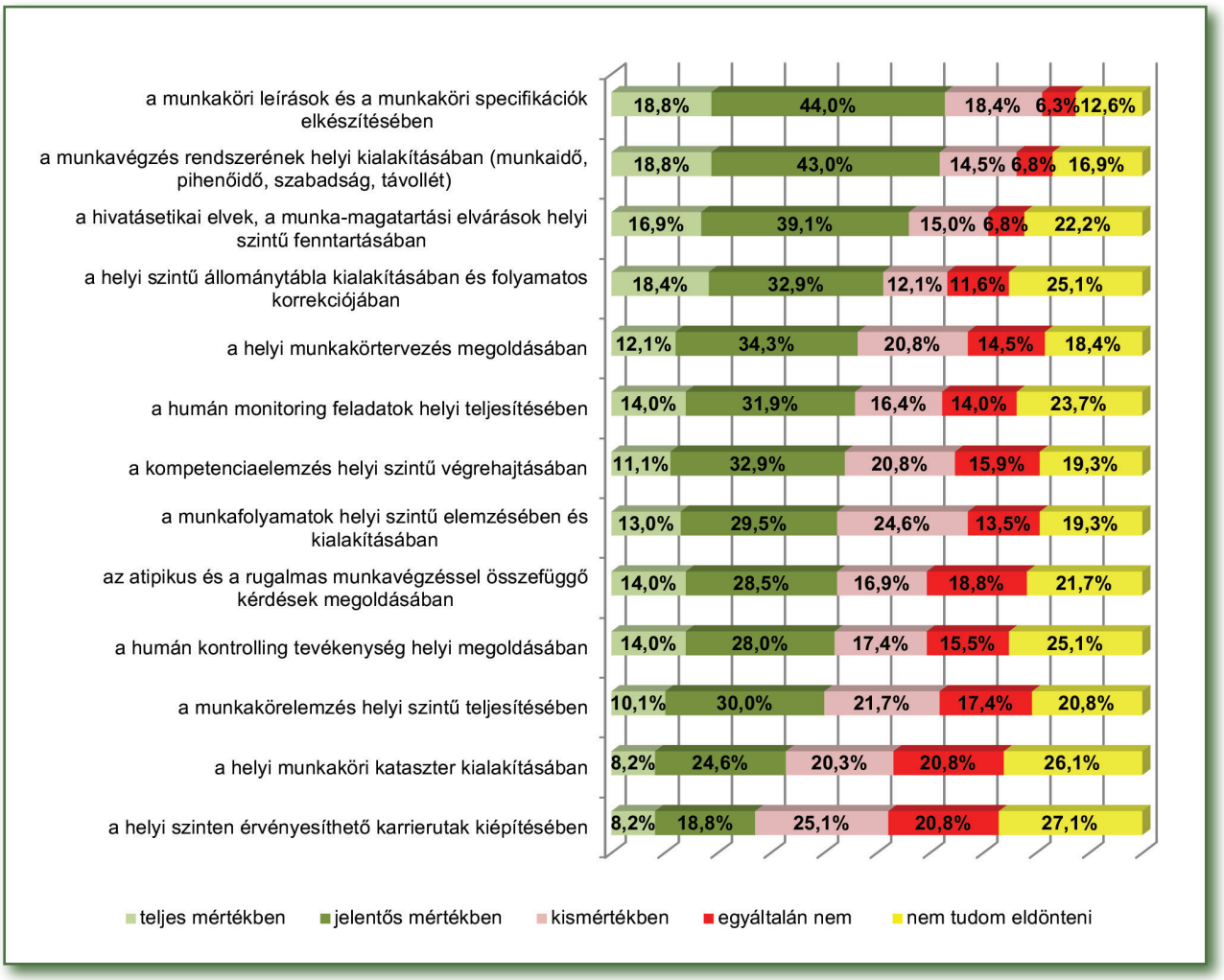
A humánstratégiai tervezés és a rendszerfejlesztés humán folyamatához tartozó humán funkciók közül (63/3. kérdés) a válaszadók arra szavaztak – összességében 50%-ot némileg meghaladó mértékben – hogy a HR-nek a hivatásetikai elvek, a munka-magatartási elvárások kialakításában, a HR-rel összefüggő esélyegyenlőségi, integritási, környezettudatossági, diszkriminációmentességi és fenntarthatósági szempontok érvényesítésében van, illetve lehet szerepe. Ötven százaléknál kevesebben gondolják azt, hogy a vizsgált szakterület tevékenyen részt vesz a HR, valamint egyéb menedzsmenttechnikák és -módszerek önkormányzaton belüli alkalmazásában, továbbá azokban a fejlesztési munkákban, amelyek a hivatal struktúrájának, vezetési stílusának, szervezeti kultúrájának megújítását eredményezik. Legkevésbé azzal értettek egyet, hogy a humán terület, részt vesz a szervezet stratégiai terveinek kidolgozásában és a stratégiai gondolkodás elterjesztésében.



42. ábra: A HR megítélése a humánstratégiai tervezéshez és a rendszerfejlesztéshez tartozó humán funkciók alapján (n = 211)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

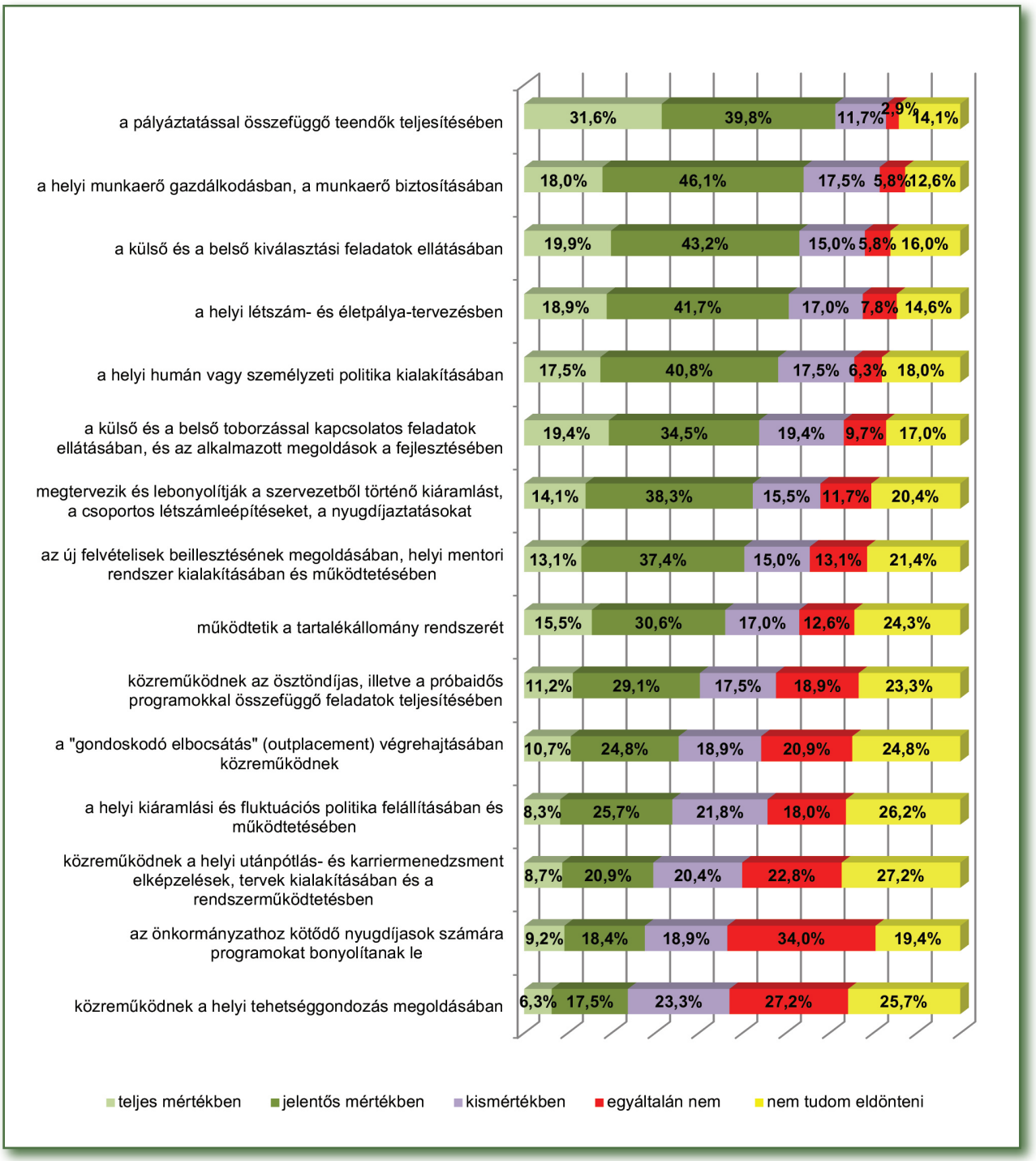
A következő humán folyamathoz, a munkavégzési rendszerekhez tartozó humán funkciók alkalmazásával foglalkozó 13 állítás közül (63/4. kérdés) a válaszadók néggyel kapcsolatban fejezték ki egyetértésüket. Az egyéb felvetések megítélésénél már bizonytalanok voltak vagy egyet nem értésüknek adtak hangot. A voksolók leginkább azzal értettek egyet, hogy a HR-terület a munkaköri leírások és a munkaköri specifikációk elkészítésében, valamint a munkavégzés helyi rendszerének kialakításában (munkaidő, pihenőidő, szabadság) játszik meghatározó szerepet. Közel ilyen fontosnak tartották a hivatásetikai elvek, a munka-magatartási elvárások helyi szintű fenntartásában és az önkormányzat állománytáblájának kialakításában, folyamatos korrekciójában vállalt szerepüket. Az egyéb – a következő ábrán szereplő – humán funkciók teljesítésében már bizonytalanok voltak, illetve úgy gondolták, hogy ezek megvalósításában a HR nem vesz részt. Ezek sorába tartozik a munkakörtervezés megvalósítása, a humán monitoring és a humán kontrolling feladatok ellátása, a kompetenciaelemzések teljesítése, a munkafolyamatok elemzése, az atipikus és a rugalmas munkavégzéssel összefüggő kérdések megoldása, a munkakörelemzések teljesítése, a helyi munkaköri kataszter és karrier utak kialakítása, illetve ezek működtetése.



43. ábra: A HR megítélése a munkavégzési rendszerekhez tartozó humán funkciók alapján (n = 207)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A harmadik humán folyamattal, az emberierőforrás-áramlással és -fejlesztéssel kapcsolatban beérkezett vélemények megoszlását a könnyebb áttekinthetőség kedvéért két részre osztva mutatjuk be. Az emberierőforrás-áramláshoz tartozó 15 kiemelt állítás közül nyolcat soroltak a felmérésben résztvevők a pozitív tartományba (63/5. kérdés). Közülük is mindenekelőtt azzal értettek egyet, hogy a HR-terület elsődlegesen a pályáztatással kapcsolatos feladatokat látja el. Ezzel összefüggésben jelentős szerepet vállal a helyi munkaerő biztosításában, a munkaerő-gazdálkodásban, a külső és a belső toborzási, valamint kiválasztási feladatok ellátásában, az alkalmazott megoldások fejlesztésében. Annak ellenére, hogy a válaszadók az életpályával összefüggésben korábban feltett kérdéseinkre inkább elégedetlenségüknek adtak hangot, most kedvezően nyilatkoztak az önkormányzatoknál végzett életpálya-létszámtervezésről. Megelégedetten szóltak a helyi személyzeti vagy humánpolitika kialakításáról is. Ez azért érdekes, mert a stratégiai tervezésről és a stratégiai gondolkodás helyi megvalósításában vállalt HR-szerepről már közel sem volt ilyen jó a véleményük. Közel egyező mértékű pozitív állásfoglalást alakítottak ki az új munkatársak szervezetbe történő beillesztéséről, a helyi mentorálás megoldásáról, valamint az egyéni és csoportos létszámleépítésről, a kiáramlás megtervezéséről és megszervezéséről, a nyugállományba helyezésről. Ugyanakkor bizonytalanok voltak vagy nem értettek egyet azzal, hogy a HR közreműködik-e az ösztöndíjas és a próbaidős programok megoldásában, a helyi utánpótlási és karriertervek kialakításában, rendszerszerű működtetésében, a tehetséggondozás megvalósításában. Abban sem voltak biztosak, hogy HR tevékenyen részt vesz-e a helyi kiáramlási és fluktuációs politika megalkotásában és végrehajtásában, hogy működteti-e a tartalékállomány intézményét, alkalmazza-e a „gondoskodó elbocsátás" módszerét, valamint aktív kapcsolatot tart-e fenn az önkormányzathoz kötődő nyugdíjasokkal. A felső vezetők és a HR-esek a mások által megkérdőjelezett legtöbb felvetésre pozitívan reagáltak.

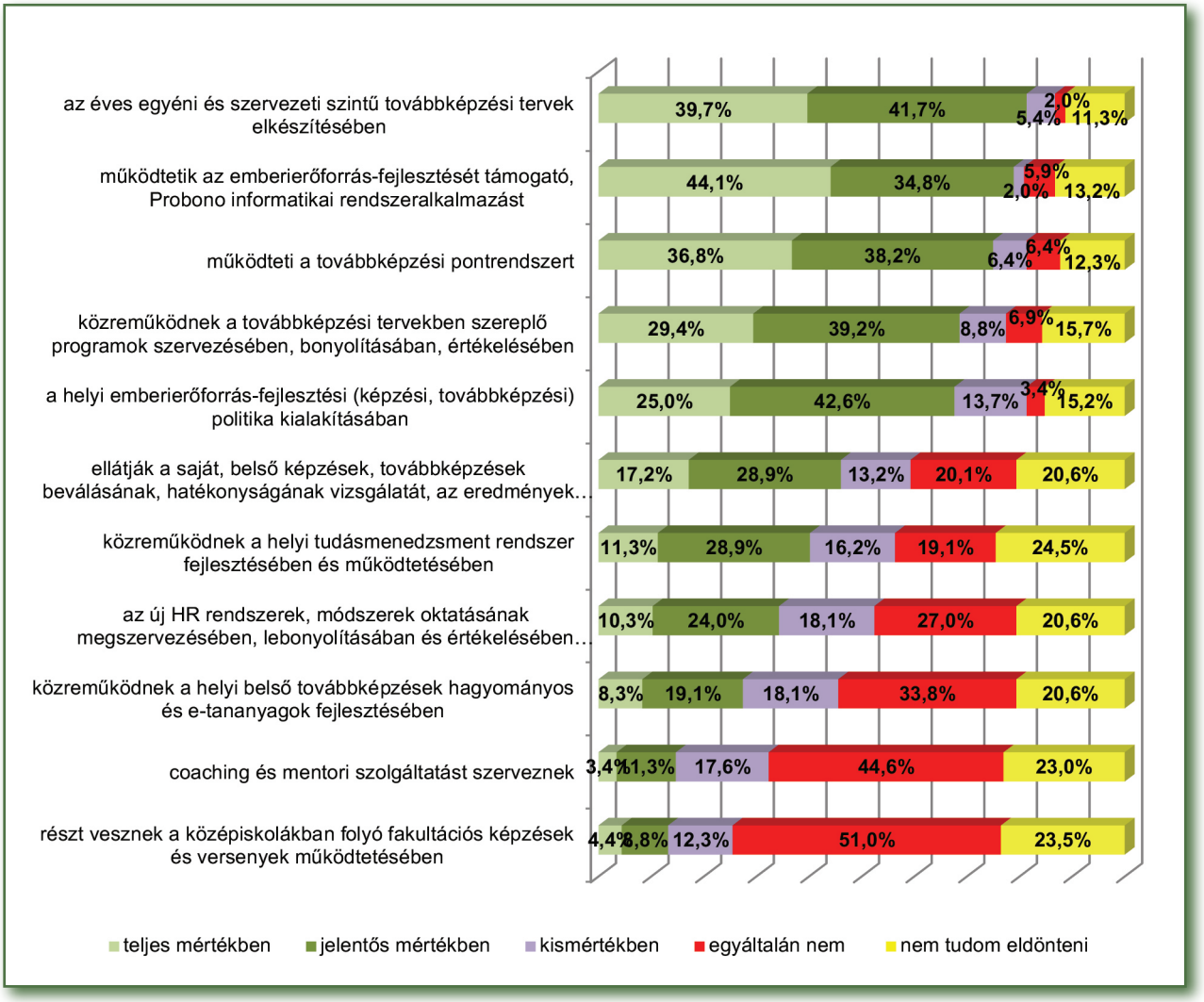


44. ábra: A HR megítélése az emberierőforrás-áramláshoz tartozó humán funkciók megvalósítása alapján (n = 206)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Az emberierőforrás-fejlesztéssel kapcsolatban 11 állítást fogalmaztunk meg (63/6. kérdés). Ezek közül a felmérésben résztvevők ötről vélekedtek kedvezően. Az ehhez tartozó valamennyi tevékenység a közigazgatási továbbképzési rendszer tervszerű működéséhez kapcsolódik, azt segíti elő. Ide kell sorolni a helyi fejlesztési politika kialakítását,

az egyéni és a szervezeti szintű éves fejlesztési tervek elkészítését, a tanulmányi pontrendszer és a Probono informatikai rendszeralkalmazás működtetését, valamint a továbbképzési programok megszervezését, illetve azok lebonyolítását.



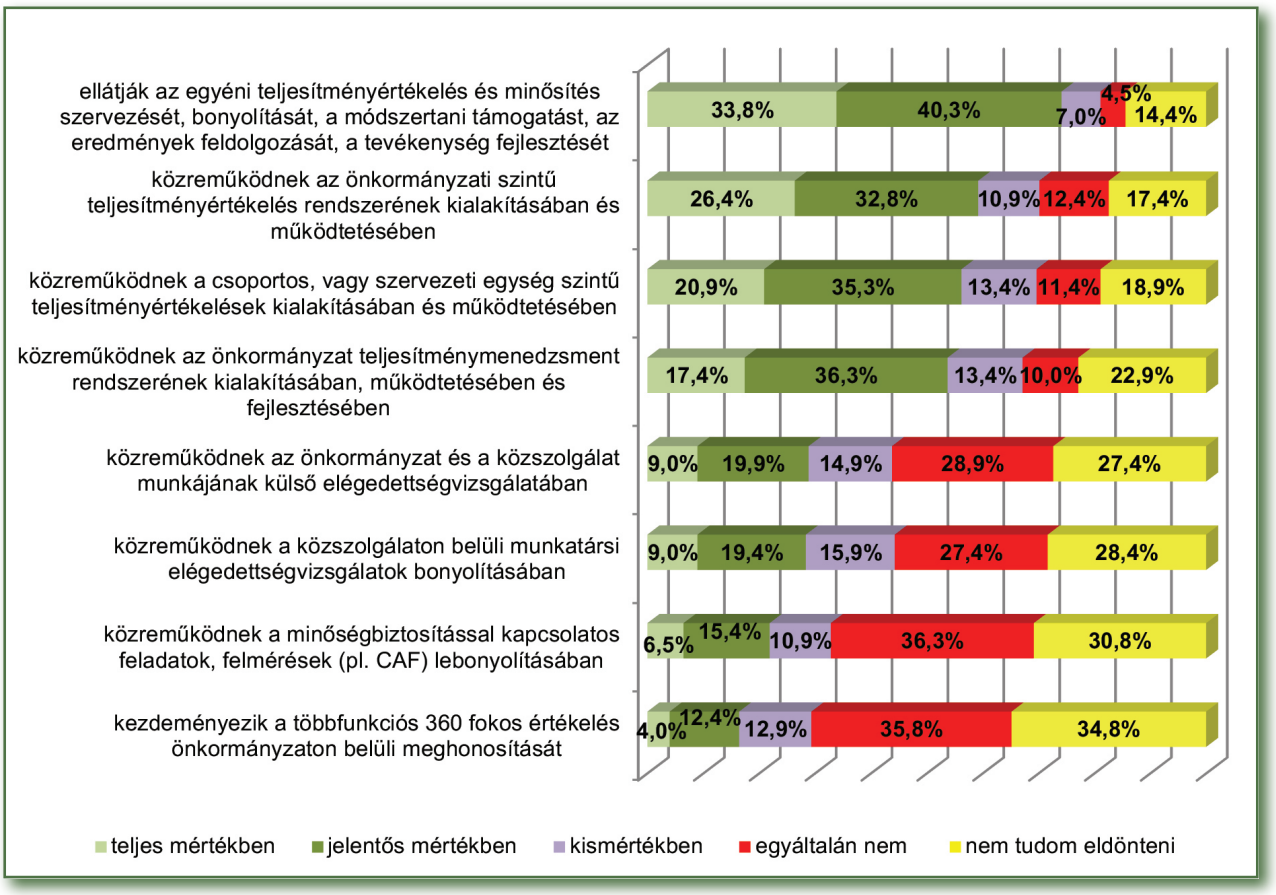
45. ábra: A HR megítélése az emberierőforrás-fejlesztéshez tartozó humán funkciók megvalósítása alapján (n = 204)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A fennmaradó 6 állításról a válaszadók inkább kedvezőtlenül nyilatkoztak. Nem voltak biztosak abban, hogy a HR elvégzi-e a helyben megvalósított képzések, továbbképzések beválásvizsgálatát, hatékonysági értékelését, az eredmények közreadását és hogy közreműködnek-e az önkormányzati tudásmenedzsment-rendszer fejlesztésében. Tapasztalataik alapján úgy látják, hogy az új HR-módszerek és eljárások oktatásában, közreadásában, a továbbképzési anyagok összeállításában, a coaching és mentori szolgáltatások szervezésében, valamint a középiskolákban folyó közszolgálati tartalmú pályaorientációs felkészítések, illetve a fakultációs képzések működtetésében a HR az önkormányzatok többségénél nem vesz részt.

A teljesítménymenedzsmenthez, a rendszer negyedik humán folyamatához felsorolt nyolc értékelhető problémafelvetés közül a válaszadók néggyel jellemzően egyetértettek, néggyel kapcsolatban pedig bizonytalannak

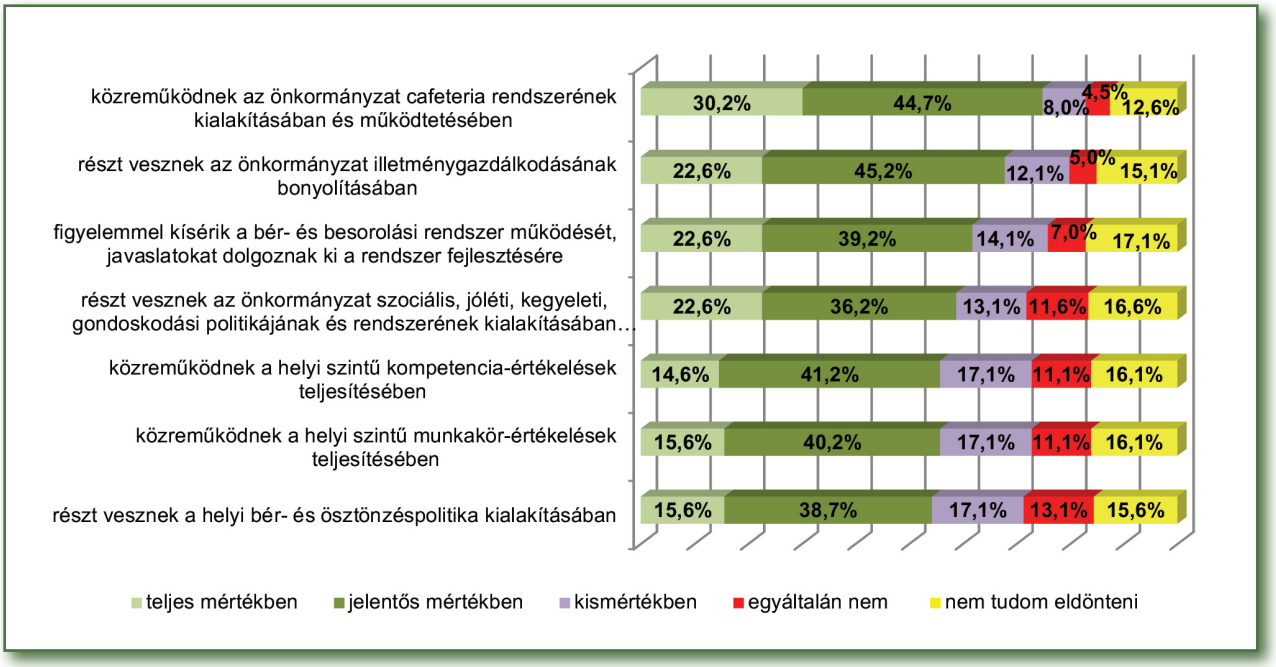
mutatkoztak vagy ellenvéleményüknek adtak hangot (63/7. kérdés). Egyértelműnek látszik, hogy az önkormányzatok többségénél az egyéni teljesítményértékelés komplex végrehajtásában a HR aktív és tevékeny szerepet vállal. A hozzáértők azt már kétkedések közepette hiszik el, hogy a HR-terület közreműködött volna az adott önkormányzat teljesítménymenedzsment rendszerének kialakításában, működtetésében és fejlesztésében. Hiszen a teljesítménymenedzsment-rendszer alatt komplex, több elemből álló tevékenységegyüttest ért a szakma, amely nem tekinthető egyenértékűnek az egyéni teljesítményértékeléssel. Egyebek mellett a teljesítménymenedzsment magában foglalja a szervezeti, valamint a szervezeti egység szintű teljesítményértékelést is. A voksolók nagyobbik hányada azt nyilatkozta, hogy ezeket az önkormányzatok működtetik. A valóságban ilyen megoldások alkalmazásával azonban csak nagyon korlátozott számban találkozhat az érdeklődő. Ez esetben is inkább a fogalmi kategóriák tisztázatlanságáról vagy az ismeretek hiányáról lehet szó. A HR-terület szerepvállalását a válaszadók az önkormányzatok működésének külső (közvélemény-kutatás) és belső (elköteleződés- vagy elégedettségmérés) vizsgálatában csakúgy, mint a minőségbiztosítási célzattal elvégzett önértékelésben (CAF) vagy az úgynevezett 360 fokos értékelésben, inkább kétségesnek látták (lásd a következő ábrát).



46. ábra: A HR megítélése a teljesítménymenedzsmenthez tartozó humán funkciók megvalósítása alapján (n = 201)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Az ötödik humán folyamattal, az ösztönzésmenedzsmenttel és az idesorolt humán funkciók alkalmazásával kapcsolatban megfogalmazott hét állításra nagyrészt egyetértő válaszok érkeztek (63/8. kérdés). Első ránézésre úgy látszik, hogy az érintettek az emberierőforrás-gazdálkodásnak ezt a tevékenységi körét ismerik a legjobban, erről rendelkeznek a legtöbb információval. A beérkezett adatokból azt lehet kiolvasni, hogy a HR tevékenyen működött közre az önkormányzat cafeteria rendszerének kialakításában és az illetménygazdálkodás feladatainak ellátásában. A válaszadók úgy gondolták, hogy az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók figyelemmel kísérték a bér- és besorolási rendszer működtetését és probléma észlelése esetén javaslatokat tettek annak fejlesztésre. A többség arról is meg volt győződve, hogy a HR részt vett az önkormányzat szociális, jóléti, kegyeleti gondoskodást érintő politikájának kialakításában és az elképzelések megvalósításában. Hasonlóan foglaltak állást a vizsgált szakterületnek a helyi bér- és ösztönzéspolitika kidolgozásában és érvényre juttatásában vállalt szerepéről.



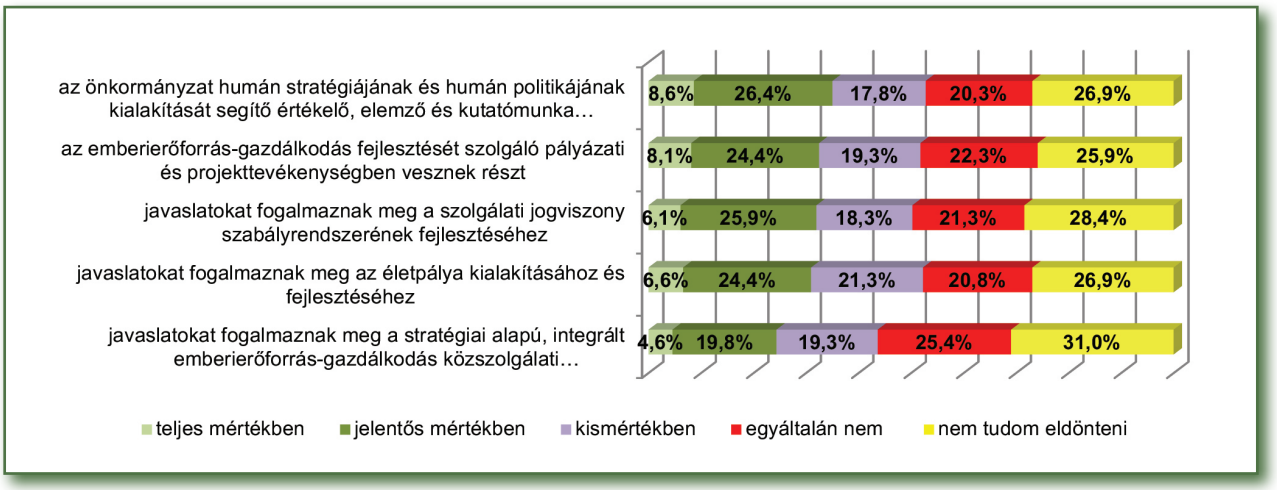
47. ábra: A HR megítélése az ösztönzésmenedzsmenthez tartozó humán funkciók megvalósítása alapján (n = 199)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Az utóbbi két tevékenységi kör kapcsán stratégiai jelentőséggel bíró kérdésekről van szó, amelyekről a korábban feltett kérdéseinkre adott válaszokból inkább arra lehetett következtetni, hogy az ilyen típusú tervezési és döntés-előkészítési feladatok teljesítésében jellemzően nem vettek részt a HR-szakterület vezetői, szakemberei. A kompetencia- és munkakör-értékelésekben való szerepvállalás pozitív megítélését is fenntartással kell fogadnunk. Ugyanis a munkakör- és kompetenciaelemzésekhez kötődő, ezek előzetes teljesítése nélkül nem megvalósítható kompetencia-, valamint munkakör-értékeléseket információink szerint a legtöbb helyen – a néhány évvel ezelőtt kétségtelenül megtörtént projektmunkákat leszámítva – visszatérően nem végezték el. A válaszadók pozitív értékelése mögött ez esetben is vagy az ismerethiány vagy az idősávok összecsúszása állhat.

A humán folyamatok sorát a személyügyi (munkaügyi, humánigazgatási) szolgáltatások és az idetartozó humán funkciók köre zárja. Ezeket a humán funkciókat – hasonlóan az egyéb humán folyamatokhoz tartozókhoz – jellegük,

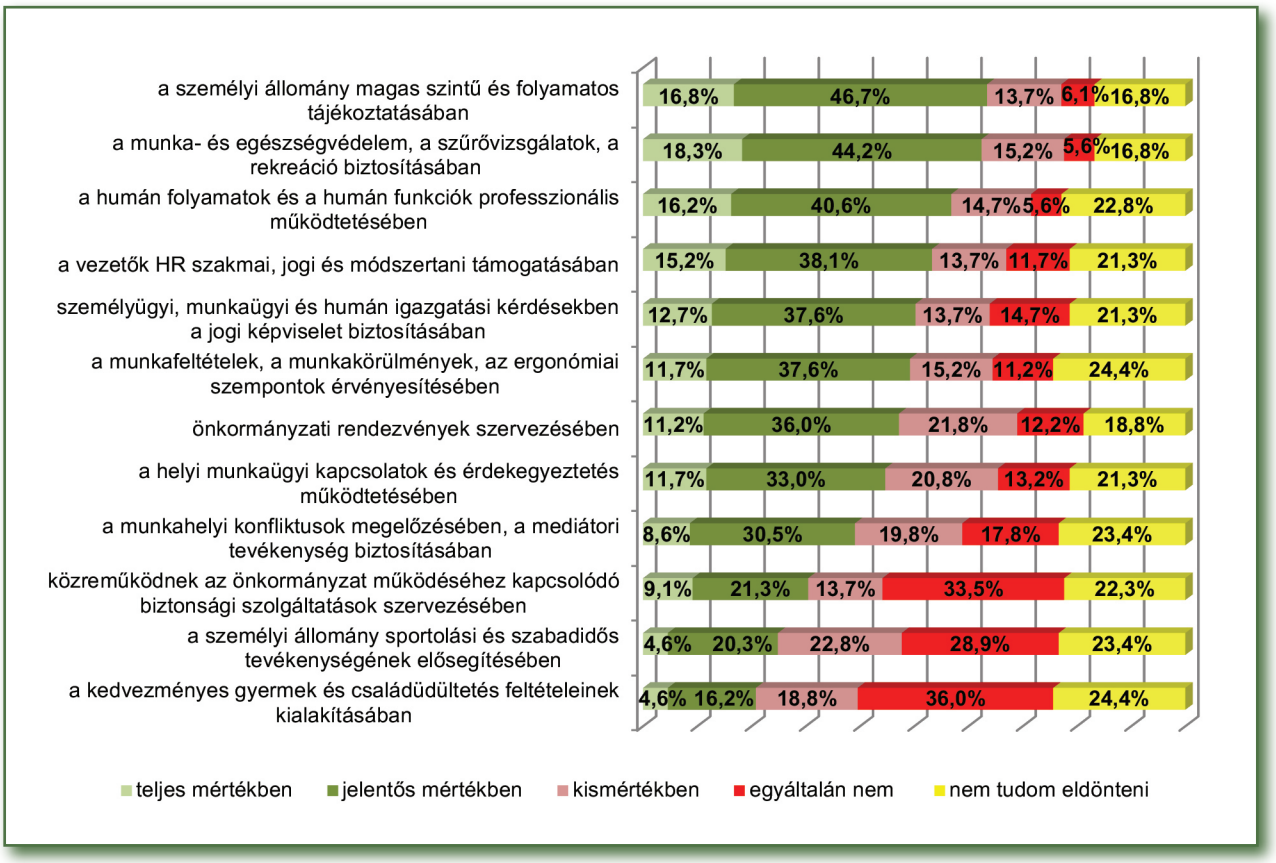
szerepük alapján három csoportba, a stratégiaiba, az operatívba és az adminisztratívba, rendezhetjük. A viszonylag nagyszámú humán funkció miatt, a könnyebb áttekinthetőség kedvéért, ennél a humán folyamatnál ezt az elkülönített megoldást választottuk és ennek megfelelően három kérdést tettünk fel (63/9., 63/10., 63/11. kérdések). A stratégiai jellegű feladatellátással kapcsolatban – a beosztott munkatársak csoportjának kivételével – a többség, még a HR-területen dolgozók is, bizonytalanságuknak vagy egyet nem értésüknek adtak hangot. Az így gondolkodók szerint, a HR nem játszott érdemi szerepet a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszerének a kialakításában és a közszolgálati életpályák fejlesztésében. Nem tudtak érdemben hozzájárulni a szolgálati viszony szabályrendszerének korszerűsítéséhez, és csak kismértékben vettek részt a szakterület fejlesztésére kiírt pályázatok, projektmunkák megtervezésében, lebonyolításában. Érdemben nem végeztek olyan elemző, értékelő, kutatómunkát, amellyel hozzá tudtak volna járulni a helyi humánstratégia, humánpolitika kialakításához. A stratégiai tervezés és gondolkodás hiánya vagy elégtelensége ez esetben is egyértelműen bizonyítást nyert (lásd az alábbi ábra adatait).



48. ábra: A HR megítélése a személyügyi (stratégiai) szolgáltatásokhoz tartozó humán funkciók megvalósítása alapján (n = 197)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

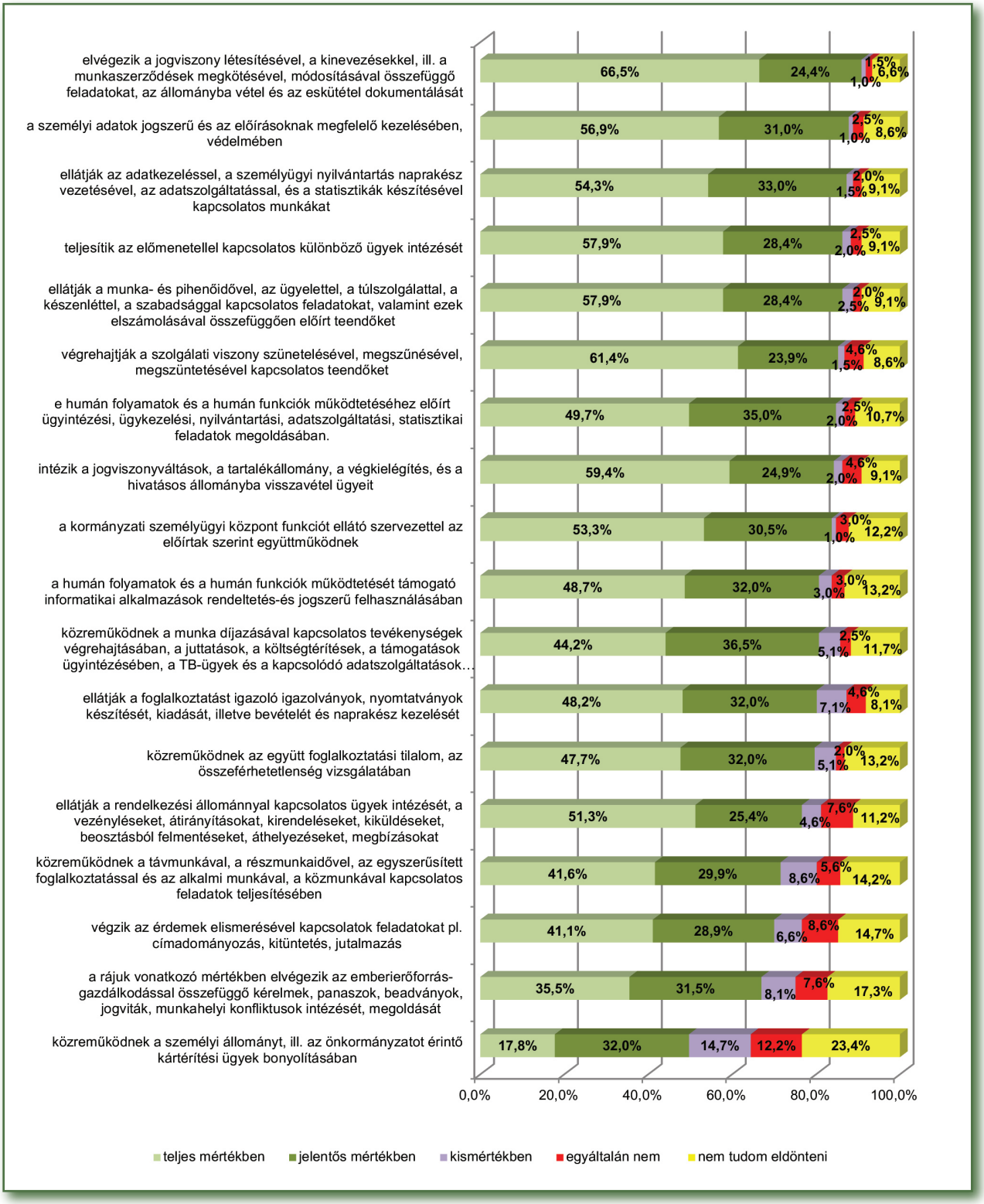
Az operatívnak minősülő humán funkciók teljesítése iránt érdeklődő 11 állítás közül néggyel kapcsolatban fejezték ki bizonytalanságukat vagy negatív véleményüket a választ adók. Ezek szerint a HR nem játszott meghatározó szerepet a helyi konfliktusok megelőzésében, kezelésében és moderálásában, az állomány sportolási, szabadidős tevékenységeinek biztosításában, a kedvezményes család- és gyereküdültetés feltételeinek előteremtésében. Pozitívnak tartották a HR-terület azon tevékenységeit, amelyeket a személyi állomány és a vezetők tájékoztatása, módszertani támogatása, jogi képviseletük biztosítása, munkafeltételeik, munkakörülményeik javítása érdekében fejtettek ki. Kedvezően értékelték a munka és egészségvédelem, a rekreáció biztosítása érdekében kifejtetteket, a humán folyamatok és a humán funkciók szakszerű működtetését, a helyi rendezvények lebonyolításában végzett szerepüket, a munkaügyi kapcsolatok, az érdekegyeztetés terén elvégzett munkájukat.



49. ábra: A HR megítélése a személyügyi (operatív) szolgáltatásokhoz tartozó humán funkciók megvalósítása alapján (n = 197)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Az adminisztratív feladatok kategóriájába tartozó humán funkciók teljesítésének helyzetét vizsgáló 19 állítást – egy kivételével – magas értékkel, a pozitív sávba sorolták a válaszadók. A következő ábrán részletesen bemutatott eredményeket nem tartjuk fontosnak leírni, mert azok önmagukért beszélnek. Egyértelműen bizonyítják, hogy a HR képes ellátni azokat a jellemzően operatív és adminisztratív jellegű feladatokat, amelyek az önkormányzatok működéséhez elengedhetetlenül szükségesek.



50. ábra: A HR megítélése a személyügyi (adminisztratív) szolgáltatásokhoz tartozó humán funkciók megvalósítása alapján (n = 197)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

6.5. ÖSSZEGZÉS

A fejezeten belül azt vizsgáltuk, hogy a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás három fő megkülönböztető jegye, milyen formában és mértékben található meg az önkormányzatok működésében, HR-tevékenységében.

A felső vezetői nézőpont alkalmazásáról – a válaszok megoszlása alapján – megállapítható, hogy az csak nyomokban fedezhető fel az önkormányzatok tevékenységét meghatározó politikai és szakmai elvárásokban, a szervezeteken belüli stratégiai gondolkodásban, a tervezés gyakorlatában, a menedzsment mindennapi működésében, a változások kezelésében, a szervezeti kultúra fejlesztésében, a HR-szakterület feladatellátásában és elért eredményeiben.

Az önkormányzatok – lehetőségeik korlátain belül – igyekeznek lépéseket tenni annak érdekében, hogy az emberi erőforrást, a munkatársakat, mint meghatározó, értékteremtésre egyedüliként képes erőforrást a folyamatok középpontjába állítsák, és számukra olyan munkafeltételeket, munkakörülményeket, ösztönzési megoldásokat biztosítsanak, amelyek a közszolgálaton belüli maradásra, magas teljesítmény elérésére, elkötelezett hozzáállásra, hivatásszeretetre késztetik őket. A felmérés adatai azt mutatják, hogy ennek az útnak még csak az elején tartanak, mint ahogy a HR helyének, szerepének kívánatos szintre emelése, a jogi szabályozás és a menedzsmenttechnikák, -módszerek kiegyensúlyozott alkalmazása sem tekinthető befejezettnek.

A HR-terület integráló szerepének kiteljesítése sem tekinthető még lezártnak. Vannak ugyan biztató jelek és kétségtelen eredmények, azonban a kínálkozó lehetőségek egész sora vár arra, hogy azt a HR részévé tegyék. Javítani lehet a belső horizontális együttműködések körén, az egyes humán folyamatok és humán funkciók integrált működtetésén, de fejlesztésre vár a közszolgálaton belüli kapcsolatépítés, valamint a közszolgálaton kívüli hálózatépítés is.

Az önkormányzatoknál folytatott emberierőforrás-gazdálkodásról – hasonlóan az államigazgatásra jellemző feladatellátáshoz – megállapítható, hogy annak továbbra is az adminisztratív túlsúlyt érvényesítve tesznek eleget. Erre szolgálnak bizonyítékul az egyes humán folyamatok vizsgálatánál kapott adatok. Ezekből tényszerűen kiderül, hogy jórészt csak azoknak a feladatoknak képesek a szakterületen dolgozók – időnként nagy nehézségek árán – eleget tenni, amelyeket a hatályos jogszabályok előírnak számukra. Ezzel ugyan a rendszer működtetését többé-kevésbé biztosítják, ami önmagában sem kis feladat, de sem a szervezetek működéséhez, sem a személyi állomány által támasztott igények kielégítéséhez nem tudnak annyi hozzáadott értékkel szolgálni, amelyre valamennyi érintett igényt tartana és amellyel képesek lennének a gyakorlatban eleget tenni a kormány által meghatározott – a fejezet bevezetőjében ismertetett – stratégiai céloknak.

7. AZ ÖNKORMÁNYZATI ÉLETPÁLYA ÉS KARRIER

dr. Kövendi Eszter

7.1. BEVEZETÉS

Ez a kutatómunka, az önkormányzati szereplők együttműködésének köszönhetően, a helyi közszolgáltatások egyéni és szervezeti körülményeit mutatja be, mindennapos működésükről szóló véleményüket, a munkakörülményeiket, a jövőképüket érintő kérdések megvilágításában.

Szinte minden nap halljuk különféle médiumokból, olvashatjuk számtalan sajtótermékben, hogy Magyarországon túl sok ember dolgozik a közszférában. Az Eurostat 2016-ban készített felmérése alapján[17] az egyes európai országokban – elsősorban a skandináv államokban – az emberek jelentősen nagyobb százaléka dolgozik a közszférában, mint Magyarországon. A közalkalmazottak legnagyobb arányban Svédországban látták el feladatukat, azaz mindenkit számba véve a foglalkoztatottak 29%-át tették ki, továbbá Dániában 28%-os telítettséget mértek. Finnországban 25%-os, Észtországban 23%-os arányban dolgoztak a közszolgálati alkalmazottak. Magyarországon, e felmérés szerint Franciaországgal és Litvániával egyetemben, 22%-os foglalkoztatási arányt mértek. A közszférában dolgozók aránya Németországban volt a statisztikai adatok alapján a legalacsonyabb. Ezek alapján Magyarország a skála közepén helyezkedik el.

Vázlatosan haladva – ha csak a főbb állomásokat tekintjük végig a magyar önkormányzati rendszer hullámvölgyekkel és dombokkal megrajzolt történetében – felmerül a kérdés, ki és miért kíván az önkormányzat kötelékében dolgozni, ki, milyen munkakörben látja maga előtt egy tervezhető életpálya kialakítását, a megbecsült tevékenység, a karrier megvalósítását a kisebb-nagyobb településeken, mi vonzza és mi űzi el a közszférában foglalkoztatottakat?

A magyar önkormányzati rendszer megvalósulása, az önállóság gondolata 1990-ben felpezsdítette a települések életét. A helyi demokratikus hatalomgyakorlással megélénkült a helyi közélet. A számtalan feladat és hatáskör azonban felőrölte az önkormányzatok energiáit, a feladatok ellátásával összefüggő felelősség súlyosan nyomta a központi költségvetési támogatással egyre kevésbé bíró települési és megyei önkormányzatokat. Nem egész húsz év alatt jelentősen megnőtt az önkormányzati adósságállomány. A feladatok mennyisége, a finanszírozás kiszámíthatatlansága miatt szükségessé vált az átalakítás.

A 2010-es parlamenti választásokat követően átfogó közjogi változásokra került sor. Az Alaptörvényünk filozófiája alapján mindenki felelős önmagáért, képességei és lehetőségei szerint köteles az állami és közösségi feladatok

[17] https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/WDN-20170723-1?inheritRedirect=true&redirect=%2Feurostat%2F (Letöltve: 2018.09.14.)

ellátásához hozzájárulni.[18] 2011-ben az új önkormányzati törvény[19] (a továbbiakban: Mötv.) rögzíti a felelősség és a közéletiség fontosságát, ismérvét, amikor úgy rendelkezik, hogy a helyi önkormányzás joga a település, valamint a megye választó polgárai közösségének joga, melynek során érvényre jut az állampolgári felelősségérzet, kibontakozik az alkotó együttműködés a helyi közösségen belül. A helyi önkormányzás a helyi közügyekben demokratikus módon, széles körű nyilvánosságot teremtve kifejezi és megvalósítja a helyi közakaratot.[20] A törvény alapján a helyi önkormányzatok feladataik ellátása során támogatják a lakosság önszerveződő közösségeit, együttműködnek velük és biztosítják a helyi közügyekben való széles körű állampolgári részvételt is. Követelmény továbbá, hogy az önkormányzat erősítse a települések önfenntartó képességét, tárja fel a lehetőségeit és hasznosítsa saját erőforrásait.[21]

Nagy változást hozott, hogy a kormányzat átvállalta a települési és a megyei önkormányzatok adósságállományát, hiteleit, valamint átrendezte a terheiket, ez esetben feladataikat és a költségvetési támogatás rendszerét. A feladatalapú finanszírozás alapján a továbbiakban az állam döntheti el, hogy mely feladatok ellátását ruházza át az önkormányzatokra kötelező jelleggel és ehhez milyen mértékű finanszírozást állapít meg. Az önkormányzatok ezen korlátozott körülményekhez igazodva a saját bevételükkel egészítették ki a kötelező és az önként vállalt feladataikat.

A járási hivatalok létrehozásával egy időben átalakították az önkormányzati hivatali rendszert és struktúrát. A közös önkormányzati hivatal létrehozása feltételrendszerének kidolgozásával 2013-ban közel 30%-kal csökkent az önkormányzatok által fenntartott hivatalok száma. A polgármesteri hivatalok száma majdnem felére csökkent, ezzel együtt a körjegyzőségek helyére közös önkormányzati hivatalok kerültek, a jegyzői állások megszűnésével pedig a települések több mint felében nem működött hivatal. A közszolgáltatások színvonalára érezhetően negatív hatással volt a változtatás. Nem arra keresték a megoldást központi szinten, hogy mely eszközökkel, pénzügyi támogatással tudják képessé tenni az önkormányzatokat a feladatok ellátására, inkább a feladatok elvonását kezdték meg. A bértábla elfogadhatatlannak bizonyult, amely fokozta az alkalmazottak elégedetlenségét. Aki ismer önkormányzati alkalmazottat, tudja, hogy az érintettek a helyi közösség problémamegoldóivá válnak, akkor is tőlük várják a problémák rendezését, ha az adott kérdés nem is az ő hatáskörükbe tartozik (Zongor 2018).

7.2. ÉLETPÁLYA ÉS KARRIERTERVEZÉS

Az önkormányzati életpálya és karrier témakörének vizsgálata érdekében olyan adatbázis áll rendelkezésünkre, amelynek segítségével ágazati felosztás szerint, azaz az önkormányzati foglalkoztatottak és az államigazgatásban dolgozók vallhatnak saját munkájukról, fejlődésükről, fejlesztési lehetőségeikről az általunk megfogalmazott kérdéseken keresztül. Ezt az ágazati tagozódást tovább szűkítjük az állományon belül dolgozó állami tisztviselők, kormánytisztviselők, köztisztviselők, közalkalmazottak, az Mt.[22] hatálya alá tartozó, hivatásos és nyugdíjas szereplőkre.

[18] Magyarország Alaptörvénye Alapvetés O) cikk.

[19] Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvénye (Mötv.).

[20] Mötv. 2. § (1)–(2) bekezdés.

[21] Mötv. 6. § a), b) pont.

[22] 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről.

A munkánk során az államigazgatásban foglalkoztatottaktól kapott válaszokat használom kontrollcsoportként. További különbségeket fedezünk fel a munkaköri besorolás vizsgálata során. Eszerint a felső vezetők, középvezetők, beosztott irányító és beosztott munkatársak válaszaiból következtethetünk vizsgálatunk tárgyának megítélésére.

A következőkben az alábbi kérdéskörök mentén elemezzük a beérkezett válaszokat. E kérdéskörökbe tartoznak az önkormányzati életpálya és a személyes karrierlehetőségek jellemzői, a karriermenedzsmenthez, a szervezeti működéshez és a bérezéshez kötődő életpályaelemek megjelenése, a karriermenedzsmenthez, a szervezeti működéshez és a bérezéshez köthető remélt életpályaelemek, egyéni hozzáállás az életpálya és a karrierlehetőségek igénybevételéhez, továbbá a karrierfejlesztés.

Az 55. kérdéscsoportba tartoznak azok a felvetések, amelyek az egyén jövőbeli elképzeléseit, szerepét vizsgálják a szervezetben. Megkérdeztük, hogy mit gondol a közszolgálati tisztviselő, megkapja-e a szükséges információt, tájékoztatást munkája megfelelő elvégzéséhez, tisztában van-e azzal, milyen előmeneteli lehetőségek állnak a rendelkezésére szervezetében, van-e rálátása a jövőre, lát-e maga előtt karrierutat. A válaszokat a teljesen egyetértek, egyetértek, nem tudom eldönteni, nem értek egyet, egyáltalán nem értek egyet differenciálás jellemzi. Beszédesek a számok.

9. táblázat: A közszolgálati tisztviselők személyes karrierjükkel kapcsolatos véleményének megoszlása, szakterületi bontásban (n = 892)

	nem tudom eldönteni	teljesen egyetértek	egyetértek	nem értek egyet	egyáltalán nem értek egyet
munkahelyemen megfelelő információt, segítséget kapok karrierem megtervezéséhez					
államigazgatásban foglalkoztatottak (n = 665)	21,5	9,5	42,4	23,3	3,3
önkormányzati alkalmazottak (n = 227)	16,7	11,9	50,2	18,9	2,2
hosszú távú életpálya-elképzeléseimet meg tudom valósítani jelenlegi munkahelyemen					
államigazgatásban foglalkoztatottak	29,3	9	35,5	20,6	5,6
önkormányzati alkalmazottak	26,4	8,8	39,6	20,7	4,4
tisztában vagyok azzal, hogy szervezetünkben milyen előrelépési lehetőségek vannak					
államigazgatásban foglalkoztatottak	12,5	18,5	58,2	8,4	2,4
önkormányzati alkalmazottak	11	19,8	63	5,7	0,4
nálunk azokat léptetik elő, akik leginkább segítik a szervezet előrehaladását					
államigazgatásban foglalkoztatottak	37,3	6,9	35,6	16,8	3,3
önkormányzati alkalmazottak	33,5	7,5	43,6	13,2	2,2
munkahelyemen általában a legképzettebb kollégákat léptetik elő					
államigazgatásban foglalkoztatottak	34,4	6	31,9	23,5	4,2
önkormányzati alkalmazottak	33,5	8,4	31,3	22,9	4

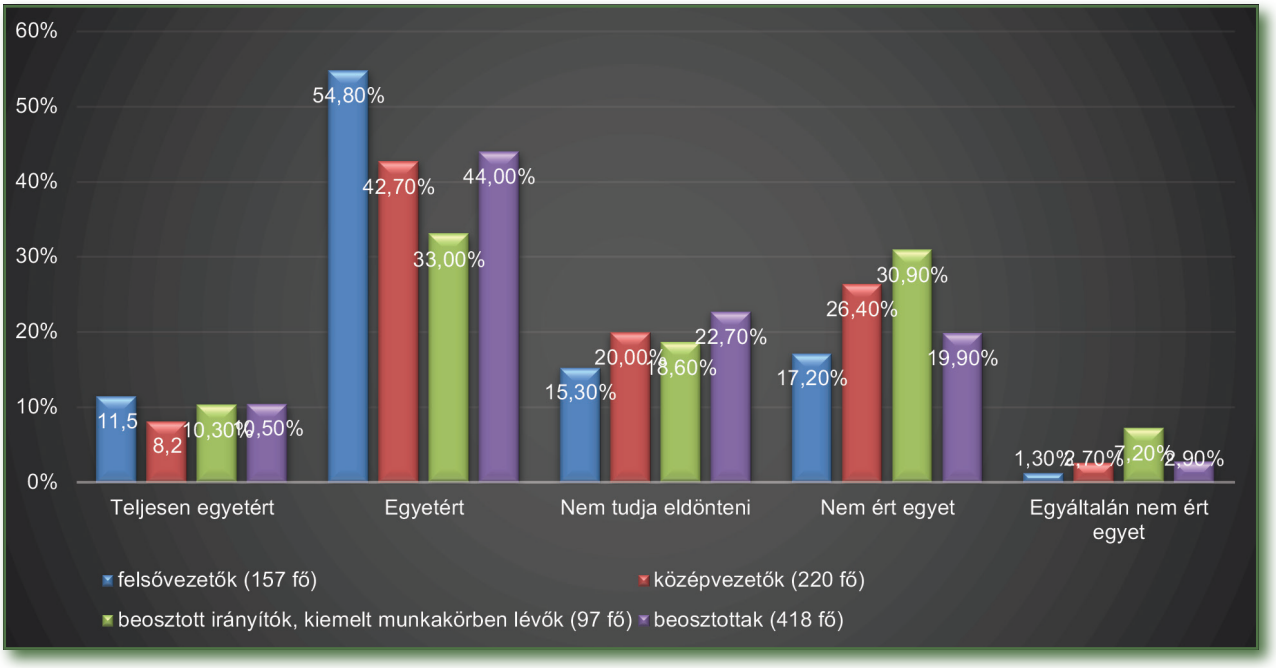
(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Míg a kérdőív kitöltésében részt vevő, államigazgatásban dolgozók 9,5%-a teljesen egyetért, addig 42,4% csupán egyetért azzal, hogy megkap minden segítséget, információt karrierje megtervezéséhez. A teljesen egyetértők aránya az önkormányzati szférában 11,9%. Ehhez képest kiugró (50,2%) azoknak az önkormányzati dolgozóknak az aránya, akik egyetértenek azzal, hogy támogatott a munkavégzésük. 16,7%-a a válaszolóknak tartózkodott, azaz nem tudta eldönteni, hogy számára mit adhat a jövőre tekintettel a jelenlegi munkahelye, és közel ennyien, 18,9%-a vélekedett úgy a válaszadóknak, hogy nem értenek egyet azzal, hogy az előmenetelüket, fejlődésüket biztosítanák a szervezetek, az adott munkakörülmények. Hosszú távú életpálya-elképzeléseknek a megkérdezettek több mint 39%-a látja megvalósíthatóságát pozitívan az önkormányzati alkalmazottak közül, míg az államigazgatási területen dolgozók több mint 35%-a vélekedik bizakodóan.

A korábbi kérdéshez hasonlóan vélekednek a megkérdezettek az előrelépési lehetőségeikről. Tisztában vannak az előrelépés folyamatával, átlátja azt a megkérdezettek majd' 80%-a az államigazgatásban dolgozó válaszolók közül, az önkormányzati alkalmazottak egy kicsit határozottabbak csak mintegy 20% értett teljesen egyet és 63% értett egyet azzal, hogy tisztában van a jövőbeli előrelépési lehetőségeivel. A kutatás kérdései közül egészen provokatív az a kérdés, amely arra keresi a választ, mit gondol az alkalmazott, a megfelelő, a szervezet haladását elősegítő személyt léptetik-e elő az adott szervezetben. Az államigazgatási alkalmazottak 6,9%-a teljesen egyetértett, 35,6% egyetértett azzal, hogy kompetens, rátermett személy kerül kedvezőbb pozícióba, ehhez képest az önkormányzatoknál 7,5% teljesen egyetértett és 43,6%-os értéket ért el az egyetértők köre. A kérdés kiegészül azzal a további kérdéssel, hogy a legképzettebbek kapják-e meg az előrelépés lehetőségét. Az államigazgatás képviselőinek több mint 37%-a találja úgy, hogy képzett kolléga kerül előtérbe, míg az önkormányzati alkalmazottak közel 40%-a vélekedik egyetértően és a válaszadók 23%-a nem ért egyet, továbbá 4%-a teljesen másként gondolja. Érdekesnek találjuk, hogy hasonlóak az államigazgatási és önkormányzati ágazatban az egyetértő vélemények (28 és 40% között ingadoznak) azokban a kérdésekben, amelyek a saját jövő szempontjából fontosnak tartott vezetői pozícióba kerülést, több karrierúttal való számolást, jó kilátásokra rálátást világítják meg.

A kutatásunk a különböző beosztású, más-más munkakörben dolgozó személyek véleményadataival is rendelkezik. Az előbb említett kérdésekre a válaszadó 181 fő felső vezetői kinevezéssel bíró személyből összesen 123 fő találja úgy, hogy a munkahelyén megfelelő segítséget kap a karrierje megtervezéséhez. A megkérdezett, 258 fő középvezető besorolású alanyunk közül 142 fő látja úgy, hogy megkapja a szükséges segítséget, 66 fő nem értett egyet ezzel az állítással. Igen magas számban, 463 fő beosztott munkatárs vett részt a kutatásban. Közülük 245 fő teljesen egyetértett, illetve egyetértett azzal, hogy megfelelő tájékoztatásban részesül, míg 105-en nem tudták eldönteni, megfelelő-e számukra a kapott segítség, további 113-an nem értettek egyet a felvetett kérdéssel.

A hosszú távú életpálya-elképzelésekkel kapcsolatban a 181 felső vezető közel 10%-a teljesen egyetértett és 44%-a egyszerűen egyetértett azzal, hogy életpálya-elképzeléseit a jelenlegi munkahelyén meg tudja valósítani. A középvezetők kevésbé bizakodók a 8,5-41,1%-os elégedettségi értékkel, míg a 156 beosztott irányító munkakört betöltő válaszadókból 61 fő (39%) érzi úgy, hogy a jövőre nézve is megfelel számára a jelenlegi munkavégzés helye. A beosztottak esetében 463 fő résztvevőből 200-an (43%) értenek egyet, 130 fő (28%) pedig nem tudta eldönteni válaszát, és 130 fő nem értett egyet a felvetettekkel.



51. ábra: A közszolgálati tisztviselők életpálya-tervezésről alkotott véleménye, munkaköri bontásban (n = 892)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Ki kívánjuk emelni célközönségünket, az önkormányzati szféra alkalmazottait, mind a vezetői és beosztotti területről. A diagram jól mutatja, hogy a felső és középvezetői kör hasonlónak látja szerepét a szervezetben, hasonlóan vélekedik arról, megfelelő információt és segítséget kap-e életpályája megtervezéséhez.

A megfelelő informális támogatottságtól függ természetesen annak a kérdésnek a megítélése is, hogy hosszú távon is tud-e valaki gondolkodni jelenlegi szervezetében, munkahelyén való maradáson. Az informális biztonság, támogatottság érzése jövőbeli terveket szülhet. A vezetői munkakörben lévők közül az egyetértő és a teljesen egyetértő válaszadók – a diagramon feltüntetett értékekkel – hasonlóan gondolkodtak erről. Azonban a hosszú távú gondolkodással kapcsolatban emelkedtek a kétkedő válaszok, szinte minden munkakörben 30% körüli értékre, és azok száma is, akik egyáltalán nem értenek egyet azzal, hogy hosszú távú karrierutat terveznek saját szervezetükben.

7.3. A KARRIERMENEDZSMENTHEZ KAPCSOLÓDÓ EGYÉB TÉNYEZŐK

A következő, általunk vizsgált témakörökben – 56. és 59. kérdéscsoport – olyan állítások merültek fel, amelyek arra keresik a választ, létezik-e a megkérdezettek munkahelyi szervezetében soron kívüli előrejutás vagy soros, kiszámítható előmenetelt ismernek-e. Felmerül, hogy foglalkoznak-e az egyénnel, kitüntetésekkel, kompetencia fejlesztő tréningekkel gazdagítják-e a kollégákat, ismerik-e az önfejlesztő, önmegvalósító munkahelyi lehetőségeket, nemzetközi tapasztalatok gyűjtésében, projektekben való részvételben kapnak-e segítséget, esetleg szakértői vagy specialista karrierútról hallottak-e.

A válaszadók véleményezhették a fenti kérdéseket aszerint, hogy meghatározó jelentőségű, jelentős, kismértékű jelentősége van a munkahelyükön az adott felvetésnek, esetleg egyáltalán nincs jelentősége, de vélekedhettek úgy is, hogy nem tudják eldönteni a kérdést.

A válaszadó felső vezetők 30%-a vélekedik úgy, hogy munkahelye a szakértői karrierutat biztosítja és előtérbe helyezi. Jelentős figyelmet fordít rá a választ adó középvezetők 24%-a szerint. A beosztott munkatársak 16%-a tartja meghatározónak vagy jelentősnek a specializációt. A vezetői karrier biztosítására a megkérdezett vezetők, felső és középszintű besorolásúak külön-külön 40% körüli értékeket értek el jelentősnek jelölt válaszaikkal. Beosztott munkatársi munkakörben a megkérdezettek fele nem tudta eldönteni, van-e lehetősége vezetői karriert befutni. A soron kívüli előmenetellel kapcsolatban is a beosztotti munkatársak közel fele nem tudta eldönteni, jelentős-e ez a munkáltatója számára. Felső vezetői körben 32% feletti értéket kapott, miszerint ez jelentős kérdés és a beosztott irányítói körben 22% feletti értéket mutat. A többi munkakörben foglalkoztatottak jóval alacsonyabb mértékben adtak pozitív választ.

Ismerjük azt az érzést, amikor megdicsérik a munkánkat, megköszönik egy eredményes munkában való részvételünket. Sokat lendíthet az ember közérzetén a visszacsatolás, rendkívül fontos lehet a szürke hétköznapok sodrásában. A visszajelzés – véleményünk szerint – egy probléma megoldására vagy együttműködésre sarkallhat, nem érintheti az egész személyiséget, és csak egy adott helyzetben tanúsított viselkedéshez köthető. A választ beküldők véleményei alapján meghatározó jelentőséggel bír ez a munkáltatók 4,6-5%-ánál, 23-27,8% is jelentősnek találja, kis mértékben lényeges a kérdés kb. 30%-uk válaszai alapján és 9-15% közötti vélemények szerint semmi jelentőséget nem tulajdonítanak a külön dicséretnek, kiemelésnek.

A folyamatos szakmai és kompetenciafejlesztés viszonylag alacsonyan értékelt maradt a 7 és 10%-os meghatározó jelentőségű megítéléssel. Magasabb, 50% körüli értékeket ért el a jelentősnek minősített fejlesztési igény, csupán és szerencsére 3-4%-os értékeket mutat az a véleménykategória, miszerint a fejlesztésnek egyáltalán nincs jelentősége a szervezetekben. A projektekben való részvételi vagy a nemzetközi tapasztalatszerzési lehetőségekkel kevesen találkoznak – a kutatási eredmények szerint – a válaszadók. Nemzetközi tapasztalatszerzésre a résztvevők 31,6%-ának nincs szüksége munkaköre miatt vagy munkáltatója vélekedése alapján. Projektekben való részvételre az összes válaszoló közül 10,1%-nak egyáltalán nincs alkalma és kevés jelentősége van 24,9% szerint.

Senkinek sem kell magyarázattal szolgálni arra, milyen jelentős befolyással vannak az ember teljesítményére a jó munkakörülmények, és számos szubjektív tényező, mint például a munka és magánélet egyensúlyának megteremtése akár rugalmas, atipikus foglalkoztatási lehetőségekkel, az emberközpontú szervezeti kultúra, bizalmon, együttműködésen alapuló munkahelyi légkör vagy akár a környezettudatos, diszkriminációmentes szempontok érvényesítése. A kérdéskört a 60. kérdéscsoport tartalmazza.

10. táblázat: A szervezeti működés szempontjából meghatározó jelentőséggel bíró tényezők megoszlása, szakterületi bontásban (n = 870)

	államigazgatás (n = 649)	önkormányzat (n = 221)
munka és magánélet egyensúlyának kialakítása	7,7%, 40,8%	10,4%, 43%
rugalmas és atipikus foglalkoztatás lehetősége	3,4%, 24,3%	6,3%, 25,8%
korszerű, emberközpontú szervezeti kultúra, vezetési stílus, szervezeti működés biztosítása	10,3%, 47%	12,7%, 52,9%

	államigazgatás (n = 649)	önkormányzat (n = 221)
bizalmon, együttműködésen alapuló munkahelyi légkör	13,3%, 53,9%	19%, 54,3%
esélyegyenlőségi, környezettudatossági, diszkriminációmentességi szempontok érvényesítése	11,6%, 48,8%	12,2%, 55,2%
korszerű munkakörülmények és munkaeszközök	12%, 45,9%	14,5%, 53,4%

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Az alábbi táblázat tanúsága szerint az önkormányzati és az államigazgatási szférában dolgozó válaszadók is bizakodók és meglehetősen jelentősnek értékelik az általunk szubjektívnek minősített tényezőket, akár saját szemszögükből, akár abból a szempontból, hogy munkáltatójuk mennyire tartja fontosnak a kérdések figyelembevételét. A túlnyomóan egyetértő válaszok miatt nem emeltük ki a többi értéket, a számok magukért beszélnek.

Természetesen eltérően vélekednek az alábbi kérdésekről az ágazatokon belül a felső vezetők, a középvezetők, a beosztott irányítók és a beosztottak.

11. táblázat: A szervezeti működés szempontjából meghatározó jelentőséggel bíró tényezők megoszlása a különböző munkakörökben dolgozók véleménye alapján (n = 1032)

	felső vezetők (n = 178)	középvezetők (n = 245)	kiemelt munkakörűek, beosztott irányítók (n=155)	beosztottak (n = 454)
munka és magánélet egyensúlya	44,9 – 27	39,6 – 27,8	41,9 – 31	39,9 – 21,8
rugalmas és atipikus foglalkoztatás lehetősége	25,8 – 36	20,8 – 42,9	23,2 – 31,6	25,1 – 22,5
korszerű, emberközpontú szervezeti kultúra, vezetési stílus, szervezeti működés biztosítása	64 – 12,9	47,3 – 20,8	38,1 – 27,1	43,6 – 14,1
bizalmon, együttműködésen alapuló munkahelyi légkör	65,2 – 6,7	58,4 – 12,2	54,2 – 18,1	47,8 – 14,1
esélyegyenlőségi, környezettudatossági, diszkriminációmentességi szempontok érvényesítése	63,5 – 12,9	52,2 – 13,9	43,2 – 21,3	46 – 12,8
korszerű munkakörülmények és munkaeszközök	62,4 – 15,2	48,6 – 23,3	38,7 – 29,7	44,5 – 19,8

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Az önkormányzati alkalmazottakra leszűkítve vizsgálom az adott – táblázatban is feltüntetett – témakörökről alkotott véleményeket. A munkahely és magánélet egyensúlyát meghatározó jelentőségűnek értékeli a résztvevők 7,7%-a, jelentősnek tartja 39,6%, és csak 3% szerint egyáltalán nincs jelentősége.

Rugalmas és atipikus foglalkoztatás megteremtését 5,5% tartja meghatározó jelentőségűnek, jelentős 24,3% szerint, egész magas, 15,7%-os az egyáltalán nem jelentős választ adók aránya. Valószínűsítem, hogy jelenlegi élethelyzetük miatt sem tartják lényegesnek a felvetést.

A korszerű, emberközpontú szervezeti kultúra, vezetési stílus megvalósítását, a szervezeti működés biztosítását 10,6% gondolja meghatározó jelentőségűnek, 46,8% jelentősnek és egyáltalán nem tartja jelentősnek 3%.

Bizalmon, együttműködésen alapuló munkahelyi légkör kialakítását, fenntartását 52,3% tartja jelentősnek és láthatóan kevés, 1,3%-os azok köre, akik nem találják jelentősnek.

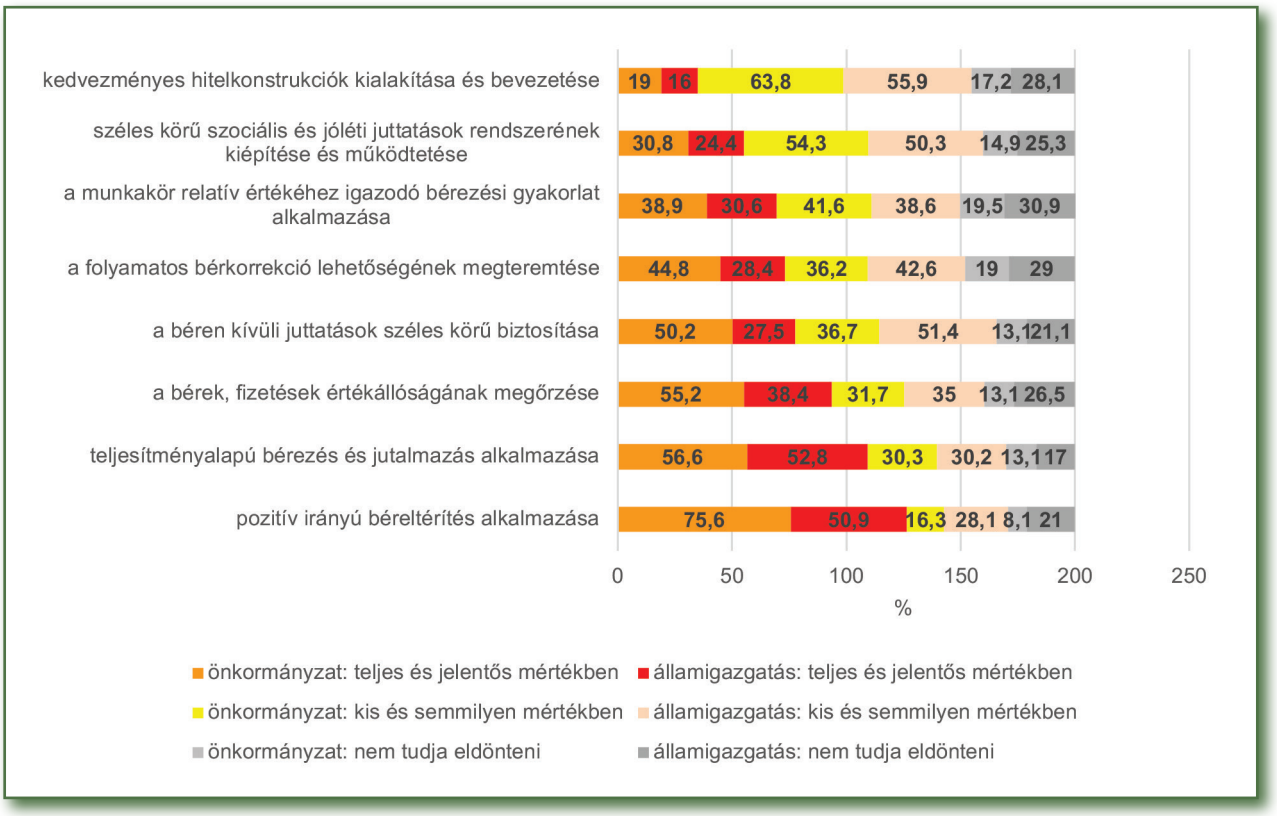
Az esélyegyenlőségi, a környezettudatossági, fenntarthatósági, a diszkriminációmentességi és az integritási szempontok érvényesítése az önkormányzati alkalmazottak közel 52,3%-a szerint jelentős, csekély, 4%-os az értéke azon válaszoknak, melyek alapján egyáltalán nem jelentős.

A korszerű munkakörülmények, munkaeszközök biztosítása a kérdésre válaszolók 11,5%-a szerint meghatározó jelentőségű, 46% szerint jelentős. Meglepő, hogy a válaszadók 23,4%-a szerint munkájukhoz, esetleg a munkahelyi mindennapjaikhoz, csekély mértékben szükségesek ezen körülmények, esetleg úgy találják, a munkáltatójuk számára nem fontosak a fejlett munkaeszközök, munkakörülmények.

Az országgyűlés július végén fogadta el a 2019. évi költségvetést. A Pénzügyminisztérium tájékoztatása szerint mintegy 11 milliárd forintos keret[23] áll rendelkezésre az önkormányzati dolgozók bérrendezésére. Magyarország 2019. évi központi költségvetéséről szóló törvényjavaslatában szereplő IX. Helyi Önkormányzatok Támogatásai című fejezete többek között a 2019. évi általános célkitűzéseket taglalja. 2019-ben is az önkormányzati feladatellátáshoz igazodó, feladatalapú támogatási rendszeren alapul a helyi önkormányzatok központi költségvetési támogatási rendszere. A javaslat szerint az önkormányzatok finanszírozásában, a korábbi évekhez hasonlóan, 2019-ben is megjelennek a családok támogatását, valamint a foglalkoztatottság további növelését, egyúttal az életszínvonal emelkedését szolgáló intézkedések, azon belül is kiemelt figyelmet fordítva a szülők munkába állásának segítésére. A helyi önkormányzatok 2019-ben – hitelforrások nélkül – várhatóan mintegy 2754,0 milliárd forinttal gazdálkodhatnak, melyhez a központi költségvetés mintegy 737,3 milliárd forintot biztosít.[24]

[23] Kiegyenlítő bérrendezési alap.

[24] http://www.parlament.hu/irom41/00503/adatok/fejezetek/09.pdf (Letöltve: 2018.09.28.)



52. ábra: A bérezéshez és a juttatásokhoz kapcsolódó egyéb megoldások szerepének megítélése, szakterületi bontásban (n = 869)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Az ábrán szereplő értékek megmutatják azt, hogy a javadalmazáshoz kapcsolódó egyéb megoldások igénybevételéről a közszolgálati tisztviselők miként vélekednek. Érdekesnek találjuk, hogy a felső vezetői, a középvezetői és a beosztott irányítói munkakörben tevékenykedők válaszainak megoszlása egész közel áll egymáshoz. A beosztotti vélekedés nem ennyire magabiztos, inkább az eredeti táblázatban feltüntetett jelentős kategóriában éri utol a többi munkakörben dolgozók véleményét. A pozitív béreltérítéssel kapcsolatban a vezetők és a beosztott irányítók több mint fele úgy látja, hogy meghatározó és jelentős szerepet kap a szervezetükben, a beosztottak több mint 40%-a is elégedetten nyilatkozik. A teljesítményalapú bérezésre irányuló törekvést, esetleg jutalmazást, minden munkakört külön-külön figyelembe véve, a válaszolók több mint 25%-a jelentéktelennek találja. Borúlátóbbak a megkérdezettek a béren kívüli juttatások széles körű biztosításáról. Bármely munkakört is nézem, azok aránya, akik szerint kismértékű jelentősége van, esetleg nincs jelentősége béren kívül jutalmazni, meghaladja a megkérdezettek leszűrt véleményének 40%-át.

A kedvezményes hitelkonstrukciók kialakítását jellemzően nem tartják túl jelentősnek a megkérdezettek. A széles körű szociális és jóléti juttatások rendszerének kiépítését a csoportok válaszadóinak több mint 30%-a kismértékben jelentős területnek látja. A szervezeten belül a bérek, fizetések értékállóságának megőrzéséről alkotott „meghatározó jelentőségű" és „jelentős" vélemények arra engednek következtetni, hogy a felső és a középvezetői kör válaszadói 20-tól 35%-ig terjedően találják fontosnak a rendes jövedelmet meghaladó egyéni pénzbeli elismerést, értékelést. A karrierút tervezhetősége szempontjából nélkülözhetetlen az az érzés, hogy fizetésünk értékálló. Fontos, hogy a szociális és jóléti fejlesztő programokról tudjanak és azt tapasztalják is meg a közszférában.

Gazdasági szempontú pszichológiai vizsgálatok eredményeit érdemes megismerni, amikor a munkavégzők motivációját kutatjuk. Azokat a motívumokat, amelyek hátterében nem áll fiziológiai szükséglet, amelyek nem az ön- vagy fajfenntartást szolgálják, humánspecifikus motívumoknak nevezzük. A viselkedés hátterében állhat belső motiváció és külső motiváció. A belső motivációról beszélünk, ha a tevékenység önmagában jól esik az adott személynek, tehát kedvét leli benne. A külső motiváció ennek tükrében az az eset, amikor külső tényezők hatására végzünk el egy feladatot, jutalom vagy annak érdekében, hogy egy negatív következményt elkerüljünk. Előfordulhat, hogy egy belsőleg motivált viselkedésért kapunk külsőleg érkező jutalmat. Láthattuk már saját munkakörnyezetünkben, hogy ha a vezető olyan feladat teljesítéséért ad pénzbeli jutalmat, ami a dolgozó számára önmagában is érdekes, akkor a későbbiekben a dolgozó csak akkor lesz motivált az ilyen feladatok elvégzésében, végrehajtásában, ha pénzjutalmat is kap érte. Pedig sok esetben elegendő lenne a vezető pozitív visszajelzése is. A jó teljesítményt követő szóbeli elismerés visszajelzést ad a teljesítményünkről, ami növeli a sikerélményt és a tevékenység folytatására ösztönöz (Krasz 2006).

Kutatásunkat a teljesítménymotiváció vizsgálata viszi előre. Ismeretes, hogy teljesítményünkön keresztül értékeljük magunkat és értékel minket a környezetünk. Teljesítményünket tehát mások eredményeihez és a saját, korábbi teljesítményeinkhez viszonyítjuk.

Azt, hogy egy szervezet tagjaként hogyan látjuk kollégáinkat, hogyan értékeljük környezetünket, jól kiolvasható a következő kérdéssorban felvetett témakörökben érkező válaszokból.

Az érintett önkormányzati szereplők 18%-a teljesen egyetért, illetve 63%-a egyetért azzal, hogy a kollégák önállóan is, szorgalmasan elvégzik a munkájukat. 11 és 4% körüli értéket mutatnak azok a vélemények, mely szerint nem vagy egyáltalán nem értenek egyet a kollégák ügybuzgalmával. 18,3%-os teljesen egyetértő és 65,2 százalékos egyetértő, pozitív értékelést kapott az a felvetés, hogy a kollégák nem csak az anyagi ösztönzőkért végzik el munkájukat. Ebből következik, hogy a kollégákban él a lojalitás, az elkötelezettség a munkavégzés iránt. A válaszadók következetesen hasonló mennyiségű teljesen egyetértő vagy egyetértő választ adtak az erre vonatkozó kérdésre. A megkérdezettek közel 18,7%-a teljesen egyetért, 60,4%-a egyetért azzal, hogy a munkatársak arra törekszenek, hogy kiegyensúlyozott, konfliktusmentes kapcsolatot tartsanak fenn kollégáikkal, vezetőikkel, hogy közösen dolgozzanak a szervezetért és a szervezetben. 6,5%-uk azonban kívül maradt e körön és nem értett egyet, további 4%-uk egyáltalán nem értett egyet.

A külső szabályozó eszközök, azaz a törvények, egyéb jogszabályok előírásainak betartását mérő, továbbá a belső szabályok, vagyis kiemelt elvárásokkal, vezetői utasításokkal kapcsolatban beérkezett vélemények jelentősen közelítenek egymáshoz. Ezen szabályok követésével több mint 25% ért teljesen egyet és több mint 60% ért egyet. A döntést elhalasztó válaszok nem érik el a 10%-ot, és jellemzően 5% érték alattiak az egyet nem értő választások.

A közigazgatási tevékenységi körök a mai napig ún. jól bevált „szokások" és eljárási formák alapján működnek egy szervezeten belül. Tapasztaljuk a mindennapjainkban, hogy nem csak elősegíti a munkát, de lassítja az ügyintézési időt vagy esetleg meghosszabbítja azt. Elvárt kívánalom, hogy a közszolgákban felmerüljön az igény önmaguk fejlesztésére, továbbképzésekkel tágítsák látókörüket, akár a munkáltató által kínált képzéseken, akár önfejlesztés útján.

Megvizsgálva az erre vonatkozó kérdéseket, azt tapasztaljuk, hogy a válaszadók közel fele úgy látja, hogy a kollégák maximálisan kihasználják az ajánlott továbbképzési, fejlesztési programokat. Az önállóan elkezdett fejlesztő tréningekkel kapcsolatban már jóval tartózkodóbban reagáltak, de még így is a válaszban részt vevők több mint 10%-a teljesen egyetért és több mint 38%-a egyetért az önfejlesztés hatékony munkavégzéshez kapcsolódó kompetenciájával.

A következő általunk feldolgozott, a 63. kérdéskörbe tartozó terület olyan jövőbe mutató témákkal és kérdésekkel foglalkozik, amelyek az emberierőforrás-menedzsment területei. Ezen területek érintik a személy- és szervezetfejlesztés területét, a mentoring és coaching meglévőségének szükségességét, akár ha ösztönzésmenedzsmentről vagy utódlástervezésről beszélünk.

12. táblázat: A karrierépítésre felhasznált megoldások megoszlása, szakterületi bontásban (n = 847)

	államigazgatás (n = 635)	önkormányzat (n = 212)
speciális munkafeladatok teljesítése	25%, 31%	33%, 24,5%
projektmunkában való részvétel	22,8%, 28,7%	26,4%, 29,2%
formális hálózat- és kapcsolatépítő programok bonyolítása	9,8%, 29,8%	14,2%, 30,2%
egyéni karriertervek készítése	4,9%, 23,8%	9,9%, 26,4%
szervezeti és szervezeti egység szintű karriertervek összeállítása	7,4%, 21,1%	8%, 25%
utódlási tervek, utánpótlási adatbankok működtetése	6,8%, 20 %	9,9%, 21,2%
coaching szolgáltatás biztosítása	5%, 18,7%	10%, 34%
mentorálás, illetve mentori rendszer működtetése	24,6%, 25,5%	9,4%, 23,1%
szakmai és tudományos konferenciák működtetése, workshopok rendezése vagy ilyen rendezvényeken való részvétel biztosítása	30,6%, 27,1%	26,9%, 27,8%
munkavégzéshez kötődő gyakorlati problémamegoldások (akciótanulások) megvalósítása	16,1%, 22,4%	17%, 27,4%
fejlesztő központ (DC) használata	3,3%, 16,9%	4,7%, 22,2%

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A speciális munkafeladatok teljesítésével kapcsolatban látható, hogy viszonylag magas értéket ért el a kis mértékben jelentős válasz. Ugyan nem tüntettem fel, de mind az államigazgatásban dolgozók, mind az önkormányzati alkalmazottak esetében majdnem ugyanennyi szavazatot gyűjtött az a kategória, miszerint nem tudják eldönteni, ez fontos-e, érinti-e őket.

A projektmunka során a résztvevőket teljesen új vagy szokatlan nehézségek elé állítják, hogy váratlan helyzetekben is megállják a helyüket. A feladatok jellegéből adódóan új szerepekben megnyilvánulva, általuk eddig nem használt kommunikációs vagy vezetői eszközök segítségével kell biztosítaniuk a projekt sikerét. E képzés általában

hatalmas tapasztalati tőke szerzésével zárul, hiszen a csoport mellett a leendő vezetőt is kipróbálják. Mindenesetre a táblázat rámutat, hogy a két ágazatban hasonlóan vélekednek a projektekben való részvételről. Ez esetben 20-27% közötti tanácstalanságot mér a kérdőívünk.

Korábban is felmerült már az életpálya tervezése, a távolra mutató jövőkép elemzése. Az államigazgatási szféránál magasabb százalékban találják jelentősnek az egyéni és szervezeti szintű karriertervek elkészítését és itt is érezhető a megkérdezettek bizonytalansága, amely a kérdésre való rálátás hiányát jelentheti.

A kis mértékben történő érdeklődés és azok száma magas, akik nem tudják eldönteni milyen szerepet játszik szervezetüknél az utódlás terve, az utánpótlási adatbankok működtetése.

A coachinggal kapcsolatban – ugyan nem tüntettük fel a táblázatban – az egyáltalán nem jelentős értékelésű válaszok váltak jelentőssé. A táblázati értékeket jóval meghaladóan, 40 és 55%-os választöbbletet nyert el.

A táblázati mutatók alapján az államigazgatási területen dolgozók jóval fontosabbnak találják a mentori rendszer működtetését, mint az önkormányzati dolgozók, illetve a továbbiakban is 21% feletti tömeg nem tudott dönteni a kérdésről. A mentor – esetleg régi alkalmazott, aki vezető pozícióban dolgozik vagy menedzsmenttel foglalkozó munkatárs, belső szereplő, a coach – munkahelyi személyi kiértékeléssel foglalkozó szakértő, aki főként döntési bizonytalanságra, kommunikációs nehézségekre, irányítási tapasztalatlanságra, stratégiai dilemmákra, illetve vitatható magatartásformákra kínál megoldást – mind belső, mind külső helyszíneken keresi az új, a szervezet számára szükséges, tehetséges munkatársat.

A konferenciák és workshopok rendezése és ezeken való részvétel mindkét részről jelentősnek minősülnek, de viszonylag sokan gondolják úgy mindkét területen, hogy ezeknek a rendezvényeknek valójában nincs pozitív hozadékuk.

Az akciótanulás folyamata a következtetéslevonás készségét jelenti. A tapasztalatokkal való további foglalkozás, az ezekről történő elmélkedés, lehetőséget ad arra, hogy képesek legyünk a későbbiekben a megelőzésre, azaz a proaktivitásra. Az akciótanulás kisebb csoportok okítására, illetve kipróbálására szolgál, hogy a résztvevők egy valós helyzetet szimulálva ráébredhessenek gyengeségeikre és tartalékaikat mozgósítva megbirkózzanak a rájuk váró nehézségekkel. Mint olvasható, a megkérdezettek inkább kis mértékben tartják jelentősnek a módszert, itt is magas, az államigazgatási szféra esetében 33,5%-os, az önkormányzati területet tekintve 21,2% az értékelést érintő döntésképtelenség.

A fejlesztő központ[25] olyan folyamat, amely előre meghatározott körülmények között méri meghatározott viselkedések megjelenését a fejlesztési igények meghatározása céljából. Ennek során a munkatársak gyakorlatokat hajtanak végre, melyek lehetővé teszik, hogy a bennük rejlő lehetőségeket és a fejlesztendő területeket megismerjék a vezetők és a kollégák. Láthatóvá válik, hogy milyen mértékben képes az egyén a kompetenciákhoz tartozó viselkedési szabályokat a gyakorlatba átültetni és az elvárások szerint, előre meghatározott környezetben alkalmazni azokat. Nagyon alacsonyan, 3,3 és 4,7%-kal értékelik jelentőségét a megkérdezettek. Jelentős számban nem tudtak dönteni a megkérdezettek érintettségükről, a kérdés fontosságáról.

Izgalmas áttekinteni, hogy felső vezetői körben 173 fő 38,2%-a jelentős mértékben tartja lényegesnek, esetleg érzi magára nézve fontosnak a speciális munkafeladatok ellátását. Hasonló értékig jut (32,4%) a „kismértékben"

[25] https://www.develor.hu/?portfolio=development-center-dc (Letöltve: 2018. 09.28.)

kategória. Beosztotti körben (444 fő) a dönteni nem tudó válaszok emelkednek ki 38,5%-kal. Jelentősnek ebből a körből 22,5% értékeli a kérdést.

A tudásbővítő projektmunkában való részvételt a felső vezetők és a beosztott irányítók érezték leginkább jelentősnek 27,7 és 27,3%-os választöbblettel. A projektmunkában való részvétel a felső vezetői válaszok 24,3%-át éri el és a beosztottak 22,3%-a értékeli jelentősnek. Érdekesség, hogy szintén a beosztottak válaszainak 33,3%-a tükrözi azt, hogy nem tudnak a projektmunkáról dönteni.

Az egyéni karriertervvel kapcsolatban, továbbá a szervezeti és a szervezeti egység szintű karriertervvel kapcsolatban az „egyáltalán nem jelentős" és a „nem tudom eldönteni" kategóriára érkezett a legtöbb szavazat. Mindegyik munkakörnél és mindkét válaszkategória tekintetében 30% feletti értékeket mutat a táblázatunk.

A fejlesztő központ szerepét hangsúlyosan az „egyáltalán nem" válaszok többsége alakítja. A vezetők és a beosztott irányítók is 40% felett voksoltak arra, hogy egyáltalán nem érinti őket, nem lényeges számukra és munkáltatójuk számára a fejlesztő központ. A beosztottak is 30% felett jelölték meg az egyáltalán nem választ. A döntés halasztása szintén magas értékű, leginkább a beosztottaknál, akiknél ez az érték több mint 45%.

Az utódlási tervek és utánpótlási adatbankok működtetésének kihasználása a felső vezetői vélemények több mint 65%-a szerint kismértékben vagy nem valósul meg. A középvezetői és beosztott irányítói válaszok több mint fele is erről tanúskodik. A beosztottak esetében a tartózkodók 45%-ot tesznek ki. A munkavégzéshez kötődő gyakorlati problémamegoldások, azaz az akciótanulások megvalósítása a felső és középvezető, illetve a beosztott irányító válaszolók több mint fele szerint nem vagy egyáltalán nem jelentős a szervezetükben. A beosztotti vélemények is több mint 40%-ot értek el a kis mértékben jelentős vagy egyáltalán nem jelentős válasz kategóriában.

Érdekesnek találjuk, hogy 10% alatti, vagy éppenhogy eléri a 10%-ot, azon válaszolók aránya, akik hasznosnak és jelentősnek találják a szervezetükben a nemzetközi megbízatások, tapasztalatszerző programok lebonyolítását. A coaching szolgáltatás kihasználtsága a válaszadók több, mint 40%-a szerint egyáltalán nem jelentős, a beosztotti válaszok enyhébbek a 37,4%-os értékkel. A mentorálás és mentori rendszer működtetése a felső vezetők több mint 26%-a, a beosztott irányítók több mint 34%-a szerint teljes vagy jelentős mértékben kihasznált a szervezetükben. A felső vezetői és középvezetői válaszok több mint fele szerint azonban egyáltalán nem vagy csak kis mértékben nyer teret a rendszer működtetése. A beosztott irányítók és beosztottak erre vonatkozó, lemondó válaszai is elérik a 40%-ot. A beérkezett válaszok szerint a szakmai és tudományos konferenciák, workshopok rendezése vagy az ilyen rendezvényeken való részvétel biztosítása a többség szerint kis mértékben, vagy egyáltalán nem, szolgálja a karrierfejlesztést a munkahelyükön.

7.4. ÖSSZEGZÉS

A kérdőívek eljutottak olyan önkormányzati szereplőkhöz, akiket az önkormányzat belső humán erőforrásainak (Zongor 2018) nevezhetünk. Ezen személyek között találjuk a polgármestereket, alpolgármestereket, a jegyzőt, a képviselő-testület tagjait, a hivatali alkalmazottakat. A szervezetben betöltött szerepük megismerése elengedhetetlen ahhoz, hogy tisztán lássuk a kutatás célját.

A választópolgárok közvetlenül választják meg a polgármestert. A választójogon túlmenően azonban nincs egyéb törvényi kritériuma a tisztség betöltésének. Kisebb települések esetében a település választópolgárai akár személyes ismeretség alapján, esetleg a jelölt jó híre, a róla kialakult jó benyomás alapján választanak polgármes-

tert. Tízezer lakos feletti településen a pártok szerepe sokkal jelentősebb, önmaguk számára is megfelelő polgármestert ajánlanak a település lakosainak. A polgármester meghatározó szerepet tölt be a településen. Felkészültségétől, egyéniségétől is függ a település sorsa. Ahogy Zongor fogalmaz, a polgármester az első számú humán erőforrás is.

Az alpolgármesterek korlátozott szerepet vállalhatnak az Mötv. 74–75. §-ának megfelelően. Nagyobb településeken főállásban is elláthatják feladataikat, így az alpolgármesterek is önálló tényezőkké válnak humán erőforrás szempontjából.

A humán erőforrás szempontjából nagyon fontos a települések képviselő-testületének összetétele. (Zongor 2018) A települések számára ugyanis példával járhatnak elöl a képviselők. Egy jól összeválogatott testületnek innovatívnak és kreatívnak kell lennie. Mindenesetre a testület összetétele jól mutatja a település társadalmi összetételét.

A jegyzőt az új Mötv. rendelkezései alapján[26] a polgármester nevezi ki. Ez alapján a polgármesternek felelős. Zongor előmutatása víziója szerint a jegyző a hivatalnoki tevékenységét lecseréli a menedzser típusú feladatokra.

A hivatalokban dolgozók összetétele és felkészültsége nagy mértékben befolyásolja egy település működésének minőségét. A városokban még jól működő, strukturált összetételű hivatalok szakmailag kiszolgálják a szervezetet, azonban a kisebb községekben nehéz megfelelő végzettségű, esetleg tapasztalattal bíró kollégákat találni, amelynek következtében ezek a települések hátrányos helyzetbe kerülnek. A községek nagy része nem is rendelkezik intézményekkel, azaz humán erőforrás tekintetében gyengék. Az önkormányzati gazdasági társaságok a humán erőforrások fejlesztését látják el a jövőben. A munkavállalók tudását, képességeit kívánja csiszolni, javítani képzések útján.

Az önkormányzati vezetőkre is igaz, hogy felelősek a munkatársak előre megtervezett fejlesztéséért. Ahhoz, hogy önszerveződés indulhasson meg, szükségesek további tréningek, melyek keretében a szakértők, hivatalnokok együttműködhetnek. Ugyanígy szükséges egy tudásmenedzsment, tudástár létrehozása és működtetése, amelynek célja, hogy a szellemi javakat gazdaságosan rögzítse, jegyezze fel és használja is fel.

Visszatekintve a kutatási terület elejére, elmondhatjuk, hogy az önkormányzatoknál dolgozó emberek szeretik azt a közeget, amelyben dolgoznak. Ragaszkodnak azokhoz a szerepekhez, melyeket az adott településeken felmerülő feladatok, érdekek alakítanak ki számukra.

Az államigazgatási alkalmazottakkal történő összevetésből az tűnik ki, hogy magabiztosabbak, ragaszkodóbbak munkájukhoz. Hiába leterheltek, hosszú távú terveket, életpályát lát maga előtt, fejlődési céllal a megkérdezett önkormányzati dolgozók többsége.

[26] Mötv. 82. §.

8. A SZEMÉLYI ÁLLOMÁNY SZAKMAI ÉS INTELLEKTUÁLIS JELLEMZŐI, A TISZTVISELŐK FEJLESZTÉSE

Stréhli-Klotz Georgina

8.1. BEVEZETÉS

Az elmúlt évszázad társadalmi, gazdasági és technológiai változásainak következménye, hogy az állami szervekkel szembeni elvárás is jelentősen megváltozott. Erre a közszolgálat egészének reagálnia kell, a központi közigazgatásnak ugyanúgy, mint az önkormányzatoknak. A társadalmi, gazdasági és technológiai változások rendkívüli gyorsasággal és erőteljesen jelentkeznek. A társadalmat egyrészről nagymértékben befolyásolják a gazdasági változások, hiszen az iparosodás az életstílusra is hatással volt, ugyanúgy, mint a technológiai fejlődés, például ha csak a rádió, televízió vagy az internet megjelenésére gondolunk. E jelenségek a közigazgatási szervek szerepében, működésében is változásokat indukáltak. Említhetjük a gazdasági és politikai változásokat is, melyek egyrészről kölcsönhatásban vannak egymással, ami jól érzékelhető például a gazdasági válságok idején, ugyanakkor mind a technológiai, mind pedig a társadalmi változásokkal is kapcsolatban vannak. E komplex környezeti kihívásokhoz a közigazgatási szerveknek is alkalmazkodniuk kell. Az informatika térnyerésével megjelenő új trendek hatását a mindennapokban érezzük, ezek nyilvánvalóan hatással vannak a gazdasági környezetre és az emberek egész életére, a szervezetek működésére és a benne zajló folyamatokra egyaránt. Ezzel együtt a kormányzat és az államigazgatás működésével kapcsolatos elvárások is változnak. Ezenkívül az új Y, Z generáció megjelenésével a szervezeten belüli elvárások és viszonyok is kezdenek átalakulni, hiszen a struktúrában és a folyamatokban is szükséges változásokat eszközölni. A hierarchia egyre inkább partnerséggé és együttműködéssé alakul a piaci szférában, ezt a tendenciát kell követnie a közigazgatásnak is.

Az egykor megszerzett tudás mára már csak időszakos, hiszen a gazdasági, társadalmi, technikai változások túl gyorsak ahhoz, hogy a tapasztalati tanulás hatékony legyen, már nincs idő arra, hogy kiforrjon és elsajátítható legyen a gyakorlat által. Ezen elvek mentén alakulnak ki a közszolgálat fejlesztési irányai és helyeződik egyre nagyobb hangsúly a szakemberek felkészültségére is. Ebből adódóan egyre nagyobb hangsúlyt kell helyeznünk a kompetenciaalapú megközelítésre, valamint a feladatellátáshoz szükséges készségek és képességek fejlesztését célzó képzésekre, tréningekre. Az elméleti és gyakorlati ismereteken túl mára már elengedhetetlen a hallgatók szemléletformálása is.

Ennek érdekében a magyar közigazgatásban az elmúlt évtizedben jelentős változások zajlottak a képzési, továbbképzési rendszer megújítása terén. Az egyetemi képzés megújításának keretében a Budapesti Corvinus Egyetem Közigazgatás-tudományi Kar, a Rendőrtiszti Főiskola, valamint a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem integrációjával 2012. január 1-jén jött létre a Nemzeti Közszolgálati Egyetem, amely napjainkra a közszolgálati egyetemi képzések alapintézményévé vált. Az egyetem a doktori képzések mellett különböző közszolgálati területekhez kötődően szakirányú továbbképzéseket is nyújt a hallgatók számára.

Az egyetemi képzéseken túl – jelentős részben európai uniós források felhasználásával – jelentős mértékben megújultak a közszolgálati tisztviselői továbbképzések is. Ezeket a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Központja fogja össze. A tisztviselői továbbképzések sajátossága, hogy azok összehasonlítását továbbképzési pontok segítik, egy 4 éves továbbképzési ciklusban a munkatársaknak meghatározott számú továbbképzési pontot kell összegyűjteniük. E rendszer lehetővé teszi, hogy a képzési kínálatból a közszolgálati tisztviselők azon területekről válasszanak továbbképzési programokat, amelyek illeszkednek mindennapi munkájukhoz, így a központi követelmények előírása helyett a képzések szervezésében a rugalmasság, valamint a keresletoldali meghatározottság elve érvényesül. Ez alól két kivétel van: a jogszabály meghatározza, hogy egy képzési időszakon belül valamennyi közszolgálati tisztviselő köteles legalább egy-egy, a korrupciómegelőzés témakörét, valamint az Alaptörvény értékeit érintő közszolgálati továbbképzést elvégezni.

A képzések, továbbképzések szempontjából alapvető kérdés, hogy azok minél nagyobb mértékben hasznosuljanak, és az új ismeretek és tudás a közszolgálati tisztviselők mindennapi munkájában megjelenjenek. Ez mérhető egyrészt személyes, az érintettek közreműködésével készített interjúkkal, valamint (online) kérdőíves felméréssel. Ez utóbbi mellett szól, hogy nagyobb mennyiségű adat egységes, költséghatékony felvételét és feldolgozását teszi lehetővé, emellett elkerülhetők a személyes adatfelvétel torzító hatásai is. Ezen szempontok alapján született meg a döntés, hogy a közszolgálati tisztviselők életkörülményeit vizsgáló kérdőívnek tartalmaznia kell a személyi állomány szakmai és intellektuális jellemzőire, valamint a közszolgálati tisztviselők fejlesztésére vonatkozó kérdéseket is.

E témakörre a kérdőív 64–79. kérdései vonatkoznak. Ahol szükséges volt (például a 67/a. és 67/b. kérdések esetén), ott külön kérdéseket tettünk fel a tisztviselőknek, valamint a rendvédelmi állományba tartozóknak. E kérdéscsoporton belül további alcsoportok határozhatók meg attól függően, hogy a kérdés milyen szorosan kötődik a képzés témájához. Ennek megfelelően a kérdőív vizsgálja a közszolgálati tisztviselők szakmai és nem szakmai kompetenciáit, az egyes képzések gyakorlati hasznosíthatóságát, különös tekintettel az alap- és mesterképzésekre, a szakirányú továbbképzésekre, valamint az egyes vizsgákhoz (például az ügykezelői vizsgához vagy a rendészeti vezetővé képzéshez) kapcsolódó felkészítő képzésekre. E kérdésekhez kapcsolódó válaszok vizsgálata lehetővé teszi annak feltérképezését, hogy a felmérésben részt vevő tisztviselők jellegzetesen milyen szakmai képzettséggel rendelkeznek, illetve jelenlegi munkahelyükön ezen képzettségeket milyen mértékben tudják hasznosítani. A felmérés megítélésünk szerint ahhoz is hozzájárul, hogy a közszolgálati tisztviselők számára potenciálisan elérhető képzések közül megállapíthatóak legyenek az összességében leghasznosabbak.

A kérdőív a képzések vizsgálatát követően azokra a készségekre kérdez rá, amelyek a szervezeti működés szempontjából relevánsak lehetnek. A kérdőív külön vizsgálja a beosztott munkatársak feladat- és szakmaismeretét, illetve a vezetők irányítási és szervezési tudását, tapasztalatát. A vizsgált kompetenciák közül mind a beosztott munkatársak, mind a vezetők kötelességtudatának, illetve elkötelezettségének, lojalitásának mérésére külön figyelmet szentel. Ennek oka, hogy a kötelességtudat, valamint az elkötelezettség különösen fontos szerepet tölt be a mindennapi munkavégzés során. Mindkét tulajdonság belülről fakad, de míg a kötelességtudat valamely tevékenység magas színvonalú elvégzésére irányul, addig az elkötelezettség egy szervezet vagy egy ügy iránti belülről fakadó nagyobb odaadásra, áldozatkészségre utal. E kérdésekre adható válaszok lehetővé teszik továbbá az irányítási feladatokat is ellátó beosztott munkatársak, illetve a közép- és felső vezetők vizsgálatát. A munkatársak esetében az értékelési kritériumok az életkorhoz kötődnek: a válaszadók a 22 évnél fiatalabb, a 23–37 éves, a 38–52 éves, valamint az 53–71 éves munkatársak kompetenciáit értékelik. Ez azért is fontos, mivel így lehetővé válik az egyes kompetenciák vezetői szerephez, illetve életkorhoz kötése, jelentős mértékben előrelendítve a vezetői szerepre, illetve a generációs különbségekre vonatkozó kutatásokat és gyakorlati ismereteket.

A kérdőív következő kérdéscsoportja a válaszadók egyéni fejlődésében, fejlesztésében szerepet játszó programokra kérdez rá. Ez abból a szempontból jelentős, hogy segítségével meghatározhatók azok a központilag vagy munkahely által szervezett, illetve egyéb képzési, továbbképzési programok, amelyek a válaszadók véleménye szerint legjobban hozzájárulnak egyéni fejlődésükhöz. Ennél a kérdésnél nem csak a konkrét továbbképzési programtípusok (belső képzések, továbbképzések, kompetenciafejlesztő képzések) feltérképezésére van lehetőség, de a válaszadók egyes képzési intézményekhez (például tanulmányi pontrendszer) való hozzáállásának vizsgálatára is. E kérdés segítségével lehetőség van annak vizsgálatára, hogy a válaszadók (akár életkor, nem, iskolai végzettség stb.) szerinti bontásban milyen típusú továbbképzési programokat preferálnak. A kapott válaszok alapján így sokkal inkább testre szabható egy-egy képzéstípus előkészítése és lebonyolítása.

A megfelelő előkészítés szempontjából kulcskérdés, hogyan történik a résztvevők beiratkozása egy-egy képzésre, továbbképzésre. A belső érdeklődésen, motiváción alapuló jelentkezés értelemszerűen sokkal jobb végeredményre vezet a képzés hasznosulása szempontjából, mint a közszolgálati tisztviselő akarata ellen való vezetői kijelölés. Ebből fakadóan fontos visszajelzéssel szolgálhat a tisztviselői továbbképzés gyakorlati működése szempontjából, hogy a résztvevők a képzések kiválasztásakor mennyire élveznek önállóságot, illetve mennyire dominánsak a vezető által meghatározott munkahelyi szempontok.

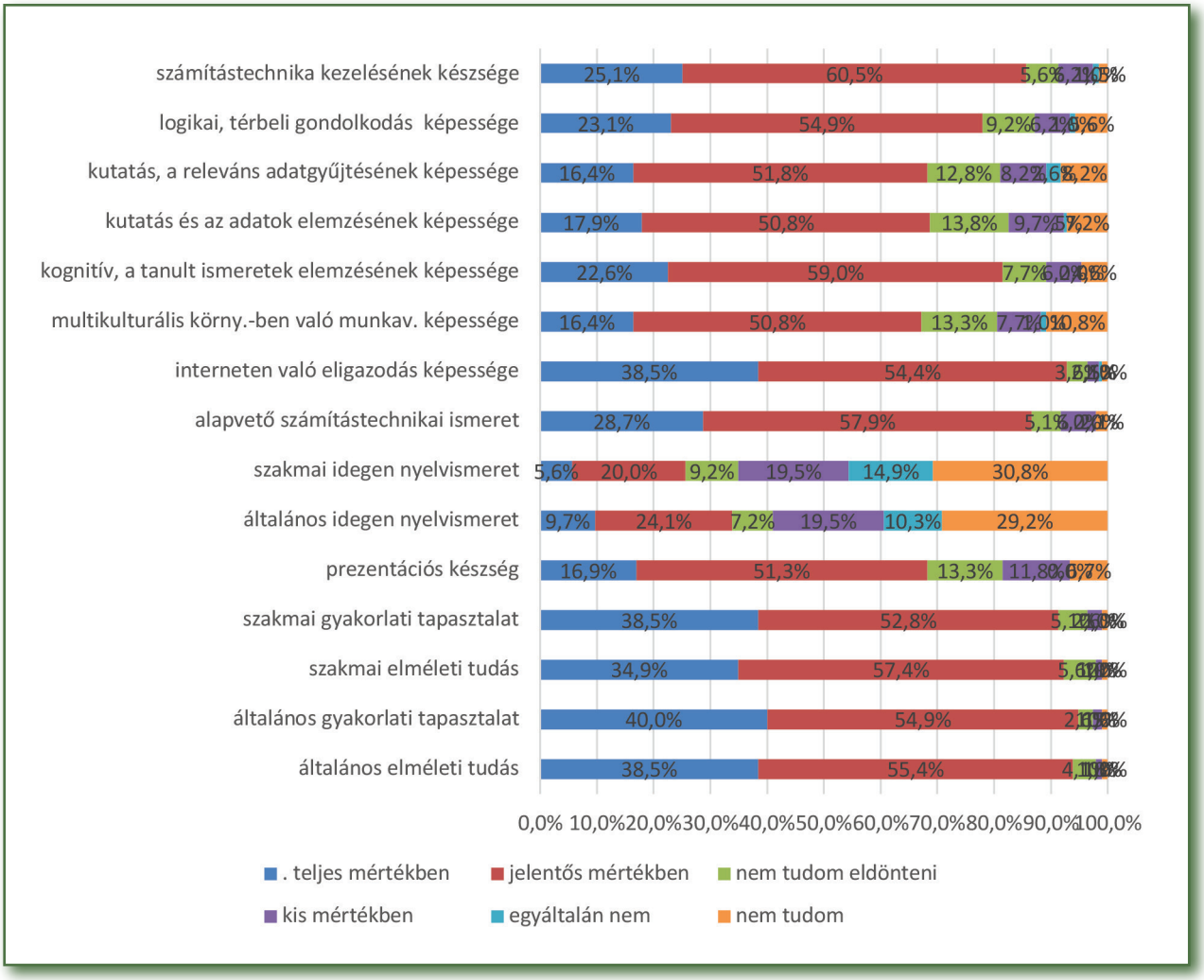
A vizsgált kérdéscsoport utolsó két kérdése a szervezet és a megszerzett tudás kapcsolatát és ez alapján a fejlesztések lehetőségét vizsgálja, járja körül. A képzésben résztvevő, a szervezet, valamint a közszféra szempontjából egyaránt kiemelkedő jelentőséggel bír az a körülmény, hogy a megszerzett tudás milyen formában, milyen hatékonysággal hasznosul az adott szervezetnél és milyen formában van lehetőség a jelenlegi gyakorlatok továbbfejlesztésére. Bármilyen eredményes is a továbbképzési rendszer, ennek hatékonyságát jelentős mértékben csökkenti, ha a szervezet nem gondoskodik a tudás gyakorlati hasznosításáról, a szervezeten belüli tudásmenedzsment-rendszer működtetéséről. E kérdések lehetővé teszik e kevésbé vizsgált terület átfogó, több szempontú elemzését.

8.2. A KÉRDŐÍV EREDMÉNYEINEK ELEMZÉSE

A továbbiakban részletesen elemezzük, hogy az általunk feltett kérdésekről miként vélekednek az önkormányzatoknál dolgozó munkatársak, valamint azt is megvizsgáljuk, hogy mennyiben van véleménykülönbség az államigazgatásban dolgozókhoz képest. Az első kérdés (64.) a személyi állomány felkészültségi szintjét, vagyis az arra vonatkozó elvárásokat hivatott feltárni. Meg akartuk tudni, hogy milyen tudással kell rendelkezniük a köztisztviselőknek. Az eredmények alapján elmondható, hogy többnyire a magas szintű szaktudást várják el, hiszen a válaszadók 56%-a jelölte meg ezt a kategóriát. A munkakörök szerinti bontás tekintetében nincs jelentős eltérés a válaszadók között, a válaszadók fele gondolkodik úgy, hogy magas szintű szaktudásra van szükség a feladatellátáshoz. Ugyanakkor azt is elmondhatjuk, hogy a beosztottak és a középvezetők további 14, illetve 15%-a szerint alapszintű tudományos szakismeretre is szükség van. A többi kategória esetében a válaszok nagy szórást mutatnak. Az állományviszonyok szerinti bontásban sem mutatkozik kiemelt eredmény a szaktudásra vonatkozóan. A válaszok itt is 50% körüli értékeket mutatnak, az állomány másik felének a véleménye pedig nagy szóródást mutatva megoszlik a többi lehetséges válasz között, kifejezetten kiugró eredmény jelen bontásban nem található.

A következő kérdésnél (65.) arra keressük a választ, hogy az önkormányzatoknál dolgozó köztisztviselők milyen arányban rendelkeznek bizonyos kompetenciákkal. A kérdéshez számos alkérdés tartozik, melyek segítségével több

területre kiterjedően is vizsgálhatjuk a feladatellátás szempontjából releváns területeket. A válaszok alapján elmondható, hogy az általános gyakorlat és tudás rendkívül fontos a feladatellátásra vonatkozóan, hiszen a megkérdezettek 95%-a jelölte a jelentős és teljes mértékben kategóriákat, de a szakmai tudás és gyakorlat egy leheletnyit elmarad ettől az aránytól (91%). A válaszadók szerint a többi, tudásra vonatkozó ismeret már jóval kevésbé szükséges, mint ahogy a feladatellátáshoz a prezentációs készséget és az idegennyelv-ismeretet is jóval kevésbé tartjuk szükségesnek. Ugyanakkor meglepő és szerintünk nem túl jó hír, hogy a válaszadóknak csupán 28,7%-a vélekedik úgy, hogy teljes mértékben szükséges a számítástechnika alapvető ismerete és 38,5%-a szerint az interneten való eligazodás. Az államigazgatással való összehasonlításban komolyabb eltérés nem mutatható ki, a tendenciák is hasonlóképpen alakulnak mindkét ágazatban.



53. ábra: A feladatellátáshoz milyen kompetenciákra van szükség az önkormányzati igazgatásban (n = 983)

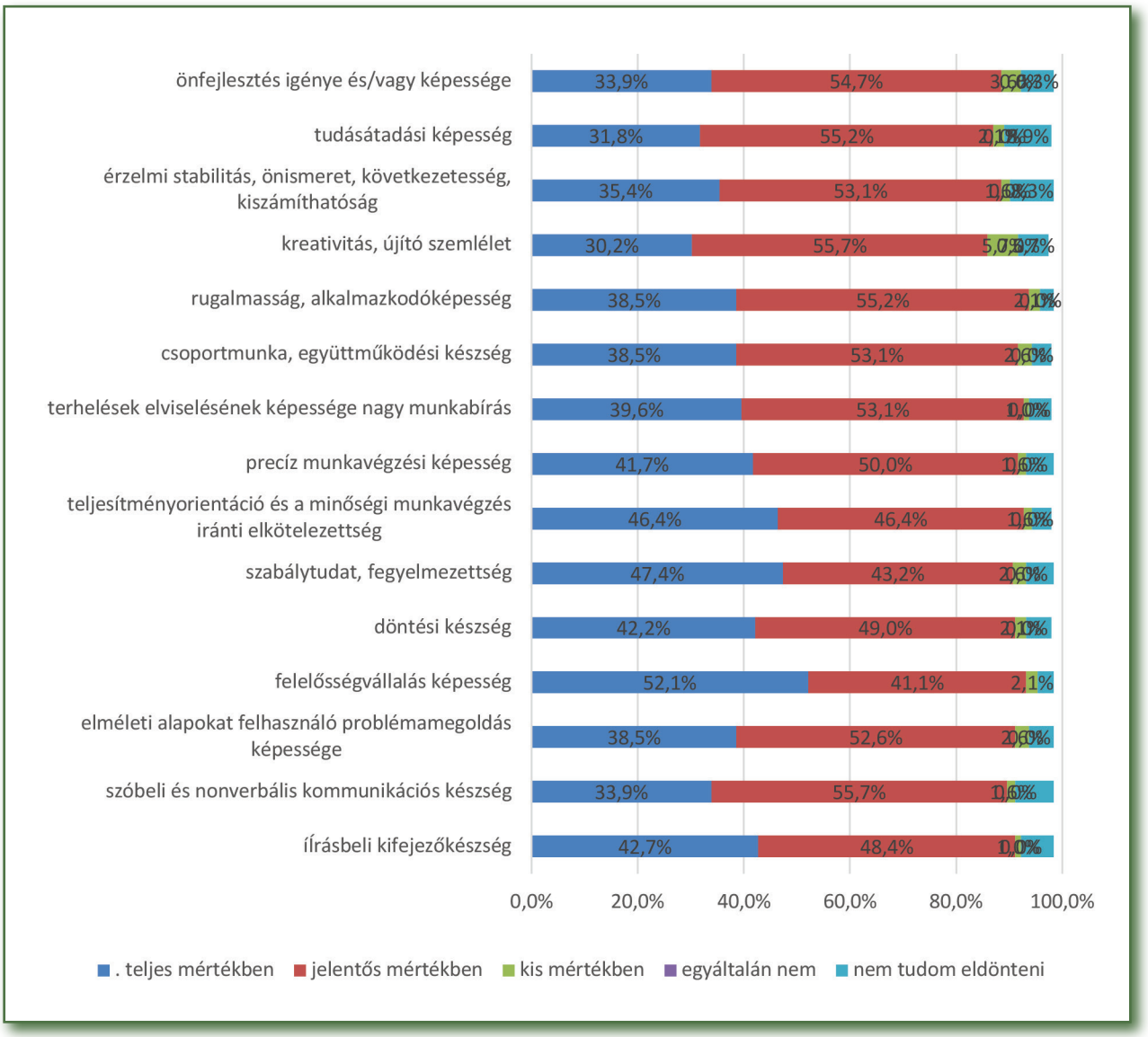
(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Az állományviszony szerinti lebontás elemzésekor látható, hogy a tendenciák sok esetben nem mutatnak eltérést, viszont megemlítendő, hogy míg az általános ismeretek és tudás az állami tisztviselők, addig a szakmai ismeretek a kormánytisztviselők esetében fontosabbak. Ugyanez a helyzet a nyelvismeret, az interneten való tájékozódás és

a kognitív képességekre vonatkozó kérdések esetében is, mivel ezek a képességek a kormánytisztviselők esetében jelentenek inkább elvárást. A kutatási, prezentációs készség és logikai, térbeli gondolkodás eredményei viszont az összesített adatokhoz hasonlóan alakulnak. A munkakör szerint bontásban már árnyaltabb a kép. A válaszadók szerint elméleti ismeretekkel leginkább a felső vezetői (46,5%) és a beosztott irányítói munkakörben (45,7%) kell rendelkezniük a tisztviselőknek. A gyakorlati tapasztalatot tekintve viszont a megkérdezettek több mint fele (53%) úgy vélekedik, hogy az teljes mértékben szükséges a munkavégzéshez. A szakmai elméleti tudás és gyakorlat is a legmagasabb arányban a beosztott irányítói munkakörben elvárás. A nyelvi ismeretekre már sokkal inkább a beosztottaknak van szükségük, hiszen míg a felső vezetők 5%-a jelölte a legfelső kategóriát, addig a beosztottaknak már 10,5%-a, és további 22,3% pedig azt, hogy jelentős mértékben szükség van ezen ismeretekre. Érdekes módon a felső vezetők csupán 19,7%-a véli úgy, hogy a számítástechnika felhasználói szintű ismeretére teljes mértékben szüksége lenne, ugyanilyen meglepő az internethasználatra vonatkozó kérdés eredménye is, hiszen csak 29,6%-uk véli úgy, hogy meghatározó jelentőségű munkavégzése szempontjából. Ez esetben is a beosztott irányítói munkakörben dolgozók jelölték legnagyobb arányban (48%) ezt a kompetenciát. A többi kérdésre adott válaszokban az arányok között jelentősebb eltérés nem tapasztalható.

A továbbiakban a nem szakmai kompetenciákra (66a., 66b.) adott válaszokat vizsgáljuk meg részletesen. Az első alkérdések a kommunikációra vonatkoznak. A válaszok szerint az önkormányzatok esetében az írásbeli kifejezőkészségre jelentősebb mértékben van szükség, mint a személyesre, hiszen előbbire 42,7%, míg az utóbbi 34% adott pozitív választ. Az államigazgatásban ezzel szemben épp az ellenkezője tapasztalható, habár jelentős különbség nincs az arányokban. Ugyanakkor elmondhatjuk, hogy a kérdésekben megjelölt kompetenciák alapjaiban véve szükségesek a mindennapi munkavégzéshez hiszen, ha a két felső kategóriát (teljes mértékben, jelentős mértékben) együttesen vizsgáljuk, a legtöbben, a válaszadók közel 90%-a ezeket jelölte meg. A legmagasabb mind az államigazgatásban, mind pedig az önkormányzatok esetében a felelősségvállalás, ezenfelül az utóbbinál a rugalmasság, alkalmazkodó készség kifejezetten fontos. A válaszok szerint a legkevésbé a kreativitásra van szükség. Ugyanakkor általánosságban elmondható, hogy az arányok az államigazgatásban magasabbak, mint az önkormányzatok esetében.

A munkakörök szerinti bontás tovább árnyalja a kompetenciákról kialakított képet, hiszen általánosságban elmondhatjuk, hogy a vezetői és beosztotti állomány között több kompetencia tekintetében is komoly különbség mutatható ki. A felső vezetők számára érthető módon a felelősségvállalás (96,5%), valamint a döntési készség (96,4%) a legfontosabb tényező. A többi kompetenciára érkezett válasz szintén magas arányban jelenik meg, azonban a felső vezetőknél a kreativitásra és az önfejlesztésre van legkevésbé szükség. Ha a felső két kategóriát együttvéve elemezzük a számokat, az arányok akkor sem érik el a 90%-ot. A középvezetői és a beosztott irányítói munkakörökben szintén kiemelkedően magas a felelősségvállalás szerepe, mely az előzőknél 99,5%. A döntési képesség a válaszadók szerint szintén elengedhetetlen a vezetői pozíciókban. Az irányítóiban 95%, míg a középvezetői beosztásban lévők 97%-a jelölte a teljes mértékben és a jelentős mértékben kategóriát. A felső vezetőkhöz hasonlóan a többi irányítói pozícióban szintén az önfejlesztés a legkevésbé lényeges, mivel a teljes mértékben kategóriát a válaszadók mindössze 35%-a választotta. A beosztotti munkakörben a felelősségvállalás szintén az egyik igen fontos tényező, de a teljesítménymotiváció (93,6%), a csapatmunka és az együttműködési készség (93%) érte el a legmagasabb értékeket. A legkevésbé fontos a válaszok alapján a kreativitás (80%), az önismeret (88%) és a tudásátadás képessége (87,9%). Az eredményekből jól látható, hogy a tendenciák hasonlóan alakulnak a vezetőkkel és a beosztotti állománnyal szembeni elvárásokat illetően, ugyanakkor a válaszokból érezhető a vezetői feladatokkal járó készségekkel szembeni fokozottabb elvárás megjelenése.



54. ábra: Az önkormányzati dolgozók feladatellátásához szükséges készségek/képességek (n = 983)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

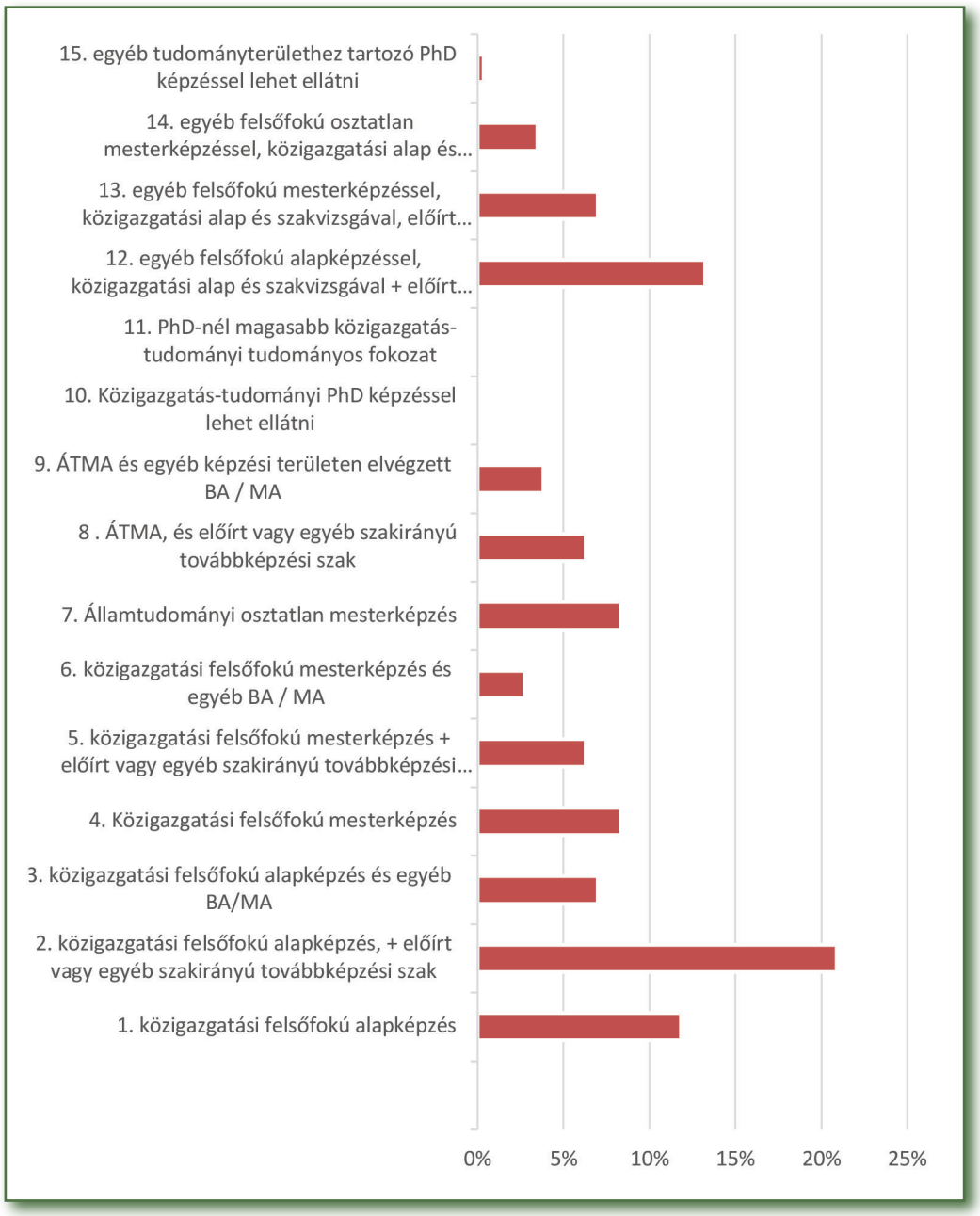
A kérdés második felében további képességek és készségek feladatellátásban betöltött szerepét vizsgáltuk több szempontból is. Az első az ágazatok közötti összehasonlítás, mely szerint az önkormányzatoknál az önálló munkavégzés (94,3%), a példamutatás (90,6%) és a cél- és feladatorientáltság (90,1%) a legfontosabb. Az államigazgatással való összehasonlításban látható, hogy a tendenciák és a feladatellátáshoz szükséges készségek, képességek aránya hasonlóképpen alakul, viszont az államigazgatásban markánsabbak az eredmények. Elmondható, hogy a két ágazat között a feladatellátáshoz kötődő elvárt kompetenciák vonatkozásában a főbb irányvonalak megegyeznek, tehát a szemléletmódban sincs jelentősebb eltérés. Ezt erősíti meg az a tény is, hogy a választ adók mindkét ágazatban a legkevésbé fontos képességnek a motiválást és a vezetői funkciók ellátását tartják. Ezekhez az eredményekhez nyilvánvalóan az is hozzájárul, hogy szűkebb azoknak a munkaköröknek a száma, melyekben e képességek megléte szükséges. A munkakörök szerinti bontásban már jóval árnyaltabb képet kaptunk, hiszen beosztástól függően több esetben

is jelentősebb különbséget fedezhetünk fel. A felső vezetők számára az egyik legfontosabb a példamutatás, hiszen a megkérdezettek több mint fele (57,4%) vélte úgy, hogy teljes mértékben elvárt a megléte. Ezenfelül a vezetői funkciók és a rendszerszemlélet, valamint az önálló munkavégzés kapták a legmagasabb értékeket. Érdemes hangsúlyozni, hogy míg a felső vezetők esetében 58,2% azoknak az aránya, akik szerint teljes mértékben elvárt az önálló munkavégzés, addig a középvezetők 63,8%-a vélekedik így. További érdekesség még, hogy a konfliktuskezelésre vonatkozó értékek esetében a felső vezetők több mint egyharmada (34%) gondolja, hogy ez kiemelten szükséges a feladata ellátásához, ugyanakkor a többi vezetői kategória elmarad ettől. A középvezetők csupán 23,6%-a, a beosztott irányítói feladatokat ellátók 27,7%-a vélekedik úgy, hogy teljes mértékben szükséges a feladatellátáshoz, holott megítélésünk szerint pont ez a két beosztás az, amelyben sokkal gyakrabban előfordulhat a konfliktusok kezelésének szükségessége a mindennapi munka során. Meglepő a motiválásra vonatkozó kérdés eredménye is, hiszen ez esetben is a felső vezetők szerint a legfontosabb a vezetői kategóriák közül (30%), holott pont az ellenkezője lenne törvényszerű. Ezzel szemben a beosztott irányítók csupán 22,3%-a szerint kiemelten fontos, további 62,6% szerint inkább szükséges. A kimagaslóan fontosnak tartott kategóriába tartozik az élettapasztalat megszerzése is, mely az eredmények alapján a beosztott irányítói munkakörben (45,7%) a leginkább szükséges, habár ettől a többi vezetői kategória sem marad el jelentősen. Általánosságban elmondható, hogy a vezetői kategóriáknál a kisebb eltérések mellett az értékek nagy hasonlóságot mutatnak. A beosztotti állomány elemzése során jól látszik, hogy azok a kategóriák, melyek kifejezetten a vezetői beosztáshoz kötődnek, kevésbé lesznek markánsak a beosztotti állománynál.

Az állományviszony szerinti bontást nézve jelentősebb eltérések nem tapasztalhatók az adatokban. A kiemelkedően fontos és a feladatellátás szempontjából kevésbé releváns kompetenciák hasonlóképpen alakulnak az egyes kategóriákban, szignifikáns eltérés nem tapasztalható közöttük.

A következő kérdéscsoport már a Nemzeti Közszolgálati Egyetem által biztosított kurzusokkal kapcsolatos véleményeket igyekszik feltérképezni, vagyis azt, hogy mennyire használható az egyes képzéseken megszerzett tudás. A megkérdezettek közül a legtöbben az igazgatásszervező alapszakot, illetve a mesterszakokat végezték el. A válaszadók a leginkább az alapszakok által nyújtott tudással elégedettek. Ugyanakkor meg kell említenünk, hogy az osztatlan képzés első évfolyama 2017-ben kezdte meg tanulmányait, illetve a válaszadók alacsony százaléka folytat tanulmányokat a közigazgatás-tudományi PhD-képzésen, ebből adódóan a válaszadók száma alacsony, ezért messzemenő következtetéseket nem vonhatunk le a kapott értékekből. A nemzetközi biztonság- és védelempolitika alap- és mesterszakokat is kevesen végezték el azok közül a tisztviselők közül, akik az önkormányzatoknál dolgoznak. Viszont az eredmények alapján látható, hogy a végzettek kevésbé érzik előnyét a mindennapi munkavégzés során, hiszen 70%-uk jelölte meg a kis mértékben vagy egyáltalán nem hasznosítható kategóriákat. Az államigazgatásban is hasonlóképpen alakulnak az arányok e szakok vonatkozásában. A rendészeti képzéseknél is hasonlóképpen vélekednek a válaszadók, azonban ki kell hangsúlyoznunk, hogy ezek a szakok a rendészeti terület egy-egy bizonyos szegmensére igyekeznek felkészíteni a hallgatókat. Az önkormányzatoknál és az államigazgatásban azonban kevés speciálisan rendészeti feladatok ellátására létrehozott munkakör található. Előfordulhat, hogy a végzett kollégák a rendészeti területről érkeztek az önkormányzati, illetve az államigazgatási szférába. Vélhetően ugyanez a tényező látható a katonai – katonai vezetői, logisztikai és a katonai vagy műszaki PhD- – képzéseken elsajátítható tudás hasznosíthatóságával kapcsolatban. Ezzel szemben a környezetmérnöki és a műszaki szakokat végzett válaszadók már közel fele (45,4%) inkább pozitívan nyilatkozott a képzés használhatóságáról, az államigazgatásban ez az arány 33%. Az alacsony mintaszám miatt ezen kérdésnél a válaszok félreérthető eredményekre vezethetnek, így statisztikai adatok további részletezése kevésbé indokolt.

A következő kérdés (67a.) már arra vonatkozik, hogy az önkormányzati szférában a válaszadó munkakörét mely képzési területhez tartozó és szintű képzéssel lehet professzionálisan betölteni. A válaszadók úgy vélik, hogy a leghasznosabb, ha egy közigazgatási alapképzést kiegészít egy, a képesítési előírásnak megfelelő szakirányú továbbképzési szak. Emellett előnyös az is, ha valaki közigazgatási alapképzéssel vagy egyéb diplomával rendelkezik, ekkor végzettségét viszont már érdemes kiegészíteni egy közigazgatási alap- vagy szakvizsgával, illetve a munkakörhöz előírt szakirányú végzettséggel. Az adatokból viszont az is kiderül, hogy a közigazgatás-tudományi PhD- vagy annál magasabb fokozat megszerzése kevésbé releváns az önkormányzati munkakörök ellátásához. Az önkormányzati munkavégzéshez szükséges képzések és képzettségek fontosságát az alábbi ábra mutatja:



55. ábra: Feladatkörét milyen végzettséggel lehet professzionálisan betölteni (n = 983)

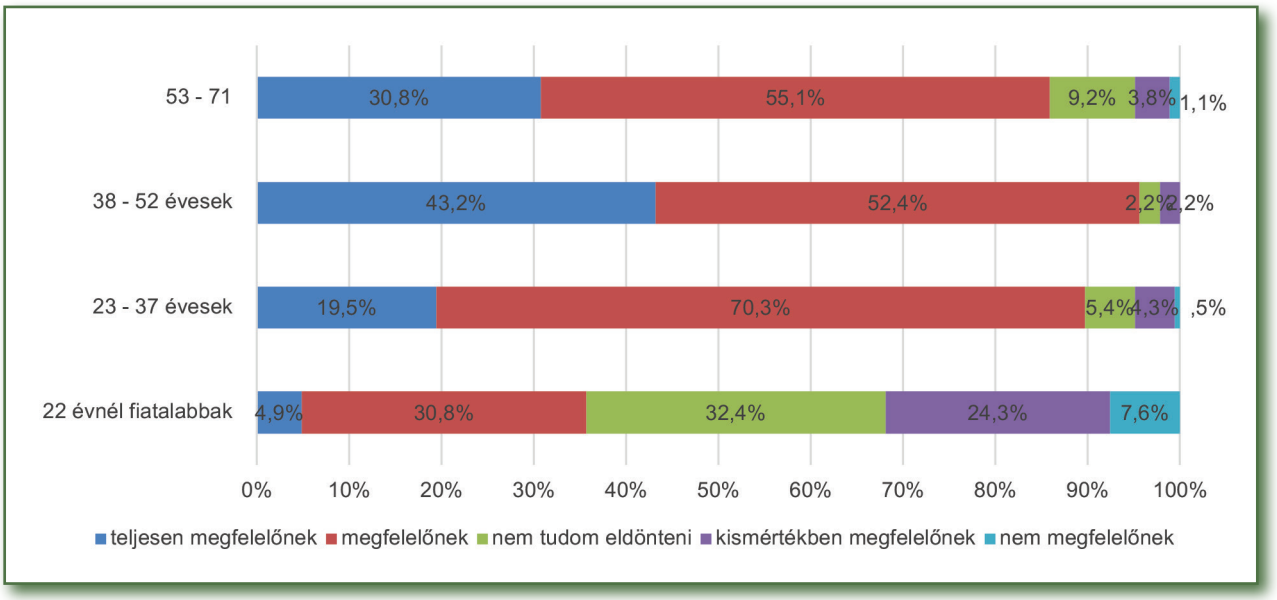
(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Az alapképzéseket követően a szakirányú továbbképzésekkel kapcsolatos (68.) véleményeket vizsgáltuk. Az önkormányzati szférában a válaszadók közül a legnagyobb arányban a közigazgatási tanulmányok, az államháztartási gazdálkodás és ellenőrzés szakirányú továbbképzés szakot választották, csak ezek után következik az önkormányzati szaktanácsadó képzés. Ugyanakkor az is elmondható, hogy az elsőként említett két képzéssel a legelégedettebbek a hallgatók. A közigazgatási tanulmányokat végzettek több mint háromnegyede (76%) vélekedik úgy, hogy jelentős vagy teljes mértékben hasznosítható a szakon szerzett tudás, míg az államháztartási gazdálkodás és ellenőrzés szakirányról 73% gondolkodik hasonlóképpen. Az önkormányzati tanácsadó szakot is nagyjából a válaszadók XX hasznosíthatónak. A kérdésben felsorolt további, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem által meghirdetett szakirányú továbbképzéseket kevésbé veszik igénybe az önkormányzati szférában, a válaszadók azokat csupán csekély számban végezték el. Az államigazgatással összehasonlítva elmondhatjuk, hogy ott is hasonlóak a tapasztalatok, habár a válaszadók nagyobb arányban végezték el az említett kurzusokat, a hasznosíthatóságra vonatkozó véleményekben még sincs jelentős eltérés.

A következő kérdésben (69.) is a képzések hasznossága felől érdeklődtünk, viszont most a közszolgálati vizsgákkal és egyéb továbbképzésekkel kapcsolatos attitűdöt vizsgáltuk. E képzésekkel kapcsolatban összességében elmondható, hogy annak használhatóságával elégedettek az önkormányzatoknál dolgozó közszolgálati tisztviselők. Azok, akik részt vettek általános közigazgatási ismereteket nyújtó kurzuson, 71%-ban pozitívan nyilatkoznak arról. Nem sokban különbözik ettől a speciálisan vezetőknek szóló képzések értékelése, hiszen 73%-uk szerint ez hasznosnak bizonyult. Ugyanígy elmondható a válaszok alapján, hogy az NKE feladatkörébe tartozó szakmai képzési programok is nagymértékben elérik céljukat. Az államigazgatás értékeivel összehasonlítva viszont meg kell jegyeznünk, hogy az önkormányzati válaszadók kevésbé értékelik pozitívan a képzések hasznosságát. Ugyanez a tendencia figyelhető meg a belső képzéseknél is. A közigazgatási vizsgákkal kapcsolatos vélemény az önkormányzatok esetében igen pozitív, hiszen az alapvizsgánál 82,6% nyilatkozott pozitívan, a szakvizsgánál pedig 65,9% jelölte meg a teljes vagy jelentős mértékben hasznosul kategóriát. Ugyanakkor az államigazgatásban az előbbiről 53,3%, míg utóbbiról csak a válaszolók 51%-a nyilatkozott pozitívan. A Belügyminisztérium feladatkörébe tartozó szakmai képzési programot és a rendészeti képzéseket az önkormányzatban dolgozók alacsony létszámban végeztek el, így ezek elemzése nem hozna értékelhető eredményt.

A következő kérdéscsoportban (70.) két szempontból is vizsgáljuk az önkormányzatoknál dolgozó közszolgálati tisztviselők egyes attitűdjeit: elsőként életkori lebontásban, másodszor beosztás szerint. Az első kérdés a munkatársak szakismeretére vonatkozik. A megkérdezettek szerint az önkormányzatoknál dolgozó 22 évnél fiatalabbak 35,7%-a rendelkezik teljesen megfelelő vagy megfelelő szinten szakismerettel és majdnem ugyanennyi (32,4%) pedig nem tudja a kérdést eldönteni. A 23–37 év közöttiek esetében viszont ez a szám nagymértékben változik, hiszen a kollégák 89,8%-a vélekedik pozitívan az e kategóriába tartozók felkészültségéről. Mindössze 1 fő jelölte meg, hogy nem tartja megfelelőnek szakismeretét. Emellett a következő korosztály még biztosabb talajon áll a szakismereteket illetően, hiszen 95% jelölte meg a felső két kategóriát. Ugyanakkor valamelyest elmarad az előzőktől az 53–71 éves korcsoport, hiszen 85,9%-uk tartja megfelelőnek szakismeretét. A felkészültségre vonatkozóan a beosztások szerinti bontásban a felső vezetők vélekednek a legpozitívabban, több mint egyharmaduk, 34,6%-uk véli megfelelőnek vagy teljes mértékben megfelelőnek ezt. A többi kategóriában már negatívabbak a tapasztalatok. Ezek közül is a beosztott irányítói kategória a legszkeptikusabb a kérdésben, hiszen nagyobb arányban a középső, nem tudom eldönteni (43%), illetve kismértékben megfelelő (25,5%) választ jelölték meg. Azonban itt meg kell jegyezni, hogy valószínűleg a beosztott irányítói szint találkozik vezető–beosztott viszonyban a legtöbbet a fiata-

lokkal, az ő feladata a betanítás és az első lépések segítése. A következő életkori kategóriánál már a beosztottak és az irányítók vélekednek pozitívabban. Ugyan jelentős eltérések nincsenek, viszont érzékelhető, hogy a korosztály saját képességeit igyekezett felülreprezentálni a kérdésben.



56. ábra: A munkatársak szakismeretének megítélése korcsoportonként (n = 969)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A vezetői munkakörök szerinti bontásban a vezetők vezetési és szervezési képességét vizsgáltuk (71.), melyben 3 vezetői szintet különítettünk el, a felső vezetői, a középvezetői és beosztott irányítói szinteket. Összességében elmondható, hogy a válaszadók mindhárom vezetői kategóriába tartozó vezetőkkel szemben pozitívan nyilatkoztak. Az irányítói feladatokat ellátó munkatársakkal kapcsolatban 82,7% jelölte meg a felső két kategóriát, mely szerint teljesen megfelelőnek vagy megfelelőnek tartja menedzsment készségeit, de ugyanennyien gondolkodnak így a középvezetőkről is. A felső vezetőkkel szembeni vélemény sem különbözik sokban az előzőktől, hiszen ugyanez az arány esetükben 83,1%. Az államigazgatással összehasonlítva viszont megállapíthatjuk, hogy az önkormányzati válaszadók pozitívabban értékelik a vezetői képességeket, egyedül a középvezetők esetében lett magasabb ez az arányszám (84,4%). A másik két vezetői szinten a megkérdezettek háromnegyede elégedett a vezetők vezetési és szervezési képességeivel.

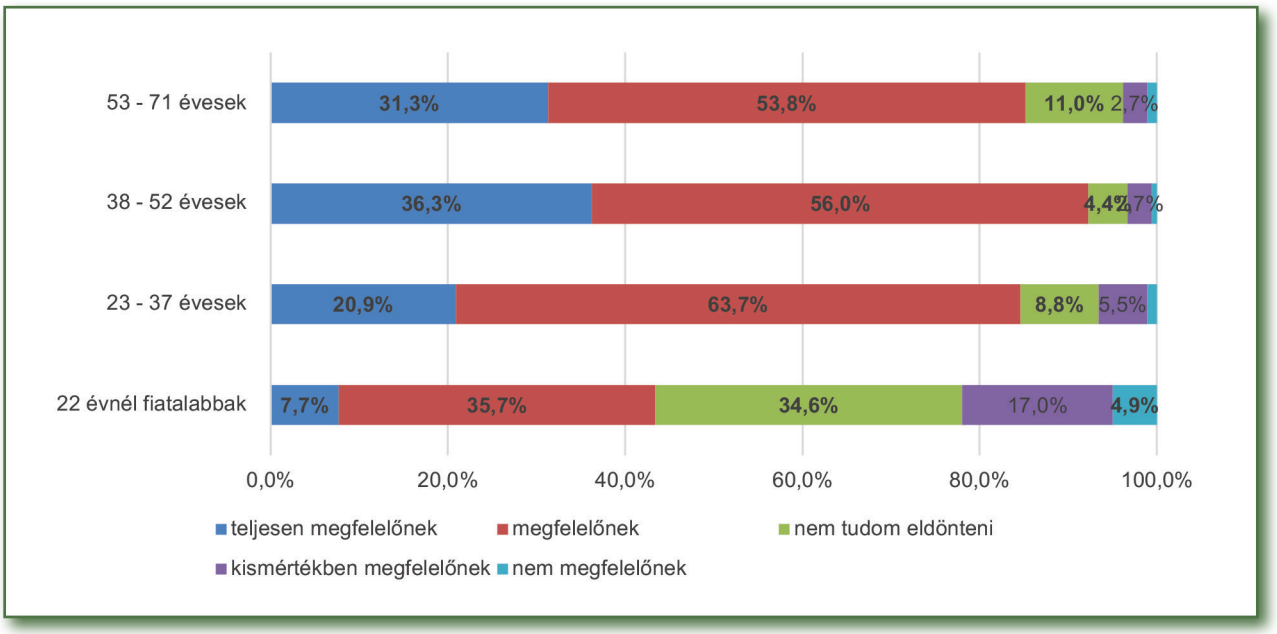
A beosztás szerinti bontásban az eredményeket áttekintve nem meglepő, hogy a legmagasabb arányban a beosztott irányítókkal a beosztott irányítók a legelégedettebbek, hiszen egyharmaduk jelölte a vezetési és szervezési képességeit teljesen megfelelőnek és közel felük (48,9%) pedig megfelelőnek. Érdekesség, hogy vannak olyan válaszadók ebben a beosztásban, akik nem tudnak dönteni a kérdésben. Ugyanakkor megemlítendő, hogy a felső vezetők pozitívabban (84,6%) vélekednek az irányítói feladatokat ellátókról, mint az irányítói feladatokat ellátók saját magukról. A középvezetőkkel kapcsolatban is hasonlóképpen magasak az arányok, amennyiben saját magukat kell értékelniük. Ők 89,3% százalékban értékelték pozitívan saját felkészültségüket, róluk azonban a felső vezetők is ugyanilyen arányban gondolkodnak hasonlóan. E tendencia a felső vezetők esetében is folytatódik, viszont közülük még többen, már 92% volt elégedett saját vezetői szintjük felkészültségével. Ezzel szemben a középvezetőknek

csak 79,2%-a, az irányítói és a beosztotti állománynak viszont már nem egészen kétharmada értékelte pozitívan a felső vezetők vezetési és szervezési készségeit.

A következő kérdések (72., 73.) a beosztott munkatársak és a vezetők kötelességtudatát törekedett feltérképezni. A beosztott munkatársak véleményét szintén életkori bontásban elemezzük. A 22 évnél fiatalabbak esetében a válaszadók egyharmada (33,2%) szerint inkább megfelelő, teljes mértékben csupán 8,2% van megelégedve ezzel a tulajdonsággal. Emellett sokan nem tudnak dönteni a kérdésben (32,1%), melyhez az is hozzájárulhat, hogy kevés 22 évnél fiatalabb kolléga dolgozik a szervezetben. A következő két generáció esetében, ahogy megyünk feljebb, úgy lesz egyre magasabb a kötelességtudat értéke is, hiszen az 23–32 éves korosztály tagjaival kapcsolatban 83%, míg az idősebb (33–52 év) generáció esetében már 95,6% nyilatkozott úgy, hogy megfelelő vagy teljes mértékben megfelelő ez a tulajdonság. Még az idősebb, 53–71 évesekkel kapcsolatban is a megkérdezettek 83%-a jelölte a két legfelső kategóriát. Az államigazgatással történő összehasonlításban komolyabban értékelhető eltérés nem tapasztalható. A vezetői beosztásoknál szintén nagyon pozitívak a visszajelzések, hiszen, mind a beosztotti, mind pedig a középvezetői kategóriában a válaszadók 84%-a gondolja úgy, hogy teljes mértékben vagy inkább megfelelő a vezető kollégák kötelességtudata. Ugyan kevéssel, de a felső vezetők esetében még magasabb ez az arány (88,5%).

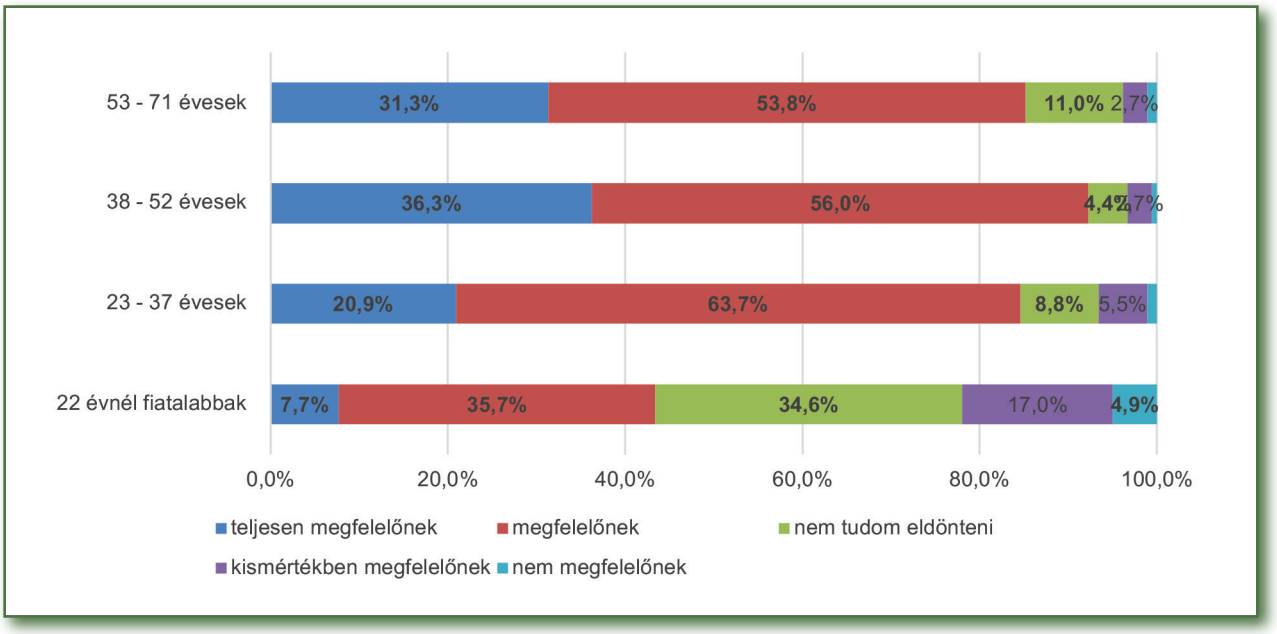
A beosztások szerinti bontásban a kötelességtudat eredményeinek vizsgálata során nagy különbségeket nem tapasztalhatunk, a legtöbb esetben a közszolgálati tisztviselők hasonlóképpen gondolkodnak az egyes korcsoportokban, figyelemre méltó eltérés nem tapasztalható. Az előzőkhöz hasonlóan ez itt is a 22 évnél fiatalabb korosztállyal kapcsolatban a legszkeptikusabbak a közszolgálati tisztviselők, a vezetők és a beosztottak egyaránt. A korcsoportok közül viszont, úgy vélik, hogy a 38–52 évesek a legkötelességtudóbbak. Ez a tulajdonság minden beosztásban 90% feletti értéket ért el. Ez alapján elmondható, hogy alig van olyan a szervezetben, aki ne így gondolkodna erről a korosztályról. A legfiatalabb és az idősebb korcsoport arányai is 80% körül mozognak a kérdésben. A vezetői szintekkel kapcsolatban az eredmények azt mutatják, hogy a beosztott irányítókkal a felső vezetők és maguk a beosztott irányítók a leginkább elégedettek, 91% véli úgy mindkét kategóriában, hogy kötelességtudóak. Hasonlóan magasak a középvezetőkre vonatkozó arányokkal szemben. Ugyanakkor a felső vezetőkről már egyedül maguk a felső vezetők vélik úgy (95,5%-ban), hogy teljes mértékben megfelelően vagy megfelelő mértékben ismerik a velük szembeni elvárásokat és tudják a kötelességüket. A többi kategóriában a megkérdezettek 80%-a nyilatkozott pozitívan a felső vezetők kötelességtudatára vonatkozóan.

A kötelességtudat után térjünk át az elkötelezettség és lojalitás kérdésére (74.,75.) ugyanebben a formában. Az életkori bontásban a tendenciák hasonlóan alakulnak, mint az előző kérdéseknél. A válaszadók szerint a 22 évnél fiatalabbak a legkevésbé lojálisak szervezetükhöz. Ennek egyrészt az lehet az oka, hogy pályájuk elején, fiatalon még keresik a helyüket a munka világában, másrészt pedig, hogy a Z generáció képviselőiként már sokkal kevésbé kötelezik el magukat egy munkahelynek, mint az idősebb generációk, ebből adódóan gyakrabban is váltanak munkahelyet. A 23–37 év közöttieknél az elköteleződés már sokkal inkább tapasztalható, hiszen a válaszadók 84,6%-a nyilatkozott pozitívan, mely szinte megegyezik az idősebb korosztályról (53–71 év) alkotott véleménnyel, mely 85,1%. A korban kettőjük között levő köztisztviselői állomány a leginkább elkötelezett és lojális szervezetéhez 92,3% aránnyal. A vezetői beosztások szerinti bontást vizsgálva elmondható, hogy a tendencia itt is megegyezik az előzőkkel, hiszen a beosztott irányítói és a középvezetői értékek egyaránt 86%-osak, míg a felső vezetőkről alkotott kép még ennél is pozitívabb, 90%, ha a két felső kategóriát együttesen nézzük.



57. ábra: A közszolgálati tisztviselők elkötelezettsége az önkormányzati igazgatásban, életkor szerinti bontásban (n = 963)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)



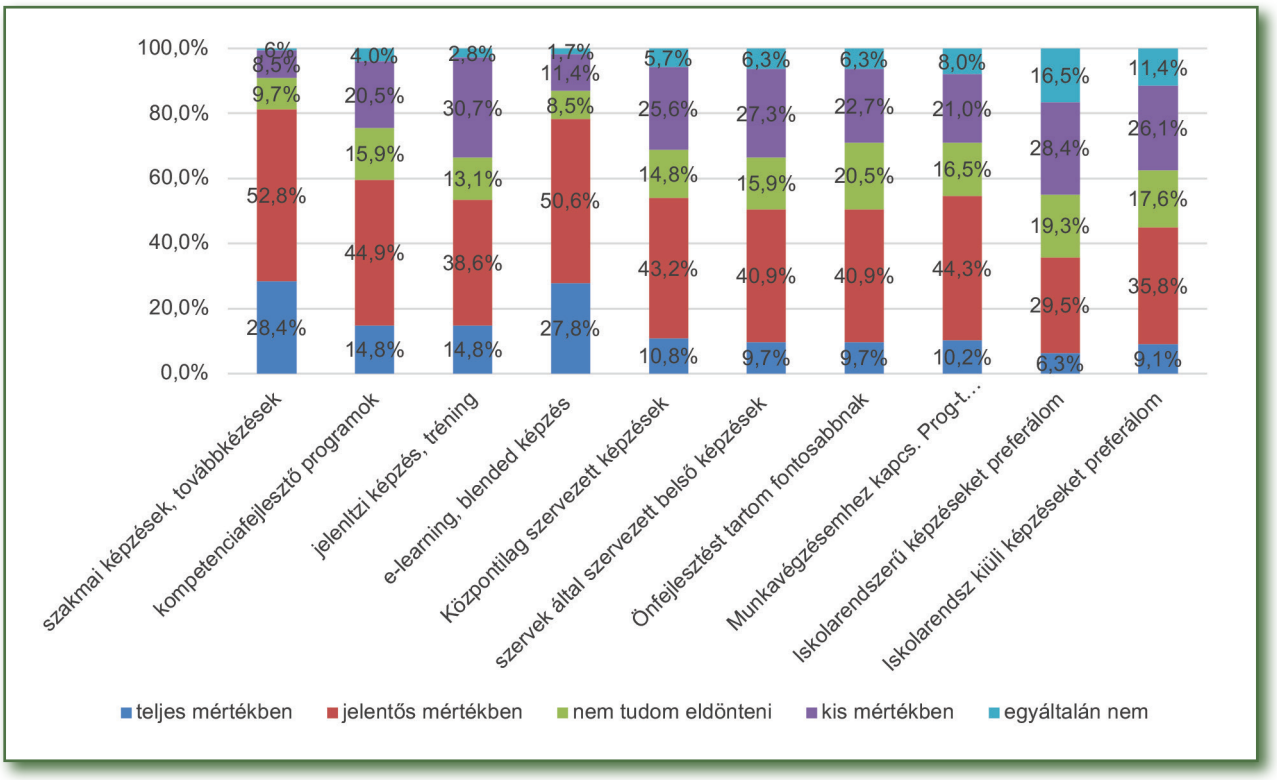
58. ábra: A közszolgálati tisztviselők elkötelezettsége az önkormányzati igazgatásban, munkakörök szerinti bontásban (n = 963)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A beosztások szerinti bontásban elsőként megint az életkori kategóriákra vonatkozó eredményeket tekintjük át. E szerint az eddigi irányoknak megfelelően a 22 évnél fiatalabbakkal kapcsolatban a legkevésbé elégedettek, mindössze a megkérdezettek 40%-a választotta esetükben a felső két kategóriát A beosztások között jelentősebb eltérés nem tapasztalható. Az eredmények alapján jól látható, hogy a közszolgálatban dolgozó tisztviselők szerint

a 38–52 év közöttiek a leginkább lojálisak szervezetükhöz, hiszen szinte minden beosztásban 90% pozitívan nyilatkozott a kérdést illetően. A fiatalabb korcsoporttal (23–37 év) és az idősebbekkel kapcsolatban szintén pozitívak a vélemények, azonban ez némileg elmarad a 38–52 évesekétől. Míg az előbbi korosztálynál (23–37 év közöttiek) az arányok 80% körüli értéket mutatnak, mely mellett a beosztotti állomány szerint a legkevésbé lojálisak, hiszen háromnegyedük jelölte a felső két kategóriát. Az idősebb korosztállyal kapcsolatban szintén hasonló értékeket kaptunk, viszont megemlítendő, hogy a felső vezetők 92,5%-a jelölte a teljesen megfelelő és a megfelelő kategóriákat. A beosztások vizsgálata során elmondható, hogy az elkötelezettségről és a lojalitásról a felső vezetők vélekednek a legpozitívabban mindhárom vezetői pozíció vonatkozásában, hiszen esetükben 90% feletti arányokat láthatunk. Megemlítendő, hogy a felső vezetők saját magukról 97,5%-ban vélik úgy, hogy teljes mértékben megfelelő vagy megfelelő a szervezet iránti elkötelezettségük. Ugyanakkor azt is elmondhatjuk, hogy a beosztottak a legszkeptikusabbak e kategóriákban.

A továbbiakban (76.) arra kerestük a választ, hogyan vélekednek az önkormányzati közszolgálati tisztviselők, hogy az egyes képzési formák és programok milyen mértékben járulnak hozzá a személyes fejlődésükhöz. Az eredményekről jól láthatjuk, hogy legtöbben a szakmai és az e- vagy blended learning típusú képzéseket preferálják. Az előbbinél összességében a megkérdezettek 81,3%-a jelölte meg a teljes mértékben és a jelentős mértékben kategóriákat. Utóbbit pedig 78,4% választotta mint kiemelt jelentőségű képzési formát. Ezzel szemben a legkevésbé népszerűek a munkavégzésen kívüli iskolarendszerű képzések, hiszen ezeknél a válaszadók mindössze 35,8%-a jelölte meg valamelyik pozitív kategóriát. Ezenkívül a válaszadók szerint a továbbképzések, vezetőképzések, szakképzések sem hasznosulnak kellően a mindennapi munkavégzés során, hiszen a közszolgálati tisztviselők mindössze 44,9%-a jelölte, hogy valamelyest hozzájárul személyes fejlődéséhez. A belső, a külső és a tanulmányi pontrendszerhez kötődő képzések azonban megosztják a tisztviselőket, fele-fele arányban oszlanak meg a pozitív és a negatív vélemények. Az alábbi ábrán látható, hogy miként alakulnak az önkormányzati igazgatásban dolgozó munkatársak képzési preferenciái.



59. ábra: Önkormányzati igazgatásban dolgozók képzési formái (n = 963)

(Forrás: a szerző saját szerkesztés.)

A munkakörök szerinti bontásban kitűnik, hogy bármely beosztást is vizsgáljuk, a legnépszerűbbek a szakmai képzések. A középvezetőknél a legmagasabb (82,2%) a népszerűségi index. Ez igen kiugró eredmény a kérdésen belül is, hiszen a felső vezetők esetében ez „már csak" 78,8%. A legkevésbé népszerűek viszont a munkavégzésen kívüli iskolarendszerű képzések. E képzési formát a felső és középvezetők tartják a legkevésbé hatékonynak. Ugyanakkor arra a kérdésre, hogy a tanulmányi pontrendszer milyen mértékben elégíti ki a közszolgálati tisztviselők igényeit, a felső vezetők nyilatkoznak a legnegatívabban. Mindössze 6,8%-uk elégedett teljes mértékben és 27,3% pedig jelentős mértékben e rendszerrel. Ezzel szemben a középvezetők és a beosztottak már pozitívabbak 41%-os, illetve 45%-os mutatóval.

Látható, hogy sok féle képzés és tréning közül választhatnak a közszolgálati tisztviselők a továbbképzési rendszeren belül és azon kívül is, valamint ezek különböző formáiban is megtalálhatják a számukra legmegfelelőbbet. Itt megvizsgáltuk, hogy milyen formában vehetik igénybe akár az NKE vagy más képző intézmény szolgáltatásait. Az önkormányzatok esetében az a legjellemzőbb, hogy a közszolgálati tisztviselő választja ki az önmaga számára érdekes kurzust, majd azt jóváhagyatja az illetékes vezetőjével. Ezenkívül a leggyakoribb, hogy a köztisztviselőnek a kötelezően előírt képzéseken kell részt vennie. Ezzel szemben az államigazgatásban már jóval gyakoribb, hogy a tisztviselőt beiskolázzák egy programra, melyen kötelezően részt kell vennie.

A beosztások szerinti bontásban is hasonló tendencia tapasztalható ugyan, viszont az arányokban eltérés látható attól függően, hogy milyen beosztást tölt be valaki a szervezetben. A felső vezetők közel fele (48%) maga választja a kurzust, melyet vezetője is jóváhagy, viszont ezzel szemben a beosztottak esetében már csak 34% esetében

valósul meg ilyenformán a képzés kiválasztása. Érdekes, hogy míg a kötelezően előírt képzésekre való beiskolázás a középvezetők esetében 26% és a beosztottaknál 22%, addig a beosztott irányítói kategória esetében ez az arány már csak 19%. Látható, hogy a szerveknél az a gyakorlat, hogy beiskolázzák a tisztviselőket olyan képzésekre, melyet kötelező elvégezni, azonban nem meglepő módon ez a felső vezetők esetében fordul elő legkevésbé, viszont a lehetséges válaszok közül esetükben is ez volt a harmadik leggyakoribb beiskolázási forma.

A következő kérdés a munkahely által biztosított képzési formákat és fejlesztési lehetőségeket térképezi fel. Az eredmények alapján elmondható, hogy az önkormányzatoknál foglalkoztatott közszolgálati tisztviselők jelentős száma (88,6%) úgy véli, fontos számára, hogy szakmai és általános tudása folyamatosan gyarapodjék. Ez nagyságrendileg megegyezik a közigazgatás véleményével. Ugyanakkor kiemelten fontos számukra, hogy munkavégzésük során folyamatosan hasznos, új tapasztalatokat és ismereteket szerezzenek. 87%-uk gondolkodott így. Ez azért is fontos, mert álláspontjuk szerint (85%) szükséges, hogy a szervezetben magas szellemi kapacitású, felkészült emberek dolgozzanak. Viszont a munkatársak fejlődési igényéről már jóval kevésbé nyilatkoztak pozitívan: mindössze 61% jelölte meg a két legfelső kategóriát, ebből is csupán 11,4% gondolja úgy, hogy teljesen egyetért az állítással.

A fejlesztési lehetőségekre vonatkozó kérdésekben megfigyelhető, hogy a felső vezetők nyilatkoznak a legpozitívabban a munkában rejlő tapasztalatokról és fejlődési lehetőségekről, valamint a képzési lehetőségekről egyaránt. Szinte minden kérdésnél elmondható, hogy minél alacsonyabb beosztást tölt be valaki, annál kevésbé jellemzőek rá az állítások vagy annál kevésbé ért egyet azokkal. Az egyetlen kérdés, melyben a felső vezetők nem értékelik pozitívan a munkakörnyezetet, az, amely szerint fejlesztések nélkül is jól tudom alkalmazni tudásomat.

Az utolsó kérdés, melyet ebben a fejezetben megpróbáltunk elemezni, a tudásmenedzsment működtetésére vonatkozik. Erről, sajnos, azt kell mondanunk, hogy az önkormányzatok esetében rendkívül elenyésző azoknak a szervezeteknek a száma, amelyek foglalkoznak ilyenfajta tevékenységgel, a válaszadók töredéke jelölte meg, hogy jelenleg szervezetében van ilyen céllal működő rendszer. E tényből következően e kérdés feldolgozása nem lehetséges.

8.3. ÖSSZEGZÉS

A kérdőív 64–76. kérdéseinek elemzése kapcsán azt vizsgáltuk meg, hogy melyek az önkormányzatok személyi állományának szakmai és intellektuális jellemzői és milyen lehetőségek állnak rendelkezésre a közszolgálati tisztviselők fejlesztésére. Ez a vizsgálat – a beszerzett és elemezhető adatok mennyiségén és mélységén túl – azért is volt kiemelkedő jelentőségű, mivel segítségével összehasonlíthatóvá váltak az államigazgatási, az önkormányzati és a rendészeti munkakörök sajátosságai.

Ezen adatok birtokában lehetővé válik mind a közszolgálati képzések, továbbképzések, mind az egyes kompetenciák és fejlesztési lehetőségek megalapozottabb értékelése, a rendszerek javítása, fejlesztése. Bízom benne, hogy az általunk feltett kérdésekre adott válaszok és azok elemzése hozzájárult, az önkormányzatok személyi állományának szakmai és intellektuális jellemzőinek jobb megismeréséhez és fejlesztéséhez.

9. ÖSZTÖNZÉSMENEDZSMENT AZ ÖNKORMÁNYZATOKNÁL

Fási Csaba

9.1. BEVEZETÉS

Az ösztönzésmenedzsment napjainkban egyre inkább előtérbe kerül. Számos értelmezése lehetséges, ahogy az Juhász (2013) rendszerezésében olvasható. Jóval több, mint motiváció, állítja Karoliny (2003). Az ösztönzésmenedzsment nemcsak bérezést jelent, hanem annál jóval tágabb fogalom, a teljes kompenzációs eszköztár – mondja Bábosik (2006).

Érdemes elgondolkodni azon, hogy ki vagy mi motiválja a munkavállalót? Elegendő a vezetői karizma, a vezetői attitűd, a megfelelő és motiváló munkakörnyezet biztosítása vagy szükséges egy előre – akár jogszabályban – rögzített távlat, mely a munkavállaló számára is kiszámítható pályát adhat. Az ösztönzéskor számos szempontot kell figyelembe venni. Kutatásunkkal ezekről kívántuk kideríteni a közszolgálatban dolgozók véleményét, tapasztalatait, jövőbeni elképzeléseit. Így például a bérezésről/béremelésről alkotott véleménye (hogyan néz ki és hogyan kellene kinézni) is megjelenik a válaszadóknak. De ahogy fentebb említettük, az ösztönzés nem csupán anyagi szempontú lehet, annál komplexebb rendszer. Fontos, hogy legyen olyan visszacsatolás a teljesítményről, mely megerősíti vagy változtatásra, fejlődésre készteti a közszolgálati tisztviselőt. Szükséges egy inspiráló vezető, kell rekreációs idő, valamint a lehető legkevesebb stresszhelyzet. A stressz nem kerülhető el teljesen, de jól szervezett folyamatokkal, szabályokkal, rendezett, egymást segítő kollegiális viszonyokkal, megfelelő attitűddel minimalizálható. Amennyiben a munkahelyi elhivatottság jelen van, úgy a közszolgálati tisztviselő a magánéletben is kiegyensúlyozottabb és fordítva. Ezért fontos a munkavállalók élet- és lakókörülményeivel is foglalkozni, melyre szintén kitér a kérdőív. A válaszadók zárt kérdésekre, jellemzően ötfokozatú skálán jelölhették meg a véleményük szerinti tényt.

9.2. BÉRPOLITIKA

Az első kérdés során arra kerestük a választ, hogy a bérezés kapcsán milyen tényezők játszhatnak szerepet a megkérdezett államigazgatási tisztviselők és önkormányzati köztisztviselő szerint.

13. táblázat: A betöltött munkakör munkaerőpiaci értéke (versenyképessége) ($n_{állig} = 614$; $n_{önkormányzat} = 174$)

	teljes mértékben fejeződik ki	jelentős mértékben fejeződik ki	kismértékben fejeződik ki	egyáltalán nem fejeződik ki	nem tudom eldönteni
államigazgatás	2,9%	14,8%	31,6%	25,9%	24,8%
önkormányzat	2,3%	20,1%	33,3%	27,6%	16,7%

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A köztisztviselő válaszadók közel kétharmada szerint a bérezés megállapításakor a betöltött munkakör munkaerőpiaci értéke (versenyképessége) kismértékben vagy egyáltalán nem fejeződik ki, és csak közel minden negyedik válaszadó szerint teljes vagy jelentős mértékben számít a fenti tényező a bérezés megállapításakor. Érdekes módon az államigazgatási tisztviselők között – az önkormányzati válaszadókhoz képest – sokkal kevesebben vannak, akik szerint betöltött munkakör munkaerőpiaci értéke (versenyképessége) és a bérezés mértéke szorosan összefügg, és azok is kevesebben vannak, akik szerint a bérezés megállapításakor a betöltött munkakör munkaerőpiaci értéke (versenyképessége) kismértékben vagy egyáltalán nem fejeződik ki. Az államigazgatási válaszadók esetében minden negyedik a bizonytalanok táborát erősítette, nem tudott dönteni a kérdésben.

14. táblázat: A betöltött munkakör szervezeten belüli relatív értéke (a munkakör betöltéséhez szükséges tudás, felelősség, problémamegoldás és terhelés mértékének függvényében) ($n_{állig}$ = 614; $n_{önkormányzat}$ = 174)

	teljes mértékben fejeződik ki	jelentős mértékben fejeződik ki	kismértékben fejeződik ki	egyáltalán nem fejeződik ki	nem tudom eldönteni
államigazgatás	3,9%	31,8%	26,7%	14,2%	23,5%
önkormányzat	6,3%	36,8%	27,0%	14,4%	15,5%

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Arra a felvetésre, miszerint a betöltött munkakör szervezeten belüli relatív értéke (a munkakör betöltéséhez szükséges tudás, felelősség, problémamegoldás és terhelés mértékének függvényében) hatással van a bérezés megállapítására, az államigazgatásban dolgozók és az önkormányzati köztisztviselők közel azonos álláspontón voltak. Az önkormányzati igazgatásban dolgozók 43,1%-a értett egyet teljesen vagy részben az állítással, míg 15,5% bizonytalan volt. Az államigazgatásban dolgozóknál ez az arány az alábbiak szerint alakult: 35,7% egyetértett (részben vagy egészben), míg 23,5% bizonytalan volt. Mindkét csoportban 41% körüli azok aránya, akik nem értenek egyet azzal, hogy a betöltött munkakör szervezeten belüli relatív értéke hatással van a bérezés megállapítására.

15. táblázat: A munkakört betöltő életkora és iskolai végzettsége ($n_{állig}$ = 614; $n_{önkormányzat}$ = 174)

A munkakört betöltő életkora					
	teljes mértékben fejeződik ki	jelentős mértékben fejeződik ki	kismértékben fejeződik ki	egyáltalán nem fejeződik ki	nem tudom eldönteni
államigazgatás	14,8%	44,6%	18,4%	6,5%	15,6%
önkormányzat	12,1%	44,3%	24,1%	10,3%	9,2%

A munkakört betöltő iskolai végzettsége					
	teljes mértékben fejeződik ki	jelentős mértékben fejeződik ki	kismértékben fejeződik ki	egyáltalán nem fejeződik ki	nem tudom eldönteni
államigazgatás	22,8%	54,2%	9,3%	2,8%	10,9%
önkormányzat	17,2%	59,2%	13,2%	2,9%	7,5%

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Az életkor és az iskolai végzettség bérezéssel való összefüggése az önkormányzati dolgozóknál az alábbiak szerint alakult: 56,3% mondta azt, hogy az életkor hatással van a bérezés megállapítására, 76,4% vélte úgy, hogy az iskolai végzettség meghatározó. Az önkormányzati válaszadók egyharmadának véleménye szerint a bérezésre nincs jelentős vagy semmilyen hatása az életkornak, 16,1% gondolta mindezt az iskolai végzettségről. Az államigazgatási válaszadók véleményét megvizsgálva megállapítható, hogy ők az önkormányzati válaszadókhoz képest hangsúlyosabbnak látják mind az életkor, mind az iskolai végzettség bérezéssel való összefüggését.

16. táblázat: A munkakört betöltő szakmai/vezetői tapasztalata, beosztása és besorolása ($n_{állig} = 614$; $n_{önkormányzat} = 174$)

A munkakört betöltő szakmai/vezetői tapasztalat					
	teljes mértékben fejeződik ki	jelentős mértékben fejeződik ki	kismértékben fejeződik ki	egyáltalán nem fejeződik ki	nem tudom eldönteni
államigazgatás	8,8%	41,7%	20,2%	8,0%	21,3%
önkormányzat	10,3%	51,7%	14,9%	8,0%	14,9%
A munkakört betöltő beosztása, besorolása					
	teljes mértékben fejeződik ki	jelentős mértékben fejeződik ki	kismértékben fejeződik ki	egyáltalán nem fejeződik ki	nem tudom eldönteni
államigazgatás	24,9%	54,7%	7,5%	2,3%	10,6%
önkormányzat	21,3%	58,0%	9,8%	2,9%	8,0%

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Az önkormányzati válaszadók 62,1%-a szerint a tapasztalat (legyen az szakmai vagy vezetői tapasztalat) bérezésben történő megjelenése, ezáltal anyagi elismerése teljes vagy jelentős mértékben megvalósul, míg 23%-uk szerint ez nem történik meg. A válaszadók nagy többsége inkább úgy gondolja, hogy a munkakörük vagy beosztásuk a meghatározó a bérezés megállapításánál: az ezzel egyetértők az önkormányzati szektorban közel 80%-nyian vannak (79,3%) míg 12,6%-uk ezzel nem ért egyet. Az államigazgatásban hasonló arányokkal találkozhatunk.

17. táblázat: A munkakört betöltő rátermettsége, elhivatottsága, lojalitása ($n_{állig}$ = 614; $n_{önkormányzat}$ = 174)

	teljes mértékben fejeződik ki	jelentős mértékben fejeződik ki	kismértékben fejeződik ki	egyáltalán nem fejeződik ki	nem tudom eldönteni
államigazgatás	4,2%	33,7%	26,5%	13,7%	21,8%
önkormányzat	6,3%	40,8%	24,1%	11,5%	17,2%

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A fenti kemény tényezők (életkor, iskolai végzettség, tapasztalat vagy munkakör és beosztás) után a lágy vagy puha tényezők vizsgálata is megtörtént. Így a bérezéssel összefüggésbe hoztuk a rátermettséget, elhivatottságot és a lojalitást. Az önkormányzati köztisztviselő válaszadók 47,1%-a vélt összefüggést felfedezni a fenti puha területek (attitűdök) és a bérezés megállapítása között, míg 35,6% nem. A bizonytalanok aránya 17,2% volt. Az államigazgatásban – az önkormányzati válaszadókhoz képest – többen voltak a bizonytalanok vagy akik nem értettek egyet a kérdésben megfogalmazott állítással.

18. táblázat: A munkakört betöltőnek adományozott címek, a szervezetnél eltöltött szolgálati ideje, együttes munkaideje ($n_{állig}$ = 614; $n_{önkormányzat}$ = 174)

A munkakört betöltőnek adományozott címek					
	teljes mértékben fejeződik ki	jelentős mértékben fejeződik ki	kismértékben fejeződik ki	egyáltalán nem fejeződik ki	nem tudom eldönteni
államigazgatás	9,0%	18,9%	9,9%	25,4%	36,8%
önkormányzat	5,7%	21,3%	12,1%	38,5%	22,4%
A munkakört betöltőnek a szervezetnél eltöltött szolgálati ideje.					
	teljes mértékben fejeződik ki	jelentős mértékben fejeződik ki	kismértékben fejeződik ki	egyáltalán nem fejeződik ki	nem tudom eldönteni
államigazgatás	17,9%	44,3%	14,2%	7,5%	16,1%
önkormányzat	13,2%	46,6%	17,2%	12,1%	10,9%
A munkakört betöltő teljesített együttes munka ideje.					
	teljes mértékben fejeződik ki	jelentős mértékben fejeződik ki	kismértékben fejeződik ki	egyáltalán nem fejeződik ki	nem tudom eldönteni
államigazgatás	9,6%	31,1%	17,1%	15,6%	26,5%
önkormányzat	6,9%	31,0%	25,9%	19,0%	17,2%

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Az, hogy az adományozott címek és a bérezés között összefüggés lenne, az önkormányzati válaszadók 27%-a mondta, míg 50%-uk nem értett egyet. A szolgálati idő és a bérezés közti összefüggéssel az önkormányzati válaszadók 60%-a egyetértett, 40%-uk nem, 10%-uk bizonytalan volt. A teljesített munkaidő és a bérezés összefüggése az önkormányzati válaszadók mintegy 38%-a szerint létező jelenség, míg közel 45%-uk nem értett egyet azzal, hogy a teljesített munkaidőnek köze lenne a bérezéshez.

19. táblázat: A teljesítmény szerepe ($n_{állig}$ = 614; $n_{önkormányzat}$ = 174)

A munkakört betöltő egyéni teljesítménye					
	teljes mértékben kifejeződik	jelentős mértékben kifejeződik	kismértékben fejeződik ki	egyáltalán nem fejeződik ki	nem tudom eldönteni
államigazgatás	5,9%	38,3%	26,5%	11,2%	18,1%
önkormányzat	9,8%	48,3%	21,3%	6,9%	13,8%
Az érintett szervezeti egység (osztály, csoport) teljesítménye					
	teljes mértékben kifejeződik	jelentős mértékben kifejeződik	kismértékben fejeződik ki	egyáltalán nem fejeződik ki	nem tudom eldönteni
államigazgatás	2,0%	18,6%	23,5%	27,9%	28,2%
önkormányzat	4,0%	23,6%	25,3%	25,9%	21,3%
Az érintett szervezet teljesítménye					
	teljes mértékben kifejeződik	jelentős mértékben kifejeződik	kismértékben fejeződik ki	egyáltalán nem fejeződik ki	nem tudom eldönteni
államigazgatás	2,8%	19,9%	21,3%	26,4%	29,6%
önkormányzat	5,7%	25,3%	25,9%	22,4%	20,7%

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A kérdőívben a teljesítményt három dimenzióban vizsgáltuk. Egyrészt egyéni teljesítményről, másrészt szervezeti egység szintjén megjelenő teljesítményről, harmadrészt az egész szervezet teljesítményének bérezésre való hatását vizsgáltuk. Az így kapott eredmények arra engednek következtetni, hogy az önkormányzatoknál dolgozó válaszadók közel 60%-a véli úgy, hogy saját teljesítménye befolyással van a bérezésére. Azzal, hogy saját teljesítménye befolyással van a bérezésére, 35,1%-uk részben vagy egészben nem ért egyet. Míg 27–31%-uk látja úgy, hogy a szervezeti egységük/szervezetük teljesítménye kihat a bérek megállapítására. 46,6%-nyian mondták azt az önkormányzati válaszadók, hogy a szervezeti egység/szervezet teljesítménye nincs hatással a bérezésre vagy ez a hatás nem jelentős.

A kérdőíves lekérdezés során kíváncsiak voltunk arra, hogy az előzőekben bemutatottakhoz kapcsolódóan a munkatársak véleménye szerint a munkahelyükön foglalkoztatottak bérezésében a jövőben milyen tényezőknek és milyen mértékben kellene kifejeződnie, illetve szerepet játszania? Az alábbi táblázatokban az egyes állításokhoz érkezett „támogató" véleményeket gyűjtöttük össze, vagyis az arányok azt jelölik, hogy az egyes állításoknak a válaszadók szerint a bérezés megállapításánál teljes vagy jelentős mértékben ki kellene fejeződnie. Az előző kérdésblokkra érkezett válaszok száma közel megegyezik az erre a kérdéskörre érkezett válaszok számával.

20. táblázat: A munkakör munkaerőpiaci értéke ($n_{állig}$ = 612; $n_{önkormányzat}$ = 173)

	államigazgatás	önkormányzat
a betöltött munkakör munkaerőpiaci értéke (versenyképessége)	72,2%	76,9%

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Habár jelenleg az a szubjektív érzete volt a válaszadóknak (lásd előző kérdésblokkot), hogy a betöltött munkakör munkaerőpiaci értéke csak 17–22%-ban fejeződik ki a bérezés megállapításánál, addig a közszolgálati tisztviselők több mint kétharmada szerint ennek ki kellene fejeződnie, illetve szerepet kellene játszania a bérezéskor.

21. táblázat: A munkakör szervezeten belüli relatív értéke ($n_{állig}$ = 612; $n_{önkormányzat}$ = 173)

	államigazgatás	önkormányzat
a betöltött munkakör szervezeten belüli relatív értéke (a munkakör betöltéséhez szükséges tudás, felelősség, problémamegoldás és terhelés mértékének függvényében)	85,6%	85,5%

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Szintén jelentős mértékben szeretnék azt, hogy a bérezésnél számítson a betöltött munkakör szervezeten belüli relatív értéke (a munkakör betöltéséhez szükséges tudás, felelősség, problémamegoldás és terhelés mértékének függvényében). Ezt 85%-nyian szeretnék. Jelenleg csak feleannyi válaszadó szerint jelenik meg ez a bérezésnél.

22. táblázat: A munkakört betöltők életkora és iskolai végzettsége ($n_{állig}$ = 612; $n_{önkormányzat}$ = 173)

	államigazgatás	önkormányzat
a munkakört betöltő életkora	45,3%	48,6%
a munkakört betöltő iskolai végzettsége	81,7%	85%

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A közszolgálati tisztviselők véleménye szerint az életkor kevésbé fontos, mint amennyire most hatással van a bérezésre, vagyis felülreprezentált az életkor a bérszint meghatározásakor (korábbi válaszok alapján a válaszadók 60%-a szerint van hatással a bérezésre, míg 50% alatti válaszadó mondta azt, hogy ennek ki kell fejeződnie a bérezésben).

23. táblázat: Szakmai vezetői tapasztalat, beosztás, besorolás ($n_{állig} = 612$; $n_{önkormányzat} = 173$)

	államigazgatás	önkormányzat
a munkakört betöltő szakmai/vezetői tapasztalata	87,6%	88,4%
a munkakört betöltő beosztása, besorolása	80,4%	83,2%

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A válaszadók többsége mondta azt, hogy a munkakört betöltő szakmai/vezetői tapasztalatának meg kellene jelennie a bérezésben (87-88%). Korábban az önkormányzati válaszadók 62,1%-a mondta azt, hogy a tapasztalat (legyen az szakmai vagy vezetői tapasztalat) bérezésben történő megjelenése, ezáltal anyagi elismerése teljes vagy jelentős mértékben megvalósul. A munkakört betöltő beosztása, besorolása kapcsán közel ugyanannyian vallották azt, hogy megjelenik a bérezésben, mint azt, hogy meg kellene jelennie a bérezésben.

24. táblázat: Rátermettség, elhivatottság, lojalitás ($n_{állig} = 612$; $n_{önkormányzat} = 173$)

	államigazgatás	önkormányzat
a munkakört betöltő rátermettsége, elhivatottsága, lojalitása	89,4%	87,3%

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Az előzetes feltételezéseknek megfelelően sokkal nagyobb arányban voltak azok, akik úgy gondolták, hogy a munkakört betöltő rátermettségének, elhivatottságának, lojalitásának meg kellene jelennie a bérezésben (90% körül), mint azok, akik szerint ez meg is jelenik a javadalmazásban (38-46%)

25. táblázat: Egyéb jellemzők ($n_{állig} = 612$; $n_{önkormányzat} = 173$)

	államigazgatás	önkormányzat
a munkakört betöltőnek adományozott címek	52,3%	52,6%
a munkakört betöltőnek a szervezetnél eltöltött szolgálati ideje	69,4%	74,6%
a munkakört betöltő teljesített együttes munkaideje	60,1%	67,1%

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A válaszok alapján a közszolgálati tisztviselők a címeknek és a teljesített munkaidőnek is nagyobb jelentőséget tulajdonítanának a bérezés megállapításakor. A szolgálati időnél nem mutatkozott jelentősebb eltérés, habár az önkormányzati köztisztviselők nagyobb arányban mondták azt, hogy ennek meg kellene jelennie a bérezésben, mint azt, hogy ez meg is jelenik.

27. táblázat: Teljesítmény ($n_{állig} = 612$; $n_{önkormányzat} = 173$)

	államigazgatás	önkormányzat
a munkakört betöltő egyéni teljesítménye	90,2%	90,2%
az érintett szervezeti egység (osztály, csoport) teljesítménye	55,7%	59,5%
az érintett szervezet teljesítménye	53,1%	62,4%

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Nem meglepő módon a közszolgálati tisztviselők egyéni teljesítményüket jelentős mértékben kifejeznék a bérezésükben (90% mondta azt, hogy ennek ki kellene fejeződnie a javadalmazásban). Az önkormányzati köztisztviselők 62,4%-a szerint a szervezet teljesítményét is figyelembe kellene venni, míg 59,5% mondta azt, hogy az érintett szervezeti egység teljesítményének is meg kellene jelennie a bérezésben. Megállapíthatjuk, hogy a válaszadók között sokkal alacsonyabb volt azok aránya, akik szerint ez a három teljesítményszint befolyással van a bérezésre.

A kérdőívvel megvizsgáltuk azt is, hogy mit gondolnak a közszolgálati tisztviselők a saját szervezetükben megvalósuló béremelések és a bérek eltérítése mértékének hátteréről. Vajon a gazdasági tényezőktől, a munkaerőpiaci trendektől, a teljesítménytől, a szervezetektől, esetleg egyéb tényezőktől (szociális háttér) függ a béremelés és a bérek eltérítésének mértéke?

Az önkormányzati (n = 171) és az államigazgatási (n = 608) munkatársak kétharmada nem gondolja azt, hogy a béremelés mértéke az infláció változásához igazodik a saját szervezetén belül. Ez a gyakorlat nem is igen jellemző a közszférában. További gazdasági tényezőnél maradva az állami tisztviselők 60,9%-a gondolja azt, hogy a béremelés mértéke a költségvetés teherbírásától függ (vagyis nem politikai akarat vagy egyéb tényező befolyásolja). Az államigazgatásban dolgozó válaszadók közül minden ötödik nem tudott dönteni a kérdésben. Az önkormányzatoknál ez az arány (nem tudott dönteni) jóval magasabb, 74,3% értett egyet a fenti állítással.

Szervezeti szempontból megközelítve a béremelés kérdését: az állami tisztviselők 28%-a mondta azt, hogy a béremelés mértéke a munkaerő megtartását szolgálja, míg az önkormányzatoknál 46,2% válaszolt hasonlóan. Ez azzal magyarázható, hogy egy önkormányzatnál alacsonyabb számban áll rendelkezésre minőségi szakember, aki utánpótlásul szolgálhatna a távozó köztisztviselő helyett. Tehát az önkormányzatoknak a béremelés/-eltérítés egy eszköz arra, hogy megtartsák a megfelelő munkatársat.

Azzal kapcsolatban, hogy a béremelés mértéke igazodik a hazai munkaerőpiac átlagos bérszínvonalához az önkormányzati köztisztviselők pesszimistábbak, mindössze 14%-uk értett részben vagy egészben ezzel egyet, míg az államigazgatásnál 21,2%. Ha az Európai Unióra vetítjük ki azt a kérdést, akkor azt látjuk, hogy az állami tisztviselők 7,1%-a, míg az önkormányzati köztisztviselők mindössze 4,1%-a értett egyet azzal, hogy a béremelés mértéke igazodik az EU munkaerőpiacának átlagos bérszínvonalához.

Az állami és az önkormányzati dolgozók kevésbé gondolják úgy, hogy a béremelés mértéke az adott szervezet szervezeti szintű teljesítményének a függvénye. Az önkormányzati köztisztviselők 63,2%-a, az államigazgatási válaszadók 57,7%-a nem értett egyet a fenti állítással (részben vagy egészben). Ha az adott szervezeti egységre vonatoztatjuk a kérdést, akkor azt látjuk, hogy hasonló, de rosszabb arányok rajzolódnak ki: az államigazgatási válaszadók 61%-a, az önkormányzati köztisztviselők 70,8%-a utasította el azt az állítást, hogy a béremelés mértéke az adott szervezeti egység teljesítményének a függvénye. Ha az egyéni teljesítményt vizsgáljuk, akkor azt látjuk, hogy a válaszadók több mint egyharmada szerint az egyéni teljesítmény hatással van a béremelés és a bérek eltérítésének mértékére.

Azzal az állítással, hogy a béremelés mértéke politikai döntés eredménye, az államigazgatási válaszadók közül közel minden második egyetértett (47,5%), az önkormányzatoknál kevesebben, a válaszadók 39,8%-a.

A válaszadók 71-73%-a értett egyet mindkét szférából azzal az állítással, hogy a béremelés mértéke a jelenlegi besorolási rendszer által meghatározott. Azt ugyanakkor kevesebben tartották meghatározónak, hogy a béremelés nagysága a munkáltatói jogkör gyakorlójának döntésétől függ (az államigazgatási válaszadóknál ez az arány 50% alatt volt (47%), az önkormányzatoknál fölötte (55%).

Azzal az állítással, miszerint a béremelés szociális, rászorultsági és egyéb kompenzációs célokat elégít ki, az államigazgatási válaszadók 6,9%-a, az önkormányzati válaszadók 8,2%-a értett egyet. A feltevés elutasítottsága az államigazgatási válaszadók körében 65,5%-os, az önkormányzatoknál 73,7%-os.

Az előzőekhez hasonlóan nem csak arra voltunk kíváncsiak, hogy mitől függ egy-egy béremelés, hanem arra is, hogy annak mennyire kellene függenie egy-egy tényezőtől. Ahogy láthattuk, a közszolgálati tisztviselők közül nagyjából minden tizedik gondolta úgy, hogy az inflációtól függ a béremelés/-eltérítés. Ugyanakkor azt az önkormányzati köztisztviselők kétharmada, az állami tisztviselők 75%-a gondolta úgy, hogy az infláció változásának befolyással kellene lennie a bérekre. Azzal csak minden második közszolgálati tisztviselő (legyen állami vagy önkormányzati) értett egyet, hogy a költségvetés teherbíró képességétől kellene függenie egy-egy béremelésnek.

Szervezeti szempontból a válaszadók négyötöde mondta azt, hogy a béremeléseknek a munkaerő megtartására irányuló eszköznek, ösztönzőnek kellene lennie.

Azzal, hogy a hazai és az európai uniós munkaerőpiaci folyamatoknak befolyással kellene lennie a bérekre, a válaszadó közszolgálati tisztviselők 70-80%-a ért egyet.

A teljesítményt fókuszba állító kérdésekre, miszerint az adott szervezet, valamint az adott szervezeti egység teljesítményétől kellene függenie a béremelés és a béreltérítés mértékének az önkormányzati köztisztviselők 60%-a, az állami tisztviselők 50%-a értett egyet. A korábbi kérdésre adott válasszal összevetve ez azt jelenti, hogy a köztisztviselők úgy látják, a szervezeti teljesítmény kevésbé meghatározó a bérezésnél, ugyanakkor azt hangsúlyosabbá tennék. Az egyéni teljesítményt a várakozásoknak megfelelően a válaszadók közel 90%-a figyelembe venné a bérezés megállapításakor.

Azt az állítást, hogy a béremelés mértékének politikai döntés eredményének kellene lennie, az államigazgatási válaszadók közül 6,6%, az önkormányzatoknál többen, 9,5% vélte megalapozottnak. Vagyis a politikai döntést e kérdésben kevésbé tennék hangsúlyossá.

A bérezés megállapításának besorolási rendszertől való függését mindkét tábor 60%-a támogatta, míg a munkáltatói jogkört gyakorló vezető döntésétől minden második állami tisztviselő szerint kellene függenie a béremelésnek/-eltérítésnek. Az önkormányzatoknál ez az arány magasabb, 56,2%.

Azzal, hogy a szociális, rászorultsági és egyéb kompenzációs céloktól kellene függenie a béremelés és a béreltérítés mértékének, az állami tisztviselők 15,4%-a értett egyet, több mint minden ötödik önkormányzati köztisztvi-

selő mondta azt, hogy teljes vagy jelentős mértékben függjön. Vagyis ezt a területet hangsúlyosabban jelenítenék meg a béremelések meghatározásánál.

A következőkben azt mutatjuk be, hogy a válaszadók értékelése szerint a szervezetnél alkalmazott bérezési és juttatási gyakorlat hogyan néz ki. Az önkormányzati köztisztviselők (n = 168) mindössze kicsivel több mint 50%-a mondta azt, hogy szervezeti egységénél a kiemelkedő teljesítményt megfelelően elismerik és díjazzák. Azzal viszont a válaszadók kétharmada nem értett egyet, hogy a kapott illetménye versenyképes lenne a térség más szervezeteihez képest. A válaszadók fele érzi úgy, hogy fizetése a hozzá hasonló közszolgálati munkakörben dolgozó munkatársak fizetéséhez képest igazságos és megfelelő. Viszont e kérdésnél kicsivel több mint 20%-nyian nem tudtak dönteni. Azzal pedig csak minden tizedik válaszadó értett egyet, hogy a közszolgálatban a fizetések és az egyéb juttatások legalább olyan magasak, vagy még magasabbak, mint amelyet más szektorokba tartozó munkahelyek kínálnak.

82%-uk azt mondta, hogy saját jövője szempontjából fontosnak tartja, hogy jelenlegi szervezeténél tehessen szert magasabb jövedelemre. Vagyis nem tervezi a pályaelhagyást, de magasabb bérszintet szeretne elérni.

A válaszok alapján több mint a válaszadók négyötöde tisztában van azzal, hogy a fizetését és az egyéb juttatásokat mi alapján állapítják meg. Ugyanennyien mondták azt, hogy a munkahely megfelelő tájékoztatást ad a különböző juttatásokról, valamint azt, hogy könnyen választ kapnak a juttatásokkal kapcsolatos kérdéseikre. A válaszadók szintén több mint négyötöde gondolta úgy, hogy tisztában van azzal, hogy munkahelyének mennyibe kerülnek a személyi állomány tagjai számára biztosított juttatások.

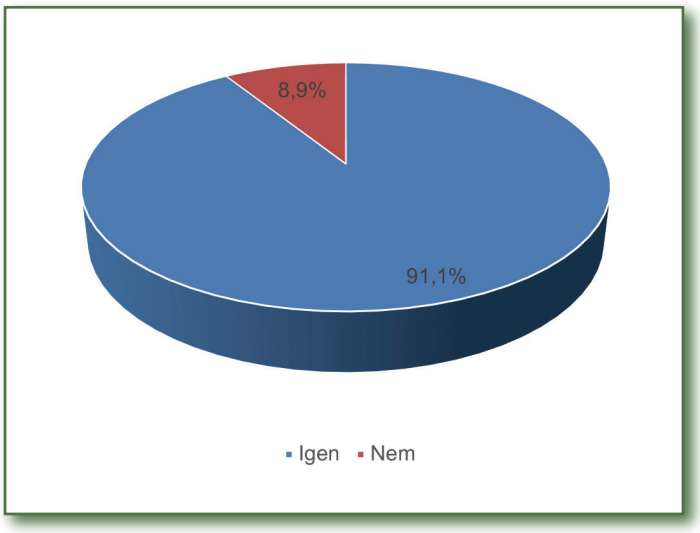
Az ösztönzésmenedzsment szempontjából érdekes arány született akkor, amikor a válaszadók kevesebb mint egyharmada vélte úgy, hogy megfelelő szintű juttatásokat (pl. nyelvoktatás, étkezési hozzájárulás, sportolási lehetőség) biztosít számára a jelenlegi szervezete.

Az önkormányzati dolgozók 31%-a gondolja úgy, hogy a munkahelye megfelelő módon segít anyagilag felkészülni a nyugdíjas éveikre, 21,4% ezt nem tudta megítélni.

Az önkormányzati válaszadók kevesebb mint a fele mondta azt, hogy szervezetüknél az alapján fizetik és/vagy jutalmazzák a munkatársakat, hogy mennyire járulnak hozzá a szervezet eredményeihez, és ehhez hasonló arányban voltak elégedettek a fizetésükkel az önkormányzati köztisztviselők. A teljesítményértékelés kapcsán a válaszadók felének véleménye az volt, hogy a szervezeti egységüknél az elvártnál rosszabb teljesítmény esetén megteszik a szükséges intézkedéseket, ugyanakkor a válaszadó önkormányzati köztisztviselők negyede nem tudott állást foglalni a kérdésben. Sajnos, az önkormányzati válaszadóknak csak a harmada gondolja úgy, hogy teljesítménye közvetlen hatással van a javadalmazására, vagyis ha jobban dolgozik, több bért és/vagy jutalmat is kap. Ez tehát arra utal, hogy a köztisztviselők kevésbé lehetnek motiváltak a jobb teljesítmény elérésére, hiszen anyagi oldalról nem látják értelmét a jobb teljesítménynek. Ezt megerősítendő a válaszadók kevesebb mint 40%-a értett egyet azzal, hogy a munkahelyének bérezési gyakorlata ösztönzően hatna rá. 44,6%-nyian érezték azt, hogy a fizetésük arányban áll a rájuk nehezedő felelősséggel. 40% körüli arányban voltak azok az önkormányzati köztisztviselők, akiknek a munkahelye által biztosított juttatások kielégítik igényeiket. Kevesebben voltak azok, akiknél a munkahelye által nyújtott juttatások nagy szerepet játszottak abban, hogy annál a szervezetnél helyezkedjenek el, amelyiknél jelenleg dolgoznak.

9.3. TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

A teljesítményértékelés fontos visszacsatolás lehet mind a vezetők, mind a munkavállalók számára, jövőbeni döntéseket kell, hogy megalapozzon, valamint a (tovább)képzési irányokat is meghatározhatja. Az önkormányzati válaszadók 91,1%-a mondta azt, hogy értékelték hivatalos (formális) teljesítményértékelés és minősítés során az elmúlt évben.



60. ábra: Értékelték-e a válaszadót hivatalos (formális) teljesítményértékelés és minősítés során az elmúlt évben (n = 168)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A teljesítményértékelések hasznát – az értékeltek szempontjából – is igyekeztünk felderíteni. Így arra voltunk kíváncsiak, milyen hatást váltottak ki a teljesítményértékelések eredményei a megkérdezetteknél. Ugyanakkor azt is vizsgáltuk, hogy a megkérdezettek tisztában vannak-e vele, hogy mi alapján értékelik a teljesítményüket, és mi alapján minősítik őket a vezetők. Ennek a tudásnak – részben vagy egészben – az önkormányzati válaszadók 90,8%-a van a birtokában (n = 153).

A (szakmai) fejlődéshez az önkormányzati válaszadók 73,2%-a szerint járul hozzá részben vagy egészben a teljesítményértékelés eredménye, míg 15,7%-uk nem lát összefüggést (n = 153).

Azzal az állítással – mely a teljesítményértékelések értékelésének is felfogható –, miszerint „a közszolgálatban alkalmazott egyéni teljesítményértékelés rendszere megfelelő különbséget tesz az elfogadhatatlan, az átlag alatti, a megfelelő, a jó és a kivételes teljesítmény között", az önkormányzati válaszadók 70,6%-a értett egyet, 19%-uk nem (n = 153).

A teljesítményértékelések gyakorlati megvalósítására is rákérdeztünk. Arra kerestük a választ, hogy a vezetők a beosztottjaikat megfelelően értékelik-e. Az önkormányzati válaszadók közel 80%-a (79,1%) szerint a közvetlen felettesük a beosztottjait a ténylegesen nyújtott teljesítményüknek megfelelően értékeli, míg 10,5% szerint nem (n = 153).

A közvetlen felettes ösztönzési gyakorlatának hatékonyságát mértük fel akkor, amikor arra kérdeztünk rá, hogy a közvetlen felettes folyamatosan kiemelkedő teljesítmény elérésére ösztönöz-e. Az önkormányzati válaszadók 81,7%-a, hasonlóan az előző kérdéshez, egyetértett a fenti állítással, és csak 9,2%-nak volt kifogása azzal kapcsolatban. Ehhez hasonlóan az önkormányzati dolgozók több mint 90%-a mondta azt, hogy a közvetlen felettese minden beosztottjától magas színvonalú munkát vár el (n = 153).

A teljesítményértékelések hatásait kutató kérdések eredményeit megvizsgálva kijelenthetjük, hogy azokat nagyobb arányban kellene figyelembe venni, illetve erősíteni kellene a kommunikációt a beosztott és a vezető között arról, hogy a beosztottnak hol, milyen területen kell/érdemes fejlődnie, illetve a teljesítménye egy képzeletbeli koordinátarendszerben hol helyezkedik el a szervezeten belül.

Az önkormányzati válaszadók kétharmada (66,7%-a) rendszeresen kap a teljesítménye javítását segítő visszajelzést munkájáról, míg 24,2%-uk nem. Véleményünk szerint a külső megerősítés vagy támogatás egy nagyon jelentős kérdés, ezért ezen az arányszámon (bár jelenleg sem alacsony), mindenképpen érdemes javítani.

Az előzetesen feltételezhető eredményekhez képest magasabb azon önkormányzati válaszadók aránya, akik visszajelzést kapnak arról, hogy munkájukkal mennyire járulnak hozzá a szervezeti célok megvalósításához. 64,7%-uk mondta azt, hogy kap ilyen visszajelzést, 24,8%-uk nem. Véleményünk szerint a lojalitást és elköteleződést segíti, erősíti, ha a beosztottat bevonják (vagy legalábbis törekednek rá) a szervezet életébe.

9.4. MOTIVÁCIÓ

Kiemelt jelentősége van a megbecsülésnek, elismerésnek. Az önkormányzati és az állami közszolgálati tisztviselők ($n_{állig} = 599$; $n_{önkormányzat} = 167$) 74-75%-a mondta azt, hogy munkájukat, teljesítményüket erkölcsileg elismerik. Ennél is többen, 80%-nyian mondták azt mindkét szférából, hogy munkatársaiktól megkapják a megérdemelt megbecsülést, 85%-uk pedig azt, hogy nehéz helyzetekben munkatársaiktól megkapják a megfelelő támogatást. Ez a támogatás kölcsönös, a válaszadók 84-89%-a mondta azt, hogy munkatársaik közül többen fordulnak hozzájuk bizalommal tanácsért, útmutatásért, támogatásért. A válaszadók kétharmada szerencsére sohasem került a munkahelyén méltánytalan, megalázó helyzetbe, egyötödük azonban igen. A vezetők hozzáállása is motiváló, a megkérdezettek 73-78%-a ugyanis azt mondta, hogy vezetőiktől megkapják a megérdemelt megbecsülést, valamint nehéz helyzetekben a megfelelő támogatást egyaránt.

Amennyiben az egyéni motivációt vizsgáljuk, úgy az alábbiakat kapjuk. Az önkormányzati válaszadók (n = 167) kétharmada mondta azt, hogy nincs gondja a fokozott munkaterheléssel, amennyiben azt utólag anyagilag kompenzálják számára. Azzal az állítással ugyanakkor közel 60%-nyian nem értettek egyet (egyharmad igen), hogy csak akkor dolgoznak a közvetlen munkatársaiknál többet és jobban, ha úgy érzik, az anyagi megbecsüléssel jár. Nincs ugyanakkor összefüggés az illetményeltérítés megállapítása és a motiváció között. Az önkormányzati válaszadók közel 60%-a mondta azt, hogy ha nem kapja meg az elvárt éves illetményeltérítést/illetményemelést, csökken a motivációja. Ugyanez az arány figyelhető meg az államigazgatási válaszadók (n = 596) körében is. Az önkormányzati körben megoszlottak azzal az állítással kapcsolatos válaszok arányai, miszerint a több illetmény több és jobb munka elvégzésével járna a válaszadók részéről: 31,7% egyetértett, 54,5% nem értett egyet, 13,8% nem foglalt állást. Érdekes módon a többletfeladatok elvégzésekor fellépő motiváció kapcsán ugyanannyian (42,5%) mondták azt, hogy számukra a vezetőjüktől jövő későbbi dicséret szolgál legfőbb célként, mint azt, hogy ezzel nem értenek egyet. Fontos megemlíteni, hogy az önkormányzati válaszadók 62,9%-át napi feladataik ellátása önmagában is élvezettel tölti el. Tehát a köztisztviselők számára az anyagi, az egyéb haszon vagy a bizonyítási vágy mellett az emocionális elismerés, megerősítés elérése is cél. Az önkormányzati válaszadók 32,9%-a kevesebb bérért is ugyanezt a munkát végezné, 45,5% ezzel nem értett egyet, míg a válaszadók több mint ötöde (21,6%) nem foglalt állást. Az önkormányzati válaszadók 63,5%-a megerősítette, hogy időnként eszükbe jut az, hogy munkájuk során a hazát és a közt szolgálják, és ez megerősít őket a munka fontosságában. Ez fontos, motivációt erősítő belső tényező.

Kérdőívünkben megvizsgáltuk a munkahelyválasztással kapcsolatos motivációt is. Ez alapján megállapíthatjuk, hogy az állami tisztviselők (n = 595) 87,7%-ának, az önkormányzati köztisztviselők (n = 167) 83,2%-ának elsődleges szempont a kiszámítható előmenetel, a stabilitás és az állásbiztonság. Azt 65%-uk veszi természetesnek, hogy elfogadható, jó színvonalú munkavégzés esetén néhány évenként automatikusan feljebb kerüljön a ranglétrán. A gyors karrierépítés – mely a közigazgatásra nemigen jellemző – kevésbé számít a munkahelyválasztásnál: az állami tisztviselők 17%-a, az önkormányzati köztisztviselők 19,8%-a mondta azt, hogy munkahelyválasztásnál elsődleges szempont számára a gyors karrierépítési lehetőség. Az elsődleges feltételezések alapján arra a megállapításra juthatunk, hogy egy munkavállaló, egy közszolgálati tisztviselő gondolkodás nélkül elvállalja a plusz feladatokat és a túlórázást, amennyiben úgy látja, hogy ez a gyors előrejutás legfőbb záloga a szervezeten belül. Ugyanakkor, meglepő módon, a közszolgálati tisztviselők egyharmada értett egyet a fenti állítással (állami tisztviselők 30,6%-a, önkormányzati köztisztviselők 34,1%-a). Az állami tisztviselők 53,9%-a nem értett egyet az állítással, 15,5%-uk nem tudott dönteni. Az önkormányzati köztisztviselők 46,7%-a nem értett egyet az állítással, és majdnem minden ötödik válaszadó (19,2%) nem tudott dönteni. Vagyis nem mindenkinél a gyors előrejutási lehetőség vagy a pénz a fő motivációs tényező. Ezt támasztja alá, hogy a magas fizetést, mint elsődleges szempontot a munkahelyválasztásnál, csak a választ adók fele jelölte meg. Továbbá hangsúlyozandó, hogy a válaszadók 75-76%-ának (államigazgatás: 76,5%, önkormányzat: 74,3%) számít, hogy milyen feladatot kell elvégeznie, kivel kell együtt dolgoznia, és ezt még az esetleges magasabb fizetés biztosítása sem írja felül. Tehát hiába a magasabb bér, ha az elvégzendő feladattal vagy a kollégákkal gondja van a dolgozóknak, akkor az kihathat a teljesítményére. Csak 10% (államigazgatási: 10,3%, önkormányzati: 13,2%) mondta azt, hogy nem lényeges a számára, hogy mit kell csinálni vagy kivel kell együtt dolgoznia mindaddig, amíg magasabb fizetést kap. A jó közösséget, mint fontos tényezőt, több mint 80%-uk emelte ki. Ennél is magasabb arányban – az állami tisztviselők 92,6%-a, önkormányzati köztisztviselők 89,2%-a – értettek egyet azzal az állítással, hogy olyan helyre szeretnének bekerülni dolgozni, ahol jó munkahelyi légkör uralkodik, a kollégák megbecsülik és tisztelik egymást és természetesnek veszik, hogy segítik az újak beilleszkedését. Ugyanilyen arányban mondták azt (államigazgatási: 91,6%, önkormányzati: 86,2%), hogy az ideális munkahelyen a munka mellett, vagy azzal együtt, lehetőséget szeretnének kapni arra is, hogy önmagukra/családjukra koncentráljanak. A munkahelyen történő önmegvalósítás és önfejlesztés lehetőségének megléte a közszolgálati tisztviselők kétharmadának számít. Azzal az állítással, hogy az álláskereséskor csak olyan pozíció jöhet szóba, ahol érdekes feladatokat láthat el és izgalmas projektekben vehet részt a munkavállaló, kevesebb mint a válaszadók fele értett egyet (államigazgatás: 43,7%, önkormányzat: 46,1%), valamint minden ötödik dolgozó nem tudott állást foglalni a kérdésben. A kérdőíves lekérdezés eredményeiből megállapítható, hogy a válaszadó közszolgálati tisztviselők 64%-a hajlandó lenne akár engedni a korábbi igényeiből annak érdekében, hogy olyan dolgot csinálhasson, ami őszintén érdekli. Az az állítás szintén ekkora arányban (64%) került támogatásra a válaszadók részéről, miszerint különösen fontos, hogy a munkahelyválasztáskor szóba jöhető szervezet valamilyen társadalmilag hasznos tevékenységet lásson el. A válaszadó közszolgálati tisztviselők – államigazgatási és önkormányzat egyaránt – magas, 85%-os arányban különösen fontosnak tartják, hogy a munkahelyválasztáskor szóba jöhető szervezet megbízható és hiteles munkáltató hírében álljon. A válaszadók 80%-a értett egyet azzal, hogy fontosnak tartja, hogy munkája során hozzájáruljon egy társadalmilag hasznos feladat ellátáshoz, illetve részt vegyen egyfajta értékteremtésben.

9.5. ÉLETKÖRÜLMÉNYEK

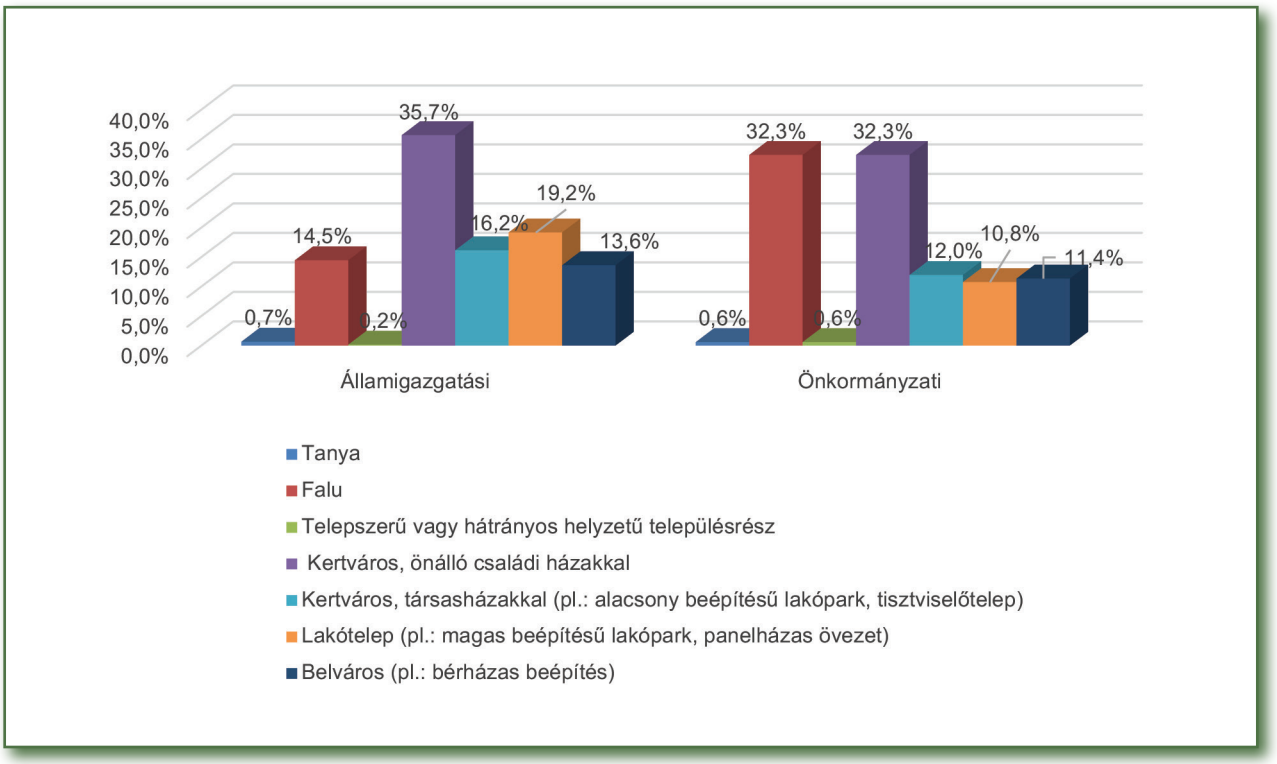
A közszolgálatban foglalkoztatottak életkörülményeire vonatkozó kérdéseket is megfogalmaztunk, melyekből az alábbi kép rajzolódik ki. Az önkormányzati köztisztviselők (n = 167) és az állami (n = 594) tisztviselők 80%-ának nem okoz gondot a napi munkába járás. Egy következő kérdésből később kiderül, hogy mindez azt eredményezi, hogy minden harmadik munkavállaló ingázik a munkahelye és lakóhelye között. A közszolgálati tisztviselők rekreációs lehetőségeit megvizsgálva kiderült, hogy csak minden harmadik állami tisztviselő gondolja azt, hogy kellő időt és pénzt tud áldozni regenerációra, kikapcsolódásra (pl. kulturális események, sport rendezvények látogatása). Az önkormányzati köztisztviselők közül 29,9%-a értett egyet ezzel az állítással teljes vagy jelentős mértékben. Az állami tisztviselők kétharmada, az önkormányzati köztisztviselők 55,7%-a gondolja úgy, hogy az egészséges táplálkozás lehetőségét biztosítani tudja önmagának és családjának.

Egy-egy munkanap – különösen a közigazgatásban – monotonná válhat, ezért fontos, hogy megfelelő napi rutin alakuljon ki, ami nem fárasztja el a kelleténél jobban a szervezet dolgozóit. Az állami tisztviselők 61,6%-a gondolja úgy, hogy kialakult rendszer szerint él, nem fárasztja a napi rutin. Az önkormányzati köztisztviselők 56,9%-a gondolta így.

A tudat, hogy megéri dolgozni, és olyan materiális javakat vehet az ember, amely növeli a megelégedettségét, ösztönzőleg hat a mindennapokban. Épp ezért fontos, hogy a közszolgálati tisztviselők kétharmada értett azzal egyet, hogy rendelkezik azokkal az ingóságokkal, amelyekre megítélése szerint szüksége van. Kicsivel többen, a válaszadók 70%-a ítélte jelenlegi lakhatási körülményeit – az aktuális életszakaszához viszonyítva – megfelelőnek. Szintén ugyanilyen arányban (70-75%) mondták azt, hogy több hosszú távú, központi állami juttatást várnának el (pl. nyugdíjbiztosítás, lakáscélú hitel, egészségügyi ellátás) – ehhez akár önrészt is vállalnának (bár az önkormányzati köztisztviselőknek csupán kétharmada).

Egy nagyon fontos kérdés kapcsán is felmértük a válaszadók véleményét. Egy igen nehezen megfogható, lágy, puha területet: az elégedettséget. Arra kérdeztünk rá, hogy a tisztviselő jelenleg elégedett-e az életével. A kérdést nem szűkítettük, a választ adókra bíztuk mit vesz figyelembe a válaszadáskor, így kapva komplexebb képet. Az állami tisztviselők 74,4%-a, az önkormányzati köztisztviselők 68,9%-a mondta azt, hogy teljes vagy jelentős mértékben elégedett az életével.

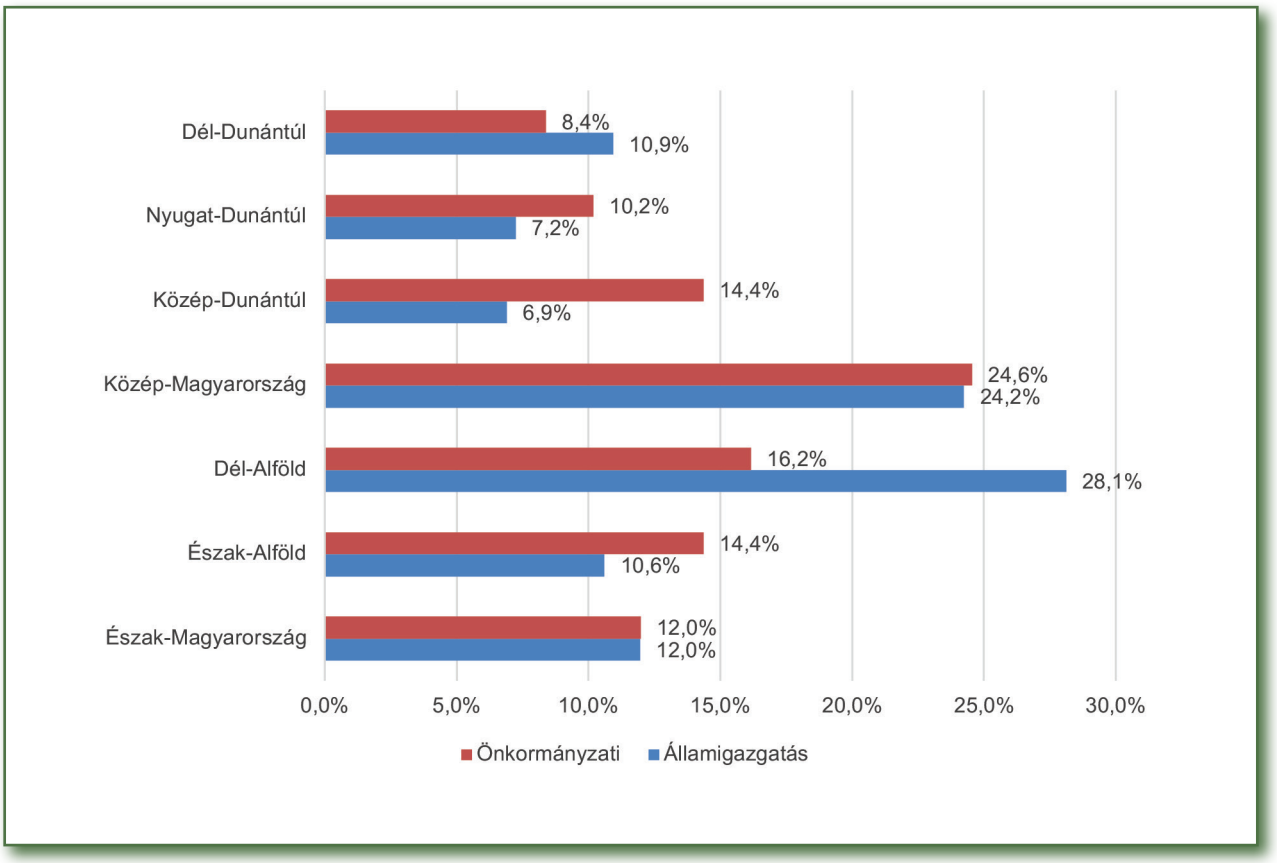
A kérdőíves felmérésben a megkérdezettek lakhatási körülményeire is rákérdeztünk, mivel a stabil családi és egzisztenciális háttér rendkívül fontos, hogy a beosztottak motiváltak legyenek munkájuk során.



61. ábra: A válaszadó lakókörnyezete ($n_{állig}$ = 594; $n_{önkormányzat}$ = 167

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Ahogy az ide vonatkozó ábrából is leolvasható, a megkérdezett önkormányzati köztisztviselők közül a legtöbb válaszadó falun lakik (32,3%), ugyanilyen arányban kertvárosi környezetben lévő családi házból indulnak nap mint nap munkába. A válaszadó önkormányzati köztisztviselők 12%-a lakik társasházban, 11,4%-a belvárosban, míg 10,8%-uk lakótelepen. Minimális arányban élnek tanyasi környezetben vagy telepszerű, hátrányos helyzetű településrészen. Az államigazgatásban dolgozó tisztviselők – az előbbiekkel ellentétben – többen laknak kertvárosban, önálló családi házban (35,7%), míg majdnem minden ötödik válaszadó (19,2%) lakótelepen él. Ennél kisebb arányban, 16,2%-nyian élnek kertvárosban, társasházban. Míg 14,5%-nyian falun, 13,6%-nyian belvárosban laknak. Az államigazgatásban dolgozó tisztviselők esetében is elenyésző azok aránya, akik tanyasi környezetben vagy telepszerű, hátrányos helyzetű településrészen élnek.



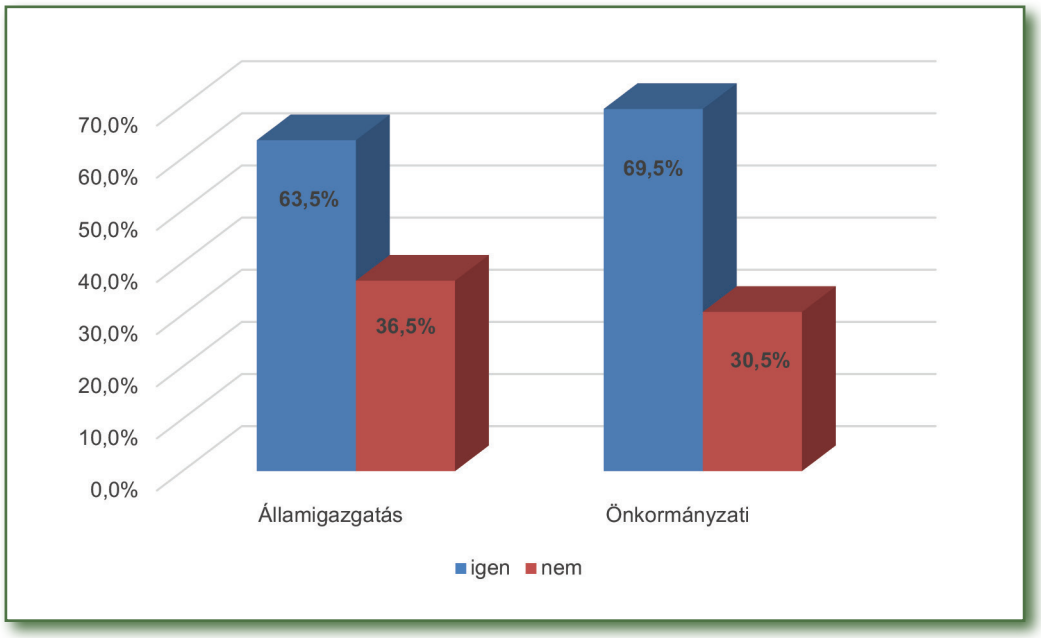
62. ábra: A régió, amelyben a válaszadó lakik ($n_{állig}$ = 594; $n_{önkormányzat}$ = 167)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Az önkormányzati köztisztviselők szemszögéből vizsgálva a kérdést, a legtöbb válaszadó Közép-Magyarországon (Pest és – jelenleg még – Budapest) lakik (24,6%) (az államigazgatási válaszadók 24,2%-a származott innen). A dél-alföldi régióban (Bács-Kiskun megye, Békés megye, Csongrád megye) lakik a második legtöbb önkormányzati válaszadó (16,2%), míg az államigazgatásnál ez az arány 28,1%. Közép-Dunántúlon (Komárom-Esztergom megye, Fejér megye, Veszprém megye) és az Észak-Alföldön (Hajdú-Bihar megye, Jász-Nagykun-Szolnok megye, Szabolcs-Szatmár-Bereg megye) az önkormányzati válaszadók 14,4%-a (Közép-Dunántúlon államigazgatási válaszadók 6,9%-a, Észak-Alföldön 10,6%-a) lakik, míg Észak-Magyarországon (Borsod-Abaúj-Zemplén megye, Heves megye, Nógrád megye) 12-12% lakik mind az önkormányzati, mind az államigazgatási válaszadók közül. Nyugat-Dunántúlon (Győr-Moson-Sopron megye, Vas megye, Zala megye) 10,2%-nyi önkormányzati köztisztviselő és 7,2%-nyi állami tisztviselő lakik, míg a dél-dunántúli régióban (Baranya megye, Somogy megye és Tolna megye) az önkormányzati köztisztviselők 8,4%-a, az állami tisztviselők 10,9%-a él a válaszadók közül.

Az önkormányzati köztisztviselők, akik válaszoltak a konkrétabb lakóhelyükre vonatkozó kérdésekre (n = 167) közel 70%-a elégedett (teljesen vagy részben) az otthonául szolgáló épület szigetelésével (69,5%), állapotával/állagával (74,3%), a lakóhelyének rendezettségével, a közterületek rendben tartásával (75,4%). 80%-uk a lakóhely levegőjének minőségével (80,8%), a vezetékes víz minőségével (80,8%), a szennyvíz elvezetésével (88,6%), a lakóhelyen elérhető szelektív hulladékgyűjtés lehetőségeivel (81,4%), a lakóhelyen elérhető zöldfelületek nagyságával

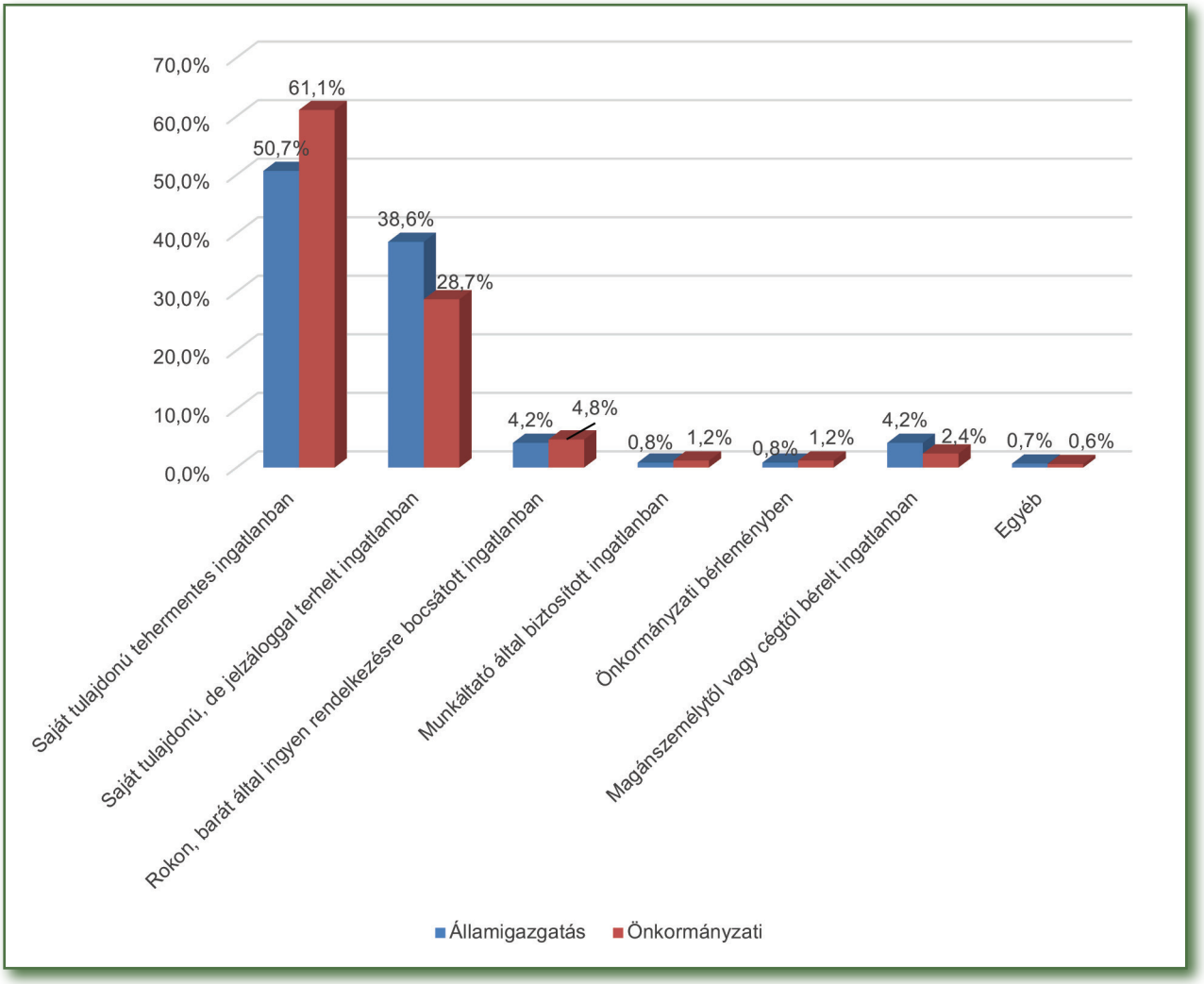
(88,6%). Az államigazgatásban dolgozó válaszadók (n = 594) e kérdésekkel jellemzően néhány százalékponttal alacsonyabb mértékben értettek egyet. A zöldfelületek nagysága esetében magasabb ez az érték, közülük 82,3%-nyian elégedettek a lakóhelyen elérhető zöldfelületek nagyságával. Míg a szennyvíz elvezetésével 89,2%-nyian elégedettek, vagyis nagyobb arányban, mint az önkormányzati dolgozók. Összességében a lakóhelyükkel az önkormányzati dolgozók 90,4%-a (teljesen) elégedett, míg az államigazgatásban dolgozók 88,6%-ban (teljesen) elégedett.



63. ábra: A válaszadó lakó- és munkahelye egybeesik-e ($n_{állig}$ = 594; $n_{önkormányzat}$ = 167)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

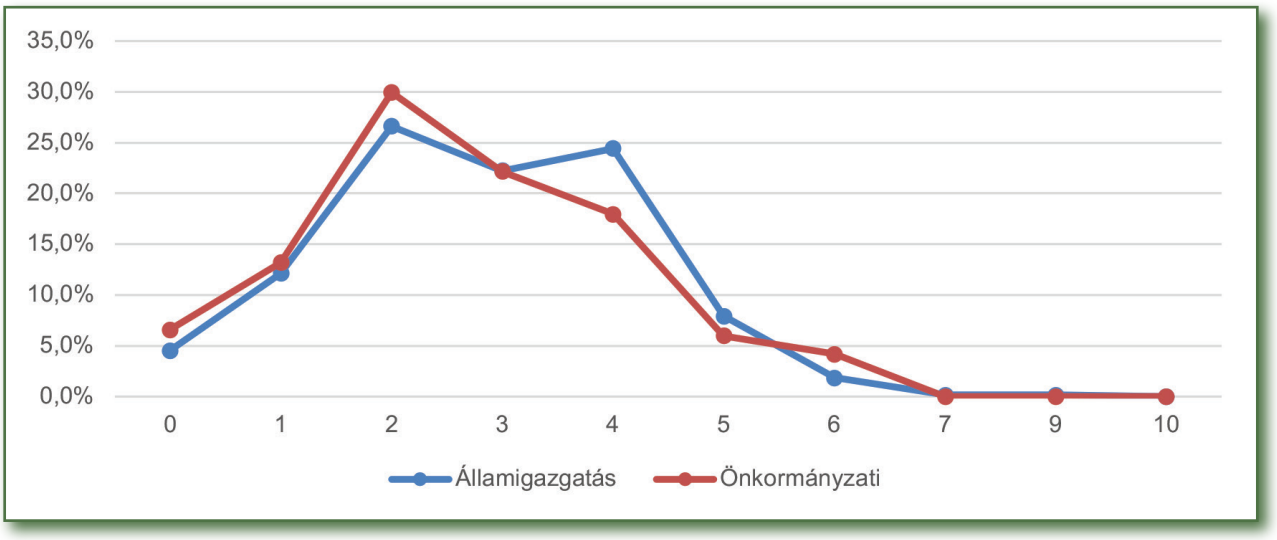
Az önkormányzati igazgatásban dolgozó válaszadók 69,5%-ának, az államigazgatásban dolgozók 63,5%-ának a lakóhelye és a munkahelye azonos településen van. Ezek az adatok arra utalnak, hogy a munkavállalók egyharmada ingázik. Ennek támogatásáról (nemcsak anyagi, hanem atipikus foglalkoztatás szintjén is – pl. rugalmas munkaidő, home office) érdemes elgondolkodnia és gondoskodnia a munkaadóknak.



64. ábra: A válaszadó lakóingatlanának státusza ($n_{állig}$ = 594; $n_{önkormányzat}$ = 167)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

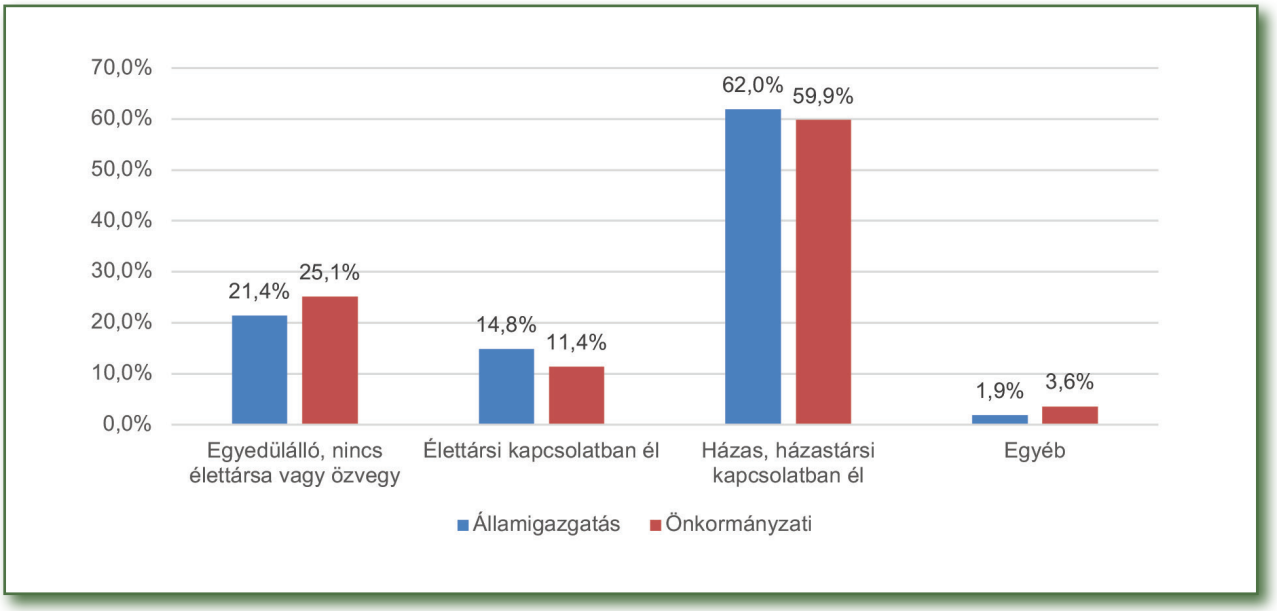
Az önkormányzatokban és az államigazgatásban dolgozókra jellemző, hogy lakhatásuk megoldott, saját tulajdonú ingatlanban élnek. Az önkormányzati köztisztviselők inkább tehermentes ingatlanban élnek (61,1%), mint az állami tisztviselők (50,7%). Jelzáloggal terhelt saját tulajdonú ingatlanban az önkormányzati köztisztviselők 28,7%-a lakik, míg az állami tisztviselők 38,6%-a állítja ezt magáról. Közel azonos arányban (4-5%) mondták azt mindkét csoporthoz tartozók, hogy rokon, barát által ingyen rendelkezésre bocsátott ingatlanban laknak. A munkáltató által biztosított ingatlanban 1% körüli válaszadó lakik, míg nem önkormányzati bérleményben a válaszadó önkormányzati köztisztviselők 2,4%-a.



65. ábra: A válaszadóval egy háztartásban élők aránya ($n_{állig}$ = 594; $n_{önkormányzat}$ = 167

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

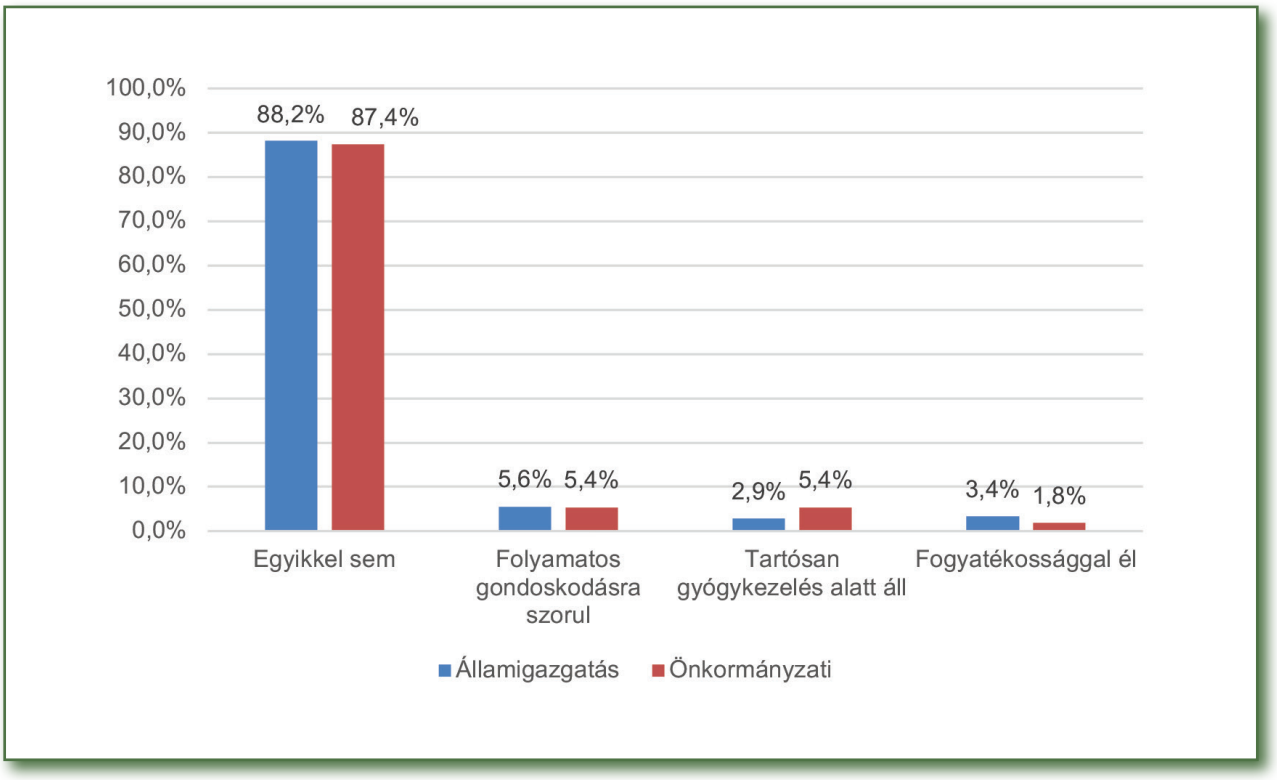
Ahogy a fenti ábrából látható, az önkormányzati igazgatásban dolgozóknál jellemzően 2-4 fő él egy háztartásban. A kérdőívben természetesen vizsgáltuk a válaszadók családi állapotát és egyéb körülményeit is.



66. ábra: A válaszadók családi állapota ($n_{állig}$ = 594; $n_{önkormányzat}$ = 167)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A válaszok szerint minden negyedik önkormányzati köztisztviselő egyedülálló, közel 60%-uk házas, míg 11,4%-uk élettársi kapcsolatban él. Az államigazgatásban alacsonyabb az egyedülállók és magasabb a házasságban élők száma.



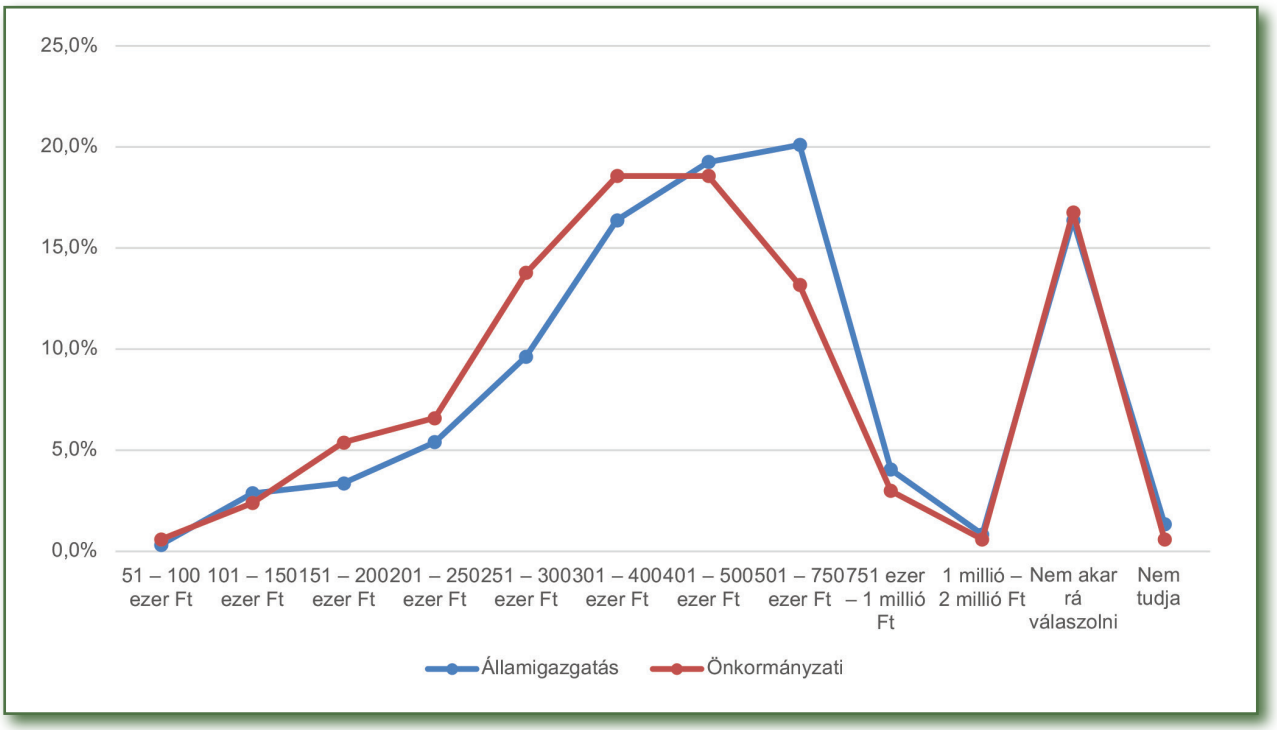
67. ábra: A háztartásokban folyamatos gondoskodásra szorulók aránya és megoszlása ($n_{állig}$ = 594; $n_{önkormányzat}$ = 167)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Az önkormányzati és állami munkatársak közül csak kicsit több mint minden tizedik válaszadó mondta azt, hogy van olyan személy a háztartástagjai között, aki folyamatos gondoskodásra szorul, tartósan gyógykezelés alatt áll vagy fogyatékossággal él. Az önkormányzati köztisztviselők 5,4%-ának, az állami tisztviselők 5,6%-ánál van folyamatos gondoskodásra szoruló személy a háztartásban. Tartósan gyógykezelésre szoruló személy az önkormányzati köztisztviselők 5,4%-ának háztartásában fordul elő, míg az államigazgatási válaszadók 2,9%-ánál. Fogyatékossággal élő személy az államigazgatásban dolgozók háztartásában van több (a válaszadók 3,4%-ánál), míg ez az arányszám az önkormányzatoknál 1,8%.

Az önkormányzati és államigazgatási dolgozóknál is ugyanakkora arányszám figyelhető meg, amikor a felnevelt gyermekek számára kérdeztünk rá. Az önkormányzati köztisztviselők 71,9%-a két gyermeket, 28,1%-a egy gyermeket nevelt fel. Az államigazgatásban ez az arányszám 71,5%, valamint 28,5%.

Felmértük a válaszadók háztartásának havi nettó jövedelmét is (tehát nem csak a válaszadó közszolgálati tisztviselő nettó bevételét, hanem a vele egy háztartásban élők nettó jövedelmét is kértük beszámítani a válaszadás során).

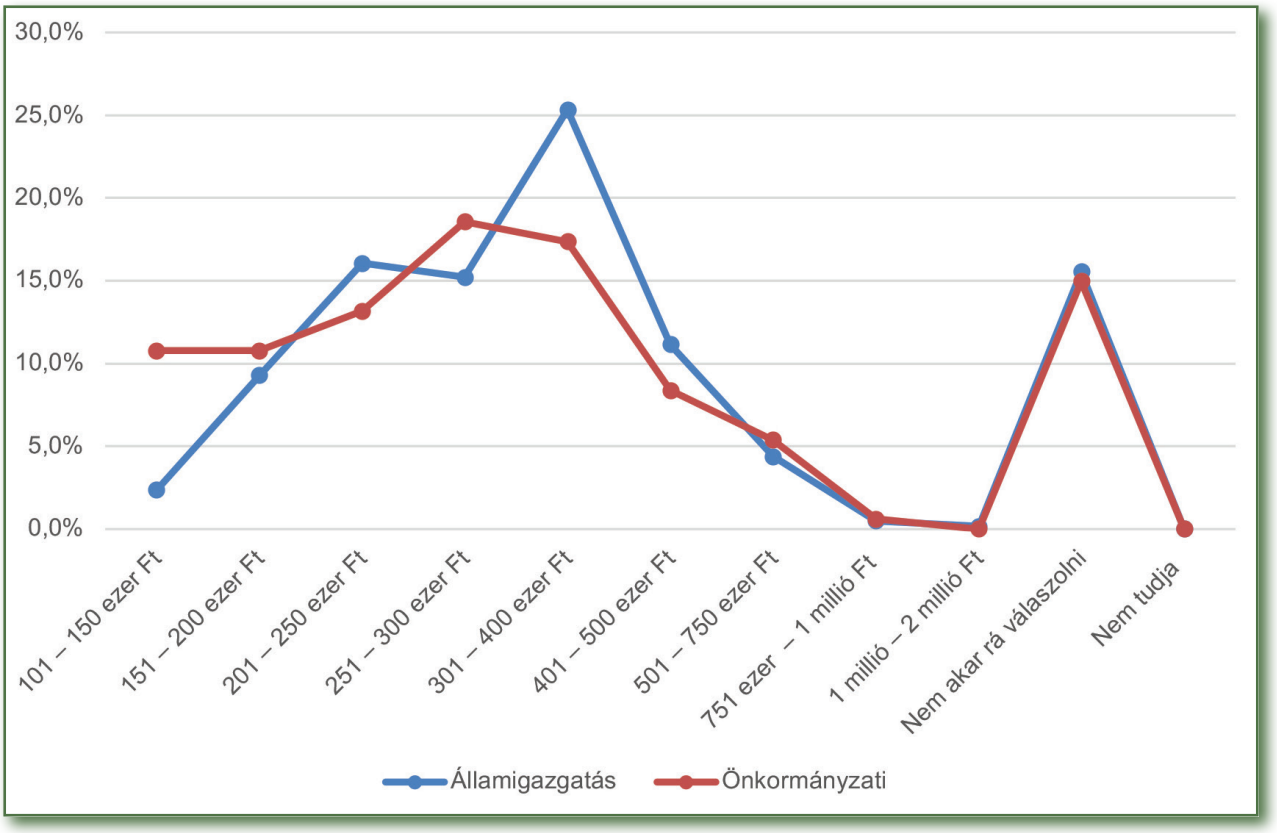


68. ábra: A háztartás nettó havi jövedelme ($n_{állig}$ = 592; $n_{önkormányzat}$ = 167)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A háztartások nettó bevételét remekül szemlélteti a fenti ábra. Ebből leolvasható, hogy ugyanakkora arányban nem akartak vagy nem tudtak válaszolni a kérdésre a válaszadók. Közel azonos arányban (3-3,2%) voltak azok a válaszadók, akik háztartása nettó: 51 000 és 150 000 Ft közötti összegből gazdálkodhat. 2017-ben a létminimum egy főre jutó összege: 90 450 forint volt, míg 2018-ban például ingyenes óvodai étkeztetés akkor járt, ha a családban az egy főre jutó jövedelme nem haladta meg a kötelező legkisebb munkabér nettó összegének 130%-át, vagyis 119 301 Ft-ot. Az államigazgatásban dolgozó válaszadóknál magasabb azon önkormányzati köztisztviselő válaszadók aránya, akik 151 000 és 400 000 Ft közötti összegből gazdálkodhatnak a háztartásukon belül. Közel ugyanakkora arányban mondták azt, hogy 401 000 és 500 000 Ft közötti összeg a háztartás teljes nettó jövedelme. Minden hetedik-nyolcadik önkormányzati válaszadó háztartásában 501 000 és 700 000 Ft között volt a nettó jövedelem (az államigazgatásban minden ötödik válaszadónál volt ez jellemző). 751 000 és 1 000 000 Ft közötti összegből szinte ugyanannyi önkormányzati és államigazgatási válaszadó háztartása gazdálkodik.

A tisztviselők havi nettó jövedelme az alábbiak szerint alakult.



69. ábra: A közszolgálati tisztviselők havi nettó jövedelme ($n_{állig}$ = 592; $n_{önkormányzat}$ = 167)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Ahogy az ábrán is látszik, az önkormányzati köztisztviselőknél kevésbé jellemző a kiugró érték a havi nettó jövedelem tekintetében. Egyharmaduk nettó jövedelme 250 000 Ft alatt van, másik egyharmaduk havi nettó jövedelme 251 000 és 400 000 Ft közötti és 15% körül van azon válaszadó önkormányzati köztisztviselők aránya, akik 401 000 és 1 000 000 Ft közötti havi nettó jövedelemmel rendelkeznek. Ennél magasabb jövedelemről nem számoltak be. 15% nem kívánt válaszolni a kérdésre.

Az államigazgatásban kisebb azok aránya – az önkormányzatoknál tapasztaltakhoz képest –, akik 250 000 Ft alatti jövedelemmel rendelkeznek, viszont magasabb, közel 40%-os, azoknak az aránya, akik 251 000 és 400 000 Ft közötti havi nettó jövedelmet vallottak be. Csekély, mindössze 12,7%-nyi válaszadó jelzett 401 000 és 1 000 000 Ft közötti havi nettó jövedelmet. 1 000 000 és 2 000 000 Ft közötti havi nettó jövedelemről a válaszadók 0,2%-a (1 fő) számolt be.15,5% nem kívánt válaszolni a saját havi nettó jövedelmével kapcsolatos kérdésre.

A közszolgálati tisztviselők megtakarítási szokásaira is rákérdeztünk, melyből az derül ki, hogy mind az államigazgatásban, mind az önkormányzati igazgatásban a válaszadók ($n_{állig}$= 592; $n_{önkormányzat}$ = 167) harmadának van csak lakáscélú megtakarítása vagy államilag támogatott nyugdíj célú előtakarékossága. CSOK-ot, vagyis Családi Otthonteremtési Kedvezményt minden tizedik önkormányzati válaszadó vett igénybe, míg az államigazgatásban dolgozók közül a válaszadók 16%-a élt ezzel a lehetőséggel. Egészségpénztári tagsággal az államigazgatási válaszadók 22,8%-a, az önkormányzati válaszadók 13,8%-a rendelkezik. Államilag támogatott életbiztosítása mindent tizedik közszolgálati tisztviselőnek van.

A kérdőívekkel felmértük azt is, hogy bizonyos meghatározott személyektől, szervezetektől az elmúlt évben kapott-e bármilyen segítséget a válaszadó közszolgálati tisztviselő. Arra azonban nem terjedt ki a kérdés, hogy milyen céllal került erre sor, valamint ez a segítség pontosan mit takart (a kérdésekből azonban kitűnik, hogy itt a pénzügyi segítségen volt a hangsúly). Mint kiderült, az állami tisztviselők és önkormányzati köztisztviselők fele kapott az elmúlt évben közvetlen hozzátartozójától segítséget. A tágabb családtól minden ötödik állami tisztviselő kapott segítséget, az önkormányzati köztisztviselőknél ez az arány 15,6%. Barátoktól a választ adók negyede kapott segítséget, míg szomszédoktól, ismerősöktől 12%. Önkormányzattól vagy az államtól 7% kaptak segítséget. Családsegítő, illetve gyerekjóléti szolgálathoz, illetve civil szervezethez nem kellett fordulniuk a közszolgálati tisztviselőknek és 1% válaszolta azt, hogy kapott tőlük segítséget. Egyházi, vallási közösségtől az állami tisztviselők 2,9%-a kapott segítséget, míg az önkormányzatnál ez az arány 1,2% volt.

9.6. ÖSSZEGZÉS

Összességében megállapítható, hogy a közszolgálati tisztviselők elhivatottak, tudják mire számíthatnak, amikor a közszolgálatot választják, úgymond „előre beárazzák" a lehetőségeket és a körülményeket. Azonban ez nem mentesíti az alól a szervezetet, a vezetőket, valamint a jogalkotókat, hogy megfelelő és egyre emelkedőbb színvonalú munkahelyi körülményeket biztosítsanak, valamint elismerjék az elvégzett munkát, ezzel motiválva és ösztönözve a magasabb teljesítményt.

10. AZ ÖNKORMÁNYZATOK ÉLETMINŐSÉGE
dr. Kövendi Eszter

10.1. BEVEZETÉS

A tanulmány egy rendkívül összetett kérdéskörrel foglalkozik. Az önkormányzatok életminőségéről szóló kutatási anyag értelemszerűen az alkalmazottak élet- és munkakörülményeit kívánja bemutatni. Az életminőséget kutató szakemberek nemcsak a fizikailag megismerhető, orvos által diagnosztizálható paramétereket vizsgálják, hanem azt is, mit gondol az egyén az őt körülvevő dolgokról és önmagáról.

A munkahelyi jóllét kérdése nem is olyan régen kezdte el igazán érdekelni a kutatókat. A kutatás előfutáraiként olyan kutatások nevezhetők meg, mint a stresszkutatások, elégedettség-kutatások vagy az életminőség vizsgálatai, melyek az egyén jóllét-érzetéről adtak képet. Az egyén jóllét-érzetén elsősorban az élettel való elégedettséget és egyfajta pozitív lelki állapotot értettek (Szombathelyi 2012). A jóllét fogalma igen széles körű. Kognitív abban az értelemben, hogy az emberek általában tudatosan ítélik meg saját életminőségüket (pl. megfelelőek az életkörülményeim), ugyanakkor érzelmileg színezett, mivel pozitív vagy negatív érzelmeket élnek meg jóllétük különböző aspektusaival kapcsolatban (pl. „reménytelen a helyzetem a munkahelyemen") (Kun 2010).

Hajdu, Diener[27] gondolatait követve, megállapítja, hogy az egyén és a társadalom sikerességét objektív, azaz gazdasági és társadalmi mutatók (pl. jövedelem, környezeti állapot, társas kapcsolatok) rangsorolják, valamint szubjektív jólléti mutatói az egyéni vágyakat, preferenciákat tükrözve mérik az életminőséget (Hajdu, 2015). Az affektív, tehát az érzelmi komponenshez tartozik az aktuális pozitív és negatív érzelmi állapot, míg a kognitív komponens az élettel való aktuális vagy általános elégedettség (Martos 2010). A szubjektív jóllét és ehhez kapcsoltan az élettel való elégedettség és a boldogságon való elmélkedés, ezzel való foglalkozás az emberek érzéseinek és értékeléseinek egy újfajta megközelítését jelentették.

A munka hatással van önbecsülésünkre, szociális kapcsolatainkra, identitásunkra és természetesen igen fontos tényező, hogy jövedelemszerzési forrás. Mindezen hatások pozitívan és negatívan befolyásolhatják napjainkat. A munkastressz a munkahelyi tartós stresszt jelenti. Olyan munkakörnyezetben, ahol túl nagy nyomás és követelmény nehezedik a dolgozókra anélkül, hogy a munkájukhoz szükséges és elvárt kontrollt, valamint visszajelzéseket megkapnák, ezek a jóllét szempontjából kockázati tényezőt jelentenek. A jóllét nem csak az egyének érdeke. Nem titok, hogy minden cég, vállalat arra törekszik, hogy jól működjön. Az alkalmazottak jóllét-érzése hozzájárul a szervezet sikeréhez, profitjához, jó teljesítményéhez. Érdemes tehát a dolgozókat támogatni, hogy ne merüljenek fel hiányzások, ne hanyagolják el munkájukat, hiszen az a munkahatékonyságot csökkenti, a munkáltató költségeit pedig megnöveli. Az egészséggel és jólléttel való törődés a munkavállalók és a munkáltatók közös felelőssége. A munkaadók és a vezetők sokat tehetnek azért, hogy a jóllét-érzet alakításán keresztül növeljék a munkavállalók

[27] Edward F. Diener amerikai klinikai pszichiáter, a pozitív pszichológia kutatója.

elköteleződését és ezáltal a szervezet teljesítőképességét (Kun 2010). Kun is Dienert[28] idézi, amikor taglalja, hogy a szubjektív jóllét alapvetően az élet szubjektív értékelését jelenti, és három fő komponensből tevődik össze. Ezek az élettel való elégedettség, a pozitív affektivitás (pl. boldogság) és a negatív affektivitás (pl. szégyen). A három mutató idővel kiegészült a szituatív elégedettség körével (pl. munka, jövedelemmel való elégedettség, egészség). Kutatások szerint a boldogabb emberek szociálisabbak, kreatívabbak, hosszabb ideig élnek és többet keresnek. A munkahelyi jóllét a dolgozók munkával kapcsolatos jóllét-érzete (Page 2005). Ezt befolyásolja a fizikai munkakörnyezet minősége, a biztonságosság, a munkával való kapcsolat és a munkahelyi kapcsolatok. Munkahelyi környezetben a szervezeti jólléthez tartozik minden olyan tényező, amely javítja a profittermelést (Kun 2010). A dolgozói jóllét szempontjából rendkívül fontos a közvetlen vezető és a dolgozó közötti kielégítő kapcsolat, hiszen a vezető minél jobban ismeri a dolgozó érdeklődését, vagy minél jobban tudja a dolgozó érdekeit azonosítani, annál könnyebben alakít ki egy olyan csapatot, amely tagjai jóllét-érzete a jó munkavégzés szerves részévé válik. Kicsit idegen testként kezelik a munkáltatók a jóllét kérdését. Amit Magyarországon már ismerünk, azok olyan konkrét stratégiák, mint a munkahelyi egészségmegőrzési és -fejlesztési programok vagy az egészségbiztosítási pénztári hozzájárulások fizetése.

10.2. MUNKAKÖRNYEZET, MUNKAKÖRÜLMÉNYEK, A MUNKAHELY BIZTONSÁGA

Tanulmányunk az önkormányzati dolgozók életminőségével foglalkozik. A kutatás alapját képező kérdéssor kitér a munkavégzés körülményeire, az életpálya-tervezéssel kapcsolatos kérdésekre, valamint a magánélet és a munkahely egymásra hatásának következményeire is. Mind szervezeti, mind egyéni oldalról vizsgálódunk.

Az önkormányzati munkatársak válaszait még hangsúlyosabbá teszi az államigazgatásban dolgozók véleményének feldolgozása is. Összevetően kívánjuk áttekinteni a két ágazat válaszait, továbbá az önkormányzati szervezeten belül is különféle, elsősorban a dolgozói véleményeket szétválasztó szempontok alapján haladok.

A 107. kérdéscsoport kapcsán felmerült megfelelő munkakörülmények, munkakörnyezet nélkül elképzelhetetlen a hatékony munkavégzés. A munkaeszközök biztosításával kapcsolatban a kutatásban részt vevő 588 fő államigazgatási dolgozó szereplő több mint fele egyetért azzal, hogy biztosítottak a megfelelő munkaeszközök, a 167 fő önkormányzati köztisztviselőnél 80% feletti egyetértést mérünk. Hasonlóan látják mindkét oldalról azt, hogy a munkahelyi környezet nem hátráltatja őket a hatékony munkavégzésben.

Három összehasonlító tételt is beillesztettünk a kérdések közé, amelyek során a válaszadó nyilatkozhat arról, mit gondol, a saját munkakörnyezetét, munkakörülményeit jobbnak tartja-e más közszolgálati munkahelyek átlagánál, esetleg jobbnak találja-e, mint más szervezetekét a térségben, majd távolabb merészkedünk és rákérdezünk, hogy jobb-e, mint az egyéb szektorokba tartozó munkahelyeké. Az első kérdésnél az államigazgatási munkatársak közel 40%-ban teljesen egyetértenek, vagy egyetértenek, azonban magasak a bizonytalanságot kifejező és az egyet nem értő mutatók, amelyek összesen az 50%-ot is meghaladják. A térségben működő szervezetekkel

[28] Diener: Subjective well-being. Psychological Bulletin, 1984. 95, 542–575. és Subjective well-being: Three decades of progress. Psychological Bulletin, 1999. 125, 276–302.

kapcsolatban az államigazgatási dolgozók nagy számban maradnak döntésképtelenek (36,1%), hasonló arányt képviselnek az egyetértők. Az önkormányzati köztisztviselők kicsit magabiztosabban értettek egyet azzal, hogy jobban működnek, mint a környező szervezetek, de hasonlóan magasak a dönteni nem tudó reakciók. Az egyéb szektorokkal való összevetéssel kapcsolatban is zavarba kerültek sokan az államigazgatási területről, hozzájuk képest az önkormányzati munkatársak magabiztosan jelentik ki (teljesen egyetértek: 7,8%, egyetértek: 32,9%), hogy jobb körülmények között tudnak dolgozni.

Az államigazgatásban dolgozók 35,9% nem tudja eldönteni, hogy a rendelkezésére álló munkaeszközök az ő szervezetükben jobbak-e a közszolgálati átlagnál, de az egyetértő válaszok még többségben vannak az egyet nem értő válaszokkal szemben. Az önkormányzati oldal válaszolóinak azonban közel fele egyetértett azzal, hogy jobb eszközökkel bírnak, mint a közszolgálati átlag. Más szektorok munkahelyeivel szemben is nehezen döntenek (államigazgatásiak 43,4%-a, önkormányzati oldal 35,9%-a nem tud dönteni) arról a megkérdezettek, hogy a számukra biztosított eszközök jobbak-e. Nagyon hasonlóan vélekedtek arról, hogy a térség más szervezeteinél fejlettebbek-e. Szerencsére a válaszadók többsége úgy érzi, elégedett a napi munkavégzés helyszínével is. Az államigazgatási munkavállalók több mint 70%-a, az önkormányzatiak több mint 90%-a megfelelőnek találja a munkahelyének tisztaságát, megközelíthetőségét, akár a környezeti adottságokat.

A munkahely biztonságát firtató 108. kérdéskörben a kutatás során arra voltunk kíváncsiak, mennyire érzik stabilnak jelenlegi helyüket a megkérdezettek, milyen hosszú időre tervezik jelenlegi helyükön a munkavégzést, egyáltalán látják-e a jövőben itt magukat. Mindkét ágazat munkatársai úgy látják (70%-ot meghaladó egyetértő válaszok), hogy stabil környezetet biztosít számukra jelenlegi munkahelyük, akár más, a térségben működő szervezettel összehasonlítva is. Az egyéb szektorba tartozó munkahelyekkel is felveszik a versenyt a munkahelyük mindkét ágazat válaszadóinak közel 60%-a szerint.

Azokat az időket éljük, amikor az állami vezetés a közszféra leépítését szorgalmazza. A Magyar Köztisztviselők, Közalkalmazottak és Közszolgálati Dolgozók Szakszervezete sztrájkot hirdetett a köztisztviselői illetményalap növelése érdekében, és ígéretet kaptak a közszolgálati tisztviselők illetményének 2019. évben történő fejlesztésére, valamint a 60 év feletti, közszférából elbocsátottak tovább foglalkoztatását segítő adókedvezményekre. A megkérdezettek több mint 40%-a emellett is úgy látja, nincs félni valója, ha felmerül a munkahely elveszítésének gondolata. Államigazgatási területen a válaszadók közel 30%-a nem ért egyet azzal, hogy stabil a munkahelye, önkormányzatoknál ez a szám 40% felett van.

Anyagi és egzisztenciális, valamint erkölcsi mércéket helyezünk magunk elé, amikor munkahelyet választunk, továbbá társadalmi elismertség szempontjából is megvizsgáljuk a lehetőségeket. Az államigazgatás tisztviselőinek 7,5%-a teljesen egyetért azzal, hogy anyagi szempontból biztosnak érzi a jövőjét, 43,3% egyetért és 24,5% nem tudja eldönteni, mi vár rá a későbbiekben, 20,8% pedig nem értett egyet. Az önkormányzati dolgozók 7,8%-a ért teljesen egyet azzal, hogy a jövőben anyagi biztonságban él, 29,5% egyetért, hasonló értéket mutat az államigazgatásban dolgozó bizonytalanokkal, azonban a megkérdezettek több mint 33%-a nem érzi a biztonságot.

27. táblázat: A jövőbeli tervekről vallott egyetértek és nem értek egyet válaszok megoszlása, szakterületi bontásban (n = 753)

	államigazgatás (n = 587)	önkormányzat (n = 166)
szándékaim szerint 1 év múlva is a jelenlegi munkahelyemen fogok dolgozni	52,6 – 2,2	47,6 – 5,4
szándékaim szerint 3 év múlva is a jelenlegi munkahelyemen fogok dolgozni	47,2 – 3,9	38,6 – 12
elképzelhető, hogy akár nyugdíjazásomig maradok	44,3 – 8,9	41 – 12,7

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Mind a három válaszlehetőség esetében igen magasnak találjuk a maradási szándékra utaló számokat, de valójában nem lephetnek meg az eredmények, hiszen a válaszadók magas százalékban reagáltak bizakodóan a szervezetben betöltött stabil szerepükre is. Természetesnek találjuk emellett azt is, hogy a 3 éves vagy nyugdíjazásig tartó előrelátással kapcsolatban a dönteni nem tudók válaszai közel 20%-ot tesznek ki.

Pár kérdést a korábban említettekből a felső vezetők, középvezetők, beosztott irányítók, továbbá beosztottak szemszögéből is érdemes megvizsgálni. Mindegyik csoportból a megkérdezettek közel 70%-a úgy látja, hogy a közszolgálat olyan stabil munkahelyet tud biztosítani számára, mint más szervezet a térségben. Kicsit kevésbé határozottan állítják, de még mindig, a megkérdezettek fele szavazott arra, hogy teljesen vagy csak egyszerűen egyetértenek azzal, hogy az egyéb szektorba tartozó munkahelyekkel összevetve is stabil a közszolgálati munkahely.

Tökéletesen mutatja a hozzáállásbeli különbségeket az a kérdéskör, amely azt kutatja, fél-e munkahelye elvesztésétől a megkérdezett. A felső vezetők mintegy 40%-a nem ért egyet azzal, hogy nem kell félnie az állása elvesztésétől, és körülbelül 40%-os azon válaszadók aránya, akik egyetértenek, vagy teljesen egyetértenek azzal, hogy nincs mitől tartaniuk. A középvezetők és a beosztott irányító munkakörben dolgozók kevésbé borúlátók. A megkérdezettek több mint fele úgy látja, stabil a munkahelye. A beosztottak közel 45%-a nem fél az állása elveszítésétől, de mintegy 21,3% nem tudja eldönteni, van-e oka aggodalomra.

28. táblázat: A jövőbeli elképzelésekről munkaköri lebontásban (n = 753)

	nem tudom eldönteni	teljesen egyetértek	egyetértek	nem értek egyet	egyáltalán nem értek egyet
szándékaim szerint 1 év múlva is jelenlegi munkahelyemen fogok dolgozni					
felső vezetői kör (n = 131)	8,4	31,3	55,7	3,1	1,5
középvezetői kör (n = 180)	14,4	34,4	49,4	1,1	0,6
beosztott irányító, kiemelt munkakör (n = 85)	8,2	27,1	60	4,7	0
beosztotti kör (n = 357)	18,8	28,3	49	3,4	0,6

	nem tudom eldönteni	teljesen egyetértek	egyetértek	nem értek egyet	egyáltalán nem értek egyet
szándékaim szerint 3 év múlva is jelenlegi munkahelyemen fogok dolgozni					
felső vezetői kör	18,3	25,2	45,8	8,4	2,3
középvezetői kör	18,3	28,9	45,6	3,3	3,9
beosztott irányító, kiemelt munkakör	16,5	23,5	52,9	7,1	0
beosztotti kör	25,5	23	43,1	5,6	2,8
elképzelhetőnek tartom, hogy akár nyugdíjazásomig a munkahelyemen maradok					
felső vezető	16	26,7	42,7	12,2	2,3
középvezető	17,2	28,9	45,6	5,6	2,8
beosztott irányító, kiemelt munkakör	17,6	20	49,4	12,9	0
beosztotti kör	24,6	19,9	41,5	10,1	3,9

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Egészen kiemelkedő a felső vezetők vélekedése a jelenlegi munkahelyén történő maradással kapcsolatban. Magabiztos, a megkérdezettek több mint 70%-os válaszát nyerte meg az egy- és hároméves jövőképpel való egyetértés, és épphogy nem éri el a 70%-ot a nyugdíjig történő munkavégzésre érkező válaszok aránya. A középvezetői kör hasonlóan érez. 70%-os értéket meghaladóan egyetértenek vagy teljesen egyetértenek azzal, hogy állásuk, akár 1-3 évet is stabil marad vagy akár a nyugdíjig elláthatják jelenlegi munkakörükben munkafeladataikat. A kiemelt munkakört ellátók is hasonlóan vélekednek a felső és középvezető kollégáikkal. 80 és 70% körüli egyetértő és teljesen egyetértő választ adtak az években mérhető terveikkel kapcsolatban. Jól látható, hogy nem sokkal maradnak el a beosztotti vélemények sem, ugyan e körben az is látható, hogy minél távolabbi jövőre mutat a kérdés, annál inkább nő a bizonytalanság érzése a válaszadókban, azaz nem tudják eldönteni, mennyire nyújt számukra biztonságot a munkahelyük.

Jelen táblázatban nem tértünk ki rá, de a felmérésből kiderül, hogy anyagi szempontból is megalapozottnak érzik jövőjüket a megkérdezettek. A felső és középvezetők, továbbá a beosztott irányítók több mint fele fejezte ki egyetértését az anyagi biztonságérzetével kapcsolatban, de a beosztottak is 40% körüli egyetértést mutattak. A beosztottak esetében ismét a dönteni nem tudók aránya emelkedik ki. Nincs ez másként az erkölcsi és egzisztenciális szempontokra vonatkozó kérdések esetében sem. Hasonló válaszeredmények születtek mindegyik csoportnál.

10.3. AZ EGYÉN ÉS A MUNKA ÖSSZHANGJA

A következőkben a 109. és 110. kérdéscsoportnak köszönhetően a munka és magánélet egyensúlyát, az egyén és a munka összhangját vizsgáljuk. Tekintettel arra, hogy a munkanapokon szinte több időt töltünk el aktívan a munkahelyünkön, mint otthon vagy a szabadban, rendkívül fontos kérdés, hogy megtaláljuk-e az összhangot a két eltérő élethelyzet, életkörülmény között.

29. táblázat: A munka és magánélet egyensúlyával kapcsolatos meglátások megoszlása, szakterületi bontásban (n = 752)

	nem tudom eldönteni	teljesen egyetértek	egyetértek	nem értek egyet	egyáltalán nem értek egyet
lehetőségem van a munkám és a magánéletem közti egyensúly megteremtésére					
államigazgatásiak (n = 586)	9,9	13,3	50,7	24,2	1,9
önkormányzatiak (n = 166)	8,4	9,6	45,2	32,5	4,2
munkahelyemen figyelembe veszik egyéni elképzeléseimet, javaslataimat					
államigazgatásiak	15,7	7,8	43,2	29,5	3,8
önkormányzatiak	10,8	9,6	47,6	29,5	2,4
családi életemet nem borítják fel munkahelyi elfoglaltságaim					
államigazgatásiak	10,2	12,3	46,4	27,3	3,8
önkormányzatiak	6,6	8,4	42,8	33,1	9
szabadidős programjaimat nem zavarják, akadályozzák munkahelyi elfoglaltságaim					
államigazgatásiak	11,4	12,8	46,9	25,6	3,2
önkormányzatiak	8,4	9,6	40,4	33,7	7,8
munkám és magánéletem egyensúlyban van, mentes a nagy, illetve extrém stressztől					
államigazgatásiak	13	8,5	41,8	29	7,7
önkormányzatiak	9,6	8,4	31,3	31,3	19,3

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Visszautalva a korábbi életminőséggel kapcsolatos és egyéni elégedettséget mérő kutatásokra, nyilvánvaló, hogy fontos megvizsgálni az egyén kiegyensúlyozottságát a fenti kérdésekkel. A megkérdezettek többsége úgy gondolja, megadatik számára a lehetőség az egyensúly megteremtésére. A munkahelyi feszültséget csökkenti, ha úgy érzi a dolgozó, hogy jelenléte, véleménye, meglátásai számítanak. A kérdőívet kitöltők több mint fele azt tapasztalja, hogy figyelembe veszik az egyéni elképzeléseit és javaslatait. Az figyelemre méltóan különös, hogy teljesen azonos mértékben, közel 30% nem ért egyet azzal az állítással, hogy tekintettel vannak tapasztalataira, tevékenységére.

A családi élet működésére – a megkérdezettek többsége szerint – nincs kihatással a munkájuk. 30% körül van azonban az a vélekedés is, miszerint nem értenek egyet azzal, hogy a családi programokat nem borítják fel a munkahelyi teendők. Természetszerűleg a családdal eltöltött idővel lehet összekapcsolni a szabadidős programokat, illetve az egyedülállók véleményei is összhangba kerülnek a családi programokra adott válaszokkal, tehát hasonló értékeket látunk.

Végül az extrém nagy stresszre utaló kérdésre érkező válaszból is azt szűrhetjük le, hogy az a többséget nem érinti. Az önkormányzati munkatársak válaszai azonban azt is tükrözik, hogy van egy olyan jelentősebb réteg, amely nem ért egyet (31,3%), vagy egyáltalán nem ért egyet (19,3%), azzal, hogy a munkahelyi feszültség ne hatna ki a magánéletére és egyensúlyban tudná azt tartani.

A munka és az egyén kapcsolata a képességek, a foglalkoztatotti és foglalkoztatói elvárások, továbbá egyéb munkaterhek viszonylatában vizsgálható eredményesen.

30. táblázat: Az egyén és a munka összhangjáról kialakult vélemények megoszlása, szakterületi bontásban (n = 751)

	nem tudom eldönteni	teljesen egyetértek	egyetértek	nem értek egyet	egyáltalán nem értek egyet
munkám során jól tudom alkalmazni tudásomat és képességeimet					
államigazgatásiak (n = 585)	3,9	28	63,4	4,4	0,2
önkormányzatiak (n = 166)	2,4	30,1	65,7	1,8	0
jelenlegi feladataim igazodnak a kompetenciáim köréhez és szintjéhez					
államigazgatásiak	6,5	19,3	67	6,3	0,9
önkormányzatiak	6,6	25,3	61,4	6,6	0
munkavégzésem során általában olyan feladatokat kell ellátnom, amelyek közel állnak az elvárásaimhoz					
államigazgatásiak	7,2	16,4	66,7	9,2	0,5
önkormányzatiak	4,2	20,5	64,5	10,8	0
munkavégzésem alatt nem kell olyan feladatokat teljesítenem, amelyek meghaladják képességeimet					
államigazgatásiak	7,2	24,6	57,3	8,9	2,1
önkormányzatiak	6,6	19,9	51,8	18,1	3,6
jellemzően olyan feladatokat kapok, amelyek motiválnak, felkeltik az érdeklődésemet és kihívást jelentenek számomra					
államigazgatásiak	12,1	10,8	52,4	20,7	1,9
önkormányzatiak	10,2	12	52,4	24,1	1,2
kizárólag olyan feladatokat kell teljesítenem, amelyek nem ütköznek a saját értékrendemmel					
államigazgatásiak	12,3	18,3	53,8	12,1	3,4
önkormányzatiak	10,2	15,7	53	18,7	2,4

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A válaszadók többsége úgy nyilatkozik, hogy a munkája során tudását és képességeit kamatoztatni tudja, felkészültsége elégséges a feladatai ellátásához. Nem érhet minket meglepetésként ez a vélekedés, hiszen a közszférában ismert munkakörök ellátásához a jogszabályban előírt iskolai végzettség, állam által elismert szakképzettség szükséges. Eszerint alakulnak az egyes fizetési osztályok is. Az állami tisztviselők esetében, a kötött fizetési fokozatok helyett, alsó és felső bérsávok vannak. A munkakörök betöltéséhez szükséges képesítési és más többletkövetelményeket, valamint egyéb részletszabályokat miniszteri rendeletek határozzák meg.

A szervezetek, melyeknek megküldtük a kérdőívet, többségében nem színezték ki az elvégzendő feladatokat, pontos tájékoztatást adhattak a hirdetésekben és az interjúkon is. A kérdőívet kitöltők ugyanis 80%-ot meghaladóan olyan munkafeladatokat látnak el, amelyek közel állnak az elvárásaikhoz.

Jelentős többséget nyer az az állítás is, amely szerint egyetért és teljes mértékben egyetért az államigazgatási és önkormányzati területen dolgozó személy abban, hogy nem kell képességeit meghaladó tevékenységet ellátnia.

Nagyon fontos és véleményünk szerint nehezen elérhető a mindennapi motiváltság a munkavégzés során. A válaszadók 60%-ot meghaladóan értenek egyet azzal, hogy a feladatok érdeklik őket, esetleg kihívást jelentenek számukra, amely tovább ösztönzi a fejlődésre.

A megkérdezettek közel 70%-a nyilatkozott úgy, hogy kizárólag olyan tevékenységet lát el, amely nem ütközik az értékrendjével. Vannak, akik nem tudták eldönteni, mit jelent ez rájuk vonatkoztatva, esetleg nem értettek egyet az állítással, de a többség a saját erkölcsi követelményeinek megfelelően látja el napi teendőit.

10.4. MUNKAHELYI LÉGKÖR, ÖNMEGVALÓSÍTÁS, MUNKAHELYI ÉS MAGÁNÉLETI STRESSZ

A kollégákkal kialakított jó munkakapcsolatok szerepével, a szervezeti egységen belül uralkodó munkahelyi légkörrel foglalkozunk a 111. kérdéskörön keresztül a következőkben. Az egyén magabiztosságát a környezete is alakítja. Fontos, hogy számíthassunk a velünk egy célért dolgozókra és, ha szükséges, mi is tudjunk érdemben segíteni másoknak.

31. táblázat: A szervezeti egységen belül uralkodó munkahelyi légkörről kialakított vélemények megoszlása, munkaköri bemutatásban (n = 748)

állítás	munkakör	teljes mértékben	jelentős mértékben	kismértékben	semmilyen mértékben	nem tudom eldönteni
kollégáim tiszteletben tartják gondolataimat, véleményemet, érzéseimet	felső vezető	21,4%	72,5%	2,3%	0,0%	3,8%
	középvezető	23,2%	66,1%	2,3%	0,0%	8,5%
	irányító	28,9%	57,8%	4,8%	0,0%	8,4%
	beosztott	20,2%	57,7%	8,4%	1,1%	12,6%

állítás	munkakör	teljes mértékben	jelentős mértékben	kismértékben	semmilyen mértékben	nem tudom eldönteni
leggyakrabban köztiszteletben álló munkatársamhoz fordulok tanácsért, eligazításért, ha nem tudom munkafeladataimat minden vonatkozásban megoldani	felső vezető	15,3%	58,8%	13,7%	5,3%	6,9%
	középvezető	18,6%	57,1%	13,6%	2,8%	7,9%
	irányító	16,9%	61,4%	12,0%	3,6%	6,0%
	beosztott	19,9%	51,8%	14,8%	2,8%	10,6%
munkatársaim között többen vannak olyanok, akikhez tanácsért, útmutatásért, támogatásért bizalommal fordulnak a többiek és én is	felső vezető	13,7%	59,5%	16,0%	2,3%	8,4%
	középvezető	15,3%	45,8%	26,6%	,6%	11,9%
	irányító	14,5%	53,0%	26,5%	2,4%	3,6%
	beosztott	19,6%	56,6%	13,2%	2,2%	8,4%
szervezeti egységemen belül a munkatársak között bizalommal teli légkör uralkodik	felső vezető	9,2%	69,5%	12,2%	,8%	8,4%
	középvezető	18,6%	60,5%	9,0%	0,0%	11,9%
	irányító	15,7%	56,6%	15,7%	1,2%	10,8%
	beosztott	14,0%	50,7%	15,4%	2,5%	17,4%
közvetlen vezetőmhöz fordulok tanácsért, eligazításért, ha nem tudom egyedül megoldani feladataimat, problémáimat	felső vezető	13,0%	60,3%	19,1%	1,5%	6,1%
	középvezető	21,5%	54,2%	16,9%	,6%	6,8%
	irányító	19,3%	54,2%	14,5%	2,4%	9,6%
	beosztott	24,6%	52,7%	14,3%	2,0%	6,4%
közvetlen vezetőm – különösen a nehéz helyzetekben – mindig rendelkezésemre áll, korrekten jár el velem és kellő támogatást nyújt számomra	felső vezető	26,0%	53,4%	11,5%	1,5%	7,6%
	középvezető	28,8%	50,8%	9,6%	1,1%	9,6%
	irányító	27,7%	47,0%	12,0%	3,6%	9,6%
	beosztott	30,5%	53,8%	6,4%	,8%	8,4%
közvetlen vezetőmtől megkapom a megérdemelt megbecsülést	felső vezető	22,9%	55,0%	10,7%	2,3%	9,2%
	középvezető	27,7%	49,2%	10,7%	1,1%	11,3%
	irányító	24,1%	48,2%	9,6%	4,8%	13,3%
	beosztott	23,8%	50,1%	9,8%	2,0%	14,3%

állítás	munkakör	teljes mértékben	jelentős mértékben	kismértékben	semmilyen mértékben	nem tudom eldönteni
közvetlen vezetőm igyekszik bizalmi légkört kialakítani az általa irányított szervezeti egységen belül	felső vezető	18,3%	58,8%	9,9%	1,5%	11,5%
	középvezető	26,6%	52,0%	8,5%	2,3%	10,7%
	irányító	24,1%	45,8%	14,5%	6,0%	9,6%
	beosztott	24,9%	51,5%	8,7%	2,5%	12,3%
közvetlen vezetőm folyamatosan tájékoztat minket a szervezeti egységünket érintő kérdésekről	felső vezető	18,3%	61,1%	9,9%	,8%	9,9%
	középvezető	22,0%	52,5%	11,3%	2,3%	11,9%
	irányító	22,9%	47,0%	10,8%	4,8%	14,5%
	beosztott	22,4%	49,6%	11,5%	2,8%	13,7%
közvetlen vezetőm a döntéshozatal előtt, lehetőséget biztosít számunkra a feladatok megvitatására és bevon minket a munkánkat érintő döntésekbe	felső vezető	15,3%	56,5%	15,3%	2,3%	10,7%
	középvezető	22,0%	48,0%	13,6%	4,5%	11,9%
	irányító	20,5%	50,6%	12,0%	6,0%	10,8%
	beosztott	16,2%	48,5%	14,8%	3,4%	17,1%
a felső vezetőmhöz fordulok tanácsért, eligazításért, ha nem tudom munkafeladataimat egyedül megoldani	felső vezető	10,7%	55,0%	22,9%	6,1%	5,3%
	középvezető	13,0%	36,7%	27,1%	9,6%	13,6%
	irányító	10,8%	27,7%	34,9%	13,3%	13,3%
	beosztott	9,2%	28,6%	25,5%	24,4%	12,3%
a felső vezetők megközelíthetők, szükség esetén elérhetők számomra	felső vezető	19,8%	63,4%	8,4%	2,3%	6,1%
	középvezető	19,2%	49,2%	16,9%	2,3%	12,4%
	irányító	16,9%	39,8%	24,1%	3,6%	15,7%
	beosztott	16,8%	43,4%	16,0%	10,4%	13,4%
a felső vezetés törekszik arra, hogy a szervezetet a bizalom légköre hassa át	felső vezető	16,0%	59,5%	9,9%	1,5%	13,0%
	középvezető	14,1%	48,0%	14,7%	4,0%	19,2%
	irányító	13,3%	43,4%	19,3%	4,8%	19,3%
	beosztott	15,7%	38,4%	11,5%	7,8%	26,6%

állítás	munkakör	teljes mértékben	jelentős mértékben	kismértékben	semmilyen mértékben	nem tudom eldönteni
a felső vezetők nyíltan tájékoztatnak bennünket a szervezetet érintő kérdésekről	felső vezető	13,7%	53,4%	17,6%	,8%	14,5%
	középvezető	12,4%	36,7%	24,3%	4,0%	22,6%
	irányító	10,8%	38,6%	25,3%	9,6%	15,7%
	beosztott	13,2%	34,5%	16,8%	10,1%	25,5%
a felső vezetés szervezetemnél lényegesnek tatja a fontos döntések mögött meghúzódó indokok ismertetését	felső vezető	13,0%	48,1%	22,1%	3,1%	13,7%
	középvezető	11,3%	30,5%	25,4%	6,8%	26,0%
	irányító	12,0%	32,5%	19,3%	13,3%	22,9%
	beosztott	11,2%	32,2%	19,0%	11,2%	26,3%
szervezetünknél figyelembe veszik a munkatársak ötleteit, véleményét	felső vezető	10,7%	56,5%	18,3%	1,5%	13,0%
	középvezető	7,9%	42,4%	23,2%	2,3%	24,3%
	irányító	9,6%	41,0%	25,3%	6,0%	18,1%
	beosztott	9,5%	35,3%	21,3%	8,1%	25,8%
bevonnak olyan magasabb szintű döntésekbe, melyek szorosan nem tartoznak a hatáskörömbe, mégis közvetlenül érintenek	felső vezető	11,5%	51,9%	19,8%	4,6%	12,2%
	középvezető	7,3%	27,7%	38,4%	6,8%	19,8%
	irányító	9,6%	27,7%	30,1%	19,3%	13,3%
	beosztott	5,3%	21,6%	25,8%	27,5%	19,9%
nálunk tisztességesen bánnak a munkatársakkal	felső vezető	21,4%	62,6%	7,6%	,8%	7,6%
	középvezető	18,1%	58,2%	5,6%	,6%	17,5%
	irányító	14,5%	56,6%	14,5%	1,2%	13,3%
	beosztott	19,9%	48,7%	9,5%	2,2%	19,6%

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A fenti táblázat azt mutatja be, hogy ki mennyire ért egyet az alábbi állításokkal. A kollégák irányából érkező figyelemre és a vélemény tiszteletben tartására a válaszadók többségének nincs panasza. A jó kollegiális viszony elengedhetetlen a hatékony munkavégzéshez.

Köztiszteletben álló kollégákat ismerünk. Vannak olyanok, akik határozottságukkal, tapasztalatukkal és talpraesettségükkel kivívják a szervezeten belül a köz elismerését. Bármelyik kör válaszát nézzük, 70%-ot meghaladóan

egyetértenek azzal, hogy ilyen kollégához szívesen fordulnak tanácsért, hiszen tudják, hogy tanácsait követően eredményesen tudnak továbbhaladni. Jelenti ez az eredmény továbbá azt is, hogy a legtöbb szervezetben valóban vannak olyan személyek, akikhez bizalommal fordulnak a társaik szakmai kérdésekben.

Magas százalékban egyetértettek a megkérdezettek a szervezeten belüli bizalmi légkör fontosságával, annak meghatározó szerepével. A legtöbb szervezetnél ezek szerint a közös feladatok, célok bensőséges hangulatot teremtenek, és ezek ápolására ügyelnek is a kollégák.

A dolgozói jólléthez hozzátartozik, hogy a közvetlen vezetővel a dolgozó napi kapcsolatban van, kölcsönösen ismerik egymást. 70%-ot meghaladóan egyetértettek a résztvevők azzal, hogy a közvetlen vezető, ha szükség van rá, segítséget nyújt és korrekt módon jár el vitatott helyzetben. A közvetlen vezetőtől származó megbecsülést is megkapja a dolgozók nagy többsége. A visszacsatolás elengedhetetlen a hatékonysághoz és a jó irányba tereléshez. A folyamatos tájékoztatás pedig szintén a megbecsültség érzését közvetíti és megalapozza a dolgozók magabiztosságát, biztos szerepét a szervezetben. A megkérdezettek, bármely kört vizsgáljuk is, több mint 70%-a állítja, hogy megfelelő tájékoztatásban részesíti a közvetlen vezetője.

A következőkben megnövekedett a kismértékben vagy egyáltalán egyet nem értők száma. A felső vezetőkhöz csak felső vezetők fordulnak könnyű szívvel, fokozatosan csökkennek a középvezetők, beosztott irányítók és beosztottak egyetértő válaszai és ezzel együtt nő azok válasza – beosztottak körülbelül 50%-a, beosztott irányítók több mint 40%-a, középvezetők több, mint 35%-a –, akik úgy látják, csak kis mértékben vagy egyáltalán nem fordulnak felső vezetőhöz tanácsért. A beosztottak, kiemelt munkakörűek és középvezetők is inkább közvetlen vezetőikhez fordulnak, valószínűsíthetően.

A szervezetet érintő felső vezetők által adott tájékoztatással kapcsolatban a válaszadó felső vezetők 70%-a szerint úgy gondolja, hogy az érintettek nyíltan beszélnek a szervezetre vonatkozó kérdésekről munkatársaikkal. A megkérdezett középvezetők közel fele szintén egyetértően nyilatkozott. 40%-ot meghaladja a beosztott irányítók és a beosztottak egyetértő válasz is, azonban 20% körüli értéket értek el azon válaszok is, melyek nem tudták eldönteni, mennyire jellemzi szervezetüket a felső vezetők elérhetősége.

Fontosnak találjuk kiemelni, hogy az egyén szerepére rávilágító kérdésre minden munkakör másképpen reagált. A munkatársak ötleteinek értékelésével, figyelembevételével kapcsolatban a felső vezetők több mint 60%-a teljes és jelentős mértékben egyetértett. A kutatásban részt vevő középvezetők fele is úgy látja, hasznosítják a dolgozók véleményét, azonban csökken az egyetértő válaszok száma az alacsonyabb munkakörökből származó vélemények irányában és nő azon vélemények száma, melyek szerint kis mértékben igaz a szervezetükre, hogy az egyéni ötletek számítanak.

Az önmegvalósítás lényeges szerepet játszik egy fejlődést kívánó életpálya során. A befolyás, a tekintély, a siker, az önállóság, az erkölcsi értékek, az önfejlődés és az önfejlesztés, továbbá a biztonság érzése mentén – a 112. kérdéscsoport – kívánunk haladni a továbbiakban. Az önkormányzati alkalmazottakon belül a felső vezetők – érthetően – közel 80%-a fontosnak tartotta, hogy befolyása legyen a kollégákra. A középvezetők több mint 70%-a is hasonlóan vélekedett, a válaszadó beosztott irányítók fele is úgy látja, befolyással kell élnie, a beosztottak esetében csak 30% tartja jelentősnek, hogy másokra hatással legyen. A tekintéllyel való fellépést a vezetők már 80%-ot meghaladóan, a beosztott irányítók 60%-ot, a beosztottak 50%-ot meghaladóan tartották fontosnak. A tekintély nyilvánvalóan elismertséget is jelent. Sokan szeretnének maguk és mások szemében is értékes kollégaként feltűnni. Magas, 80% körüli értékeket kapott a siker iránti vágy is. A többség, láthatóan eredményesen kívánja eltölteni a mindennapjait. Magabiztosságot sugall az a választömeg, amely az önálló döntéseket méri. Bármely munkakört is vizsgáljuk, 80% körüli igenlő válaszokat kapunk, azaz teljes mértékben és jelentős mértékben fontosnak találják,

hogy önállóan dönthessenek. A számok a beosztott irányítók és a beosztotti kör válaszai esetén meglepőek. A válaszok – úgy véljük – nem csak a munkahelyi környezetet érintik. A válaszadók több mint 90%-a fontosnak tartja, hogy biztonságban élhessen, továbbá a biztos munkahellyel kapcsolatban és ezek alapján a tiszta lelkiismerettel való létezés igénye is hasonló értékben, a teljesen egyetértő és jelentős válaszok irányába tolódik el a számláló. Mind a szakmai tudás, mind az általános műveltség fejlesztését akarják a megkérdezettek, szinte mindenki úgy találja, hogy nagyon fontos számára az önfejlődés, önfejlesztés. A kutatás kiemeli azt is, hogy milyen lényeges az, hogy stabil legyen a családi és magánéletük működése, és rákérdez, mekkora teret foglal el a munka a dolgozók egy napjából. Ébredéskor a megkérdezettek több mint 40%-a kezd el gondolkodni a munkahelyi problémákon és bőven ezen érték felett marad azok válasza is, akik nem tudják félretenni a munkahelyi gondokat, amikor hazaérnek, tehát magukkal viszik otthonukba a napi feszültséget. Kiegyenlített válaszokat kapunk a felső és középvezetőktől a jelentős mértékben és kismértékben jelentős megítélésnél, amikor megvizsgáljuk, ki halasztja nyugodt szívvel másnapra a feladatot. A beosztott irányítók fele nem alszik nyugodtan, ha másnapra tolja a munkát, a beosztottak közel 40%-a nem szeret elmaradni a feladattal. A túlterheltség gyakori jelenség, minden munkakörben 60% körüli értéket mutat, azonban a munkával járó stresszt a megkérdezettek közel fele elfogadhatónak találja.

A magánéletre kiható problémák stresszt okoznak. A kérdés, hogy kit, mennyire érint.

32. táblázat: A stresszt okozó magánéleti problémák megoszlása, szakterületi bontásban (n = 748)

	nem tudom eldönteni	nem jellemző	erős stresszt okoz
családi, kapcsolati problémák			
államigazgatásiak (n = 582)	10,5	43,6	19,9
önkormányzatiak (n = 166)	7,8	36,1	22,3
egészségügyi problémák			
államigazgatásiak	10,7	36,1	28,9
önkormányzatiak	12,7	26,5	30,7
otthoni munkák			
államigazgatásiak	11,3	36,6	10,3
önkormányzatiak	9	34,9	9,6
gyermekelhelyezési gondok			
államigazgatásiak	9,6	53,1	6,2
önkormányzatiak	8,4	61,4	1,8
anyagi problémák			
államigazgatásiak	14,4	35,6	23,9
önkormányzatiak	14,5	36,7	24,7

	nem tudom eldönteni	nem jellemző	erős stresszt okoz
szociális problémák			
államigazgatásiak	10,1	48,8	7,6
önkormányzatiak	9	54,2	10,2
lakhatási problémák			
államigazgatásiak	7	50,9	6,9
önkormányzatiak	7,8	57,8	5,4
magányosság			
államigazgatásiak	6	54	6,2
önkormányzatiak	9	53,5	10,8

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Azok a gondok, amelyek mindenkit érinthetnek, természetesen kihatnak a mindennapi viselkedésünkre vagy a munkabírásunkra, munkavégzésünk minőségére, kollegiális kapcsolatainkra. A táblázattal azt kívánjuk bemutatni, hogy a magánéleti stressz minden szegmenst érint. A családi, kapcsolati problémáktól – a többség így nyilatkozik – el tud vonatkoztatni. Az egészségügyi gondok azonban érthetően rányomják bélyegüket a napjaikra. 30% körüli az érték, mely szerint az egészségügyi problémák erős stresszt okoznak. Az otthoni munka is rutinná válik az évek alatt, a válaszadóink nem is tekintik stressz forrásnak a házi teendőket. Mondhatni, szerencsések azok, akik részt vettek a kérdőív kitöltésében, ugyanis a válaszolók több mint felénél nem okoz gondot a gyermekük elhelyezése munkaidő alatt. Az anyagi gondok mind a két ágazat válaszadóinál körülbelül 24%-os értékben erős stresszt okoz, míg 35% körüli érték szerint nem jellemzőek a pénz okozta feszültségek. A szociális és lakhatási problémát nem tekintik stresszt generáló tényezőnek, a megkérdezettek több mint fele úgy találja, nem jellemző, hogy a magánéletében gondot okozna bármelyik. A magányosság szintén nem gerjeszt feszültéget, hiszen aki magányos, bármilyen oknál fogva, a munkahelyén társaságra lelhet.

10.5. KIEGYENLÍTETT SZERVEZETI MŰKÖDÉS, HIÁNYZÁS, FLUKTUÁCIÓ, A MUNKAERŐ MEGTARTÁSA, A MUNKAERŐHIÁNY KEZELÉSE

A kutatás során kíváncsiak voltunk arra, adott munkahelyeken mekkora figyelmet érdemel az esélyegyenlőség biztosítása, a diszkrimináció elkerülése. A 117. kérdéskör vizsgálata következik. Az államigazgatási válaszadók (n = 582 fő) közül 202 fő nem tudta eldönteni, hogy munkáltatója biztosítja-e számára az esélyegyenlőségi feltételeket, azonban 212 fő úgy gondolta, számukra igenis biztosított a mindenkinek kijáró esélyegyenlőség. Az önkormányzatiak (n = 166 fő) több mint 70%-a egyetértett abban, hogy kiemelten kezelik a kérdéskört a szervezetükben. A diszkrimináció elkerülésével kapcsolatos feladatok teljesítését az államigazgatási foglalkoztatottak 60%-a tartja

fontosnak, az önkormányzatiaknak több mint 70%-a. A fenntarthatósággal kapcsolatban már nem ilyen jelentős az egyetértés. Az államigazgatásból választ adó 582 főből 211 fő szerint jelentős figyelmet fordítanak a fenntarthatósági szempontok érvényesítésére, azonban 223-an nem is tudtak dönteni, létezik-e fenntarthatósági szempont a munkahelyükön. Az önkormányzati válaszolók közel fele szerint fontos szerepet játszik a fenntarthatóság a szervezetükben. A környezettudatosság divatos kifejezéssé vált, a fogalom sokrétű tartalmat takar, tudatos felelősségvállalást, amely hosszú távra mutat. Az államigazgatásban dolgozók közül 210 fő úgy látja, kellő figyelmet kap a környezettudatos szemlélet náluk, azonban 182 fő bizonytalanság okán nem tudott dönteni, a szervezetben lényeges-e a kérdés. Az önkormányzatoknál a 166 főből 99 fő találta úgy, hogy kiemelt figyelmet kap a takarékoskodás és a környezetre való odafigyelés.

Az emberek munkahelyi hiányzásaira választ adhat a betegség, halaszthatatlan ügyintézés, a gyermek betegsége vagy egyszerűen a gyermek felügyelete, illetve akár családi problémák vagy önfejlesztés miatti tanulási vagy vizsgaidőszak. Ezek a távollétek nem mindig érintik a munkahelyen tartózkodó kollégákat. A hatékony munkavégzést is gátolhatják vagy akadályozhatják a hiányzások. A kieső kollégák pótlása plusz feladatot jelent a jelenlévőknek.

A fluktuáció a szervezetből önként vagy kényszer hatására távozó munkatársak pótlására felvett új munkatársak százalékos aránya az állomány létszámához viszonyítva. A fluktuáció – a 120. kérdéskör tükrében – az államigazgatási munkatársak 40%-a szerint nem okoz gondot a munkavégzésben, ha a szervezetük egészét vizsgáljuk, de hasonlóan 40% azok aránya is, akik szerint ez nincs jó hatással a munkára. A megkérdezett önkormányzati dolgozók több mint fele úgy látja, hogy a hiányt megfelelően tudják kezelni a teljes szervezetet tekintve. Az állami tisztviselők közel fele nem ért vagy egyáltalán nem ért egyet azzal az állítással, miszerint egyik szervezeti egységet sem befolyásolja a fluktuáció mértéke. Az önkormányzati válaszadók több mint fele úgy látja, mindegyik szervezeti egység megbirkózik a problémával, 30%-uk azonban kételkedik a hatékony munkavégzésben a fluktuáció mértéke miatt. Munkakörökre leszűkítve, az államigazgatási válaszadók több mint fele látja úgy, hogy az elvándorlás gondot okoz bizonyos munkakörökben is. Az önkormányzati dolgozók jóval optimistábbak, több mint 40%-uk úgy látja, a munkaköröket nem befolyásolja a fluktuáció, de közel 40% azok aránya, akik nem értenek egyet, vagy egyáltalán nem értenek egyet, ezzel az állítással.

Kutatásunk során rákérdeztünk a 121. kérdéscsoporttal arra is, mit gondolnak, mely munkatársi körnél a legnagyobb a fluktuáció mértéke. A válaszlehetőségek: alapfokú, középfokú, és felsőfokú végzettségű beosztott munkatársak. Kiemelték még a több speciális tudást igénylő munkatársakat, a diplomás, kiemelten, egyedi feladatokat ellátó és az irányítási feladatokat is ellátó beosztott munkatársakat, végül a közép- és a felső vezetőket.

A válaszokat adó felső és középvezetők, a beosztott irányítók és a beosztottak is úgy látták, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkező beosztott helyzete a legveszélyesebb, azaz a fluktuáció ettől a körtől várható, esetleg ettől a körtől tapasztalták meg korábban. Második körbe a középfokú végzettségűek tartoznak.

A fluktuáció egyik kiváltó oka az életkor. A 22 év alatti fiataloknál, a felső vezetők (n = 291 fő) több mint fele szerint, igen jellemző a megmozdulás, mint ahogy a 37 év alattiak is 34,7%-ot kaptak. Elenyésző eredmények születtek e kor felett.

A munkaerő megtartására különféle megoldásokkal, köztük anyagi jellegű, a munkavégzés körülményeihez kapcsolódó, továbbá az életpálya tervezéséhez kapcsolódó megoldásokkal állhatnak elő a munkáltatók, ezzel foglalkozik a 123. kérdéskör.

Az anyagi jellegű megoldások közül a megkérdezett önkormányzati foglalkoztatottak 46,2%-a szerint egészségbiztosítási programot kínálnak a munkáltatók. A cégautót mint juttatást a válaszadók 16,7%-a jelölte meg, extra

fizetett szabadságot pedig a munkáltatók 18,2%-a biztosított a dolgozóknak. A több elemet tartalmazó hűségprogramot 16,7% jelölte meg. Életbiztosítási támogatást a munkáltatók 20%-a nyújt. Felmerült továbbá a hosszú távú ösztönzésmenedzsment program elindítása, melyről a megkérdezettek 11,1%-a nyilatkozott úgy, hogy ismert számára. Versenyképes bérezési és juttatási rendszer 27,5%-ot érintett. A teljesítményalapú prémiumrendszer működtetését a megkérdezettek 19,4%-a igazolta vissza. Külföldi kiküldetést vagy tanulmányutat a megkérdezettek 15,4%-a élvezhette. 29,3%-a a munkáltatóknak nem alkalmaz anyagilag támogatott egyéb programokat annak érdekében, hogy megtartsa a kollégáikat.

Összevetve az államigazgatási tisztviselők és az önkormányzati tisztviselők beérkezett nyilatkozatait, a következő mértékben támogatottak a munkáltatók által az anyagi jellegű megoldások. Egészségbiztosítási programot az államigazgatásban 36,4%, az önkormányzatinál 22,7% jelölte meg ismertként a szervezeténél. A cégautós juttatást mind az államigazgatásiak, mind az önkormányzatiak munkáltatójának 37,5%-a alkalmazza. Az extra fizetett szabadságról az államigazgatásiak nyilatkoztak kiemelkedően (61,3%), hasonlóan működtetett a több elemet tartalmazó hűségprogram, míg az önkormányzatok csekély mértékben élnek ezekkel a lehetőségekkel. Az életbiztosítás támogatása a munkaadók 10-15%-át érinti csak. A vonzó és hosszú távú ösztönzésmenedzsment program az államigazgatási színtéren jelentős (41,2%), elenyésző az önkormányzatoknál. A versenyképes bérezési és juttatási rendszer, továbbá a teljesítményalapú prémiumrendszer működtetése az államigazgatási munkáltatók körülbelül felét érinti, míg az önkormányzati foglalkoztatók legfeljebb 25%-át érinti. A külföldi kiküldetés vagy tanulmányutak finanszírozását az államigazgatásiak 64%-a támogatja, 11,8% ez az önkormányzatoknál.

A munkavégzés körülményeihez tartozó, azt nagyban segítő megoldások közül felmerült – a 124. kérdéskörön keresztül – az atipikus foglalkoztatási formák (pl. távmunka, részmunkaidő) felajánlása. A megkérdezettek 40,3%-ánál létező, működő foglalkoztatási formák az előbbiek. A munkavégzési körülmények javítása a megkérdezettek 32,6%-ánál valósult meg. A munkáltatói brand tudatos építése 28,6%-ot érint. Elérhető kihívásokat jelentő, motiváló munkafeladatokról 21,9% nyilatkozott. A munkavállalói érdekek figyelembevétele 32,7%-os teret nyert. Sok helyen ismert már a szimpatikusnak tartott rugalmas munkaidő-beosztás. Ez csupán 23%-ot érint. Látható, hogy közszférában még nem nyert teret a rugalmas munkaidő. A toborzási, kiválasztási módszerek fejlesztésével a megkérdezettek munkáltatójának több mint 38%-a foglalkozott. Ösztöndíjprogramokat pedig, a válaszadók szerint, az érintett munkáltatók 46,5%-a biztosít.

A következőkben, a 125. kérdéssorral, azt vizsgáljuk meg, mit válaszoltak arra a résztvevők, hogy milyen, az életpálya-tervezéshez szükséges, kapcsolódó megoldásokat, programokat alkalmaz a munkahelyük a munkaerő megtartására, esetleg a munkaerőhiány kezelésére. Karrier és utánpótlási programról a válaszadók 21,4%-a tud. A kulcsember programot a résztvevők fele ismeri. A gyakornoki programot kicsit kevesebben, mintegy 30% támogatja és vállalja. A tehetséggondozást 33,3% folytatja le, míg a mentori programot 29,9% alkalmazza. Egyéni fejlesztési tervet a megkérdezettek csupán 19,4%-a tartja fontosnak, a speciális képzési, továbbképzési programot 28,8% ismeri. Az életpályaprogramot a munkáltatók 18,4%-a működteti. Az önmegvalósítás lehetőségének biztosítása 22,9%-os népszerűséget nyert el a munkáltatói oldalon. Kompetenciaértékelési és -fejlesztési programokat a munkáltatók 25,6%-a biztosít. A vezetőfejlesztési program is alacsonyan, 20% alatt ismert. A szervezeti kultúra fejlesztése szerencsére jóval népszerűbb, 30%-os alkalmazási értéket kapott.

Nyilatkozhattak a résztvevők arról a 126. kérdéskör segítségével, mit ismer, biztosít a munkaerő megtartása és összefogása érdekében számukra a munkaadójuk. Most azt tekintjük át, maguk a dolgozók mit látnának hasznosnak, milyen anyagi jellegű, a munkavégzés körülményeihez és az életpálya-tervezéshez kapcsolódó megoldásokat. A meg-

kérdezettek 25%-a igényelné az egészségbiztosítási programot. 18,9% hasznosnak találná, ha céges autót biztosítanának a számára. Az extra fizetett szabadságnapoknak nyilvánvalóan sokan örülnének, ez esetben 23,6%-ot ért el. Kissé nagyobb igény (24,8%) mutatkozik a több elemet tartalmazó hűségprogramra. Az életbiztosítás fizetését a megkérdezettek 16,4%-a tartja fontosnak. A vonzó, hosszú ösztönzésmenedzsment program indítása 29,7% számára csábító. Természetesen hasonlóan népszerű a versenyképes bérezési és juttatási rendszer is. A teljesítményalapú prémiumrendszer működtetése 22,8%-ot ért el. A külföldi kiküldetést vagy tanulmányút biztosítását 25% tartotta fontosnak.

33. táblázat: A munkaerő megtartása szempontjából jelentőséggel bíró programokról kialakított kép, szakterületi bontásban (n = 234)

	államigazgatásiak	önkormányzatiak
egészségbiztosítási programok	68,2	12,8
cégautó juttatás	69,8	16,3
extra szabadságnapok biztosítása	67,3	15,7
több elemet tartalmazó hűségprogram	64	13,4
életbiztosítás	64,5	10,3
hosszú távú ösztönzésmenedzsment program	69,1	13,3
versenyképes bérezési és juttatási rendszer	64,2	17,4
teljesítményalapú prémiumrendszer működtetése	67,3	14,2
külföldi kiküldetés vagy tanulmányút biztosítása	66,7	14,5

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A munkavégzés körülményeivel kapcsolatban az atipikus foglalkoztatási formák választásának lehetőségét kívánja 31,7%. A munkavégzési körülmények javítása is lényegesnek bizonyult, több mint 26%-ot kapott. A munkáltatói brand tudatos építése pedig 30% felett értékelt, kívánt megoldás volna. Az elérhető kihívásokat jelentő, motiváló munkafeladatok adását a megkérdezettek közel 28%-a jelölte meg számára fontosként. A munkavállalói érdekek figyelembevétele 26,3%-ot, a rugalmas munkaidő beosztás 28,5%-ot kapott. Sokat lendíthet az összetartáson a toborzási, kiválasztási módszerek fejlesztése (33%). Ösztöndíjprogramokat a válaszadók 24,8%-a támogatja.

Az életpálya-tervezéshez kapcsolódó programokat, megoldásokat vizsgáljuk a munkavállalói oldalról. A karrier és utánpótlási programot a résztvevők 29,2%-a jelölte meg. A kulcsember program indítását 25,8% tüntette fel, mert fontosnak tartja. Hasonló értékeket kapott a gyakornoki program támogatása. A tehetséggondozási programot a foglalkoztatottak 24,6%-a emelte ki, a mentori rendszer alkalmazását azonban 28,6%. Az egyéni fejlesztési tervek alkalmazását 31,8% tartja megtartó erőnek, míg a speciális képzési, továbbképzési programot már csak 24,8%. Életpályaprogramra a válaszadók 23%-a szerint szükség van, az önmegvalósítás lehetőségének biztosítására azonban 28%-ának. Kompetenciaértékelési és -fejlesztési programokra 28,5% voksolt. A vezetők folyamatos fejlesztését a megkérdezettek 27,4%-a tartja hasznosnak. A szervezeti kultúra fejlesztését 29,5% tartja elengedhetetlennek.

10.6. KÖTÖDÉS A SZERVEZETHEZ, SZERVEZETI HÍRNÉV ÉS HITELESSÉG

A szervezethez való kötődést más mutatókkal is mérhetjük. Az alábbi táblázattal mutatjuk be, hogy milyen különbségeket és hasonlóságokat viselnek az államigazgatási és az önkormányzati dolgozók a 129. kérdéssornak megfelelő válaszok alapján.

34. táblázat: A szervezeti kötődésről vallott vélemények megoszlása, szakterületi bontásban (n = 748)

	nem tudom eldönteni	teljesen egyetértek	egyetértek	nem értek egyet	egyáltalán nem értek egyet
alkalomadtán szívesen elmondanám másoknak, mit szeretek a munkahelyemben					
államigazgatásiak (n = 582)	15,3	16	57,2	9,5	2,1
önkormányzatiak (n = 166)	11,4	18,7	59	10,2	0,6
nyugodt szívvel ajánlanám munkahelyemet a barátaimnak					
államigazgatásiak	23,4	10,8	49,3	14,4	2,1
önkormányzatiak	19,3	15,7	47,6	15,1	2,4
nehéz szívvel válnék meg munkahelyemtől					
államigazgatásiak	14,6	25,4	52,2	6,9	0,9
önkormányzatiak	15,7	28,9	45,8	8,4	1,2
ritkán vagy egyáltalán nem gondolok rá, hogy munkahelyet változtassak					
államigazgatásiak	12,2	20,8	51,4	13,1	2,6
önkormányzatiak	11,4	19,3	45,8	17,5	6
munkahelyem arra ösztönöz, hogy a legtöbbet hozzam ki magamból					
államigazgatásiak	17	14,9	49,7	16	2,4
önkormányzatiak	15,1	18,7	51,2	13,3	1,8
munkahelyem arra ösztönöz, hogy elvárásokon felül teljesítsek a munkahelyemen					
államigazgatásiak	17,7	14,8	46,7	18,6	2,2
önkormányzatiak	19,3	20,5	44	15,1	1,2

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Jól láthatóan egyik ágazat sem szégyelli tevékenységét, sőt, mindkét ágazat szívesen ajánlaná munkahelyét másoknak is. Természetesen sokan bizonytalanok abban, hogy érdemes-e a barátoknak is ajánlani a szervezetüket, körülbelül 20%-ot érnek el a döntésre képtelen válaszok. Mindkét ág nehezen válna meg munkahelyétől és ennek megfelelően ritkán gondolnak munkahely-változtatásra. A táblázatból kiderül, hogy ösztönzőleg hatnak a megkérdezettekre a munkahelyeik. 60% feletti értéket kapott az elvárásokon túli teljesítés és a belső indíttatásnak megfelelés igénye.

35. táblázat: A szervezeti kötődésről vallott vélemények megoszlása, munkaköri bontásban (n = 748)

	nem tudom eldönteni	teljesen egyetértek	egyetértek	nem értek egyet	egyáltalán nem értek egyet
alkalomadtán szívesen elmondanám másoknak, mit szeretek a munkahelyemben					
felső vezetői kör (n = 131)	8,4	23,7	58	9,2	0,8
középvezetői kör (n = 177)	11,3	15,3	65,5	7,3	0,6
beosztott irányító, kiemelt munkakör (n = 83)	14,5	13,3	60,2	10,8	1,2
beosztotti kör (n = 357)	18,2	15,4	52,9	10,6	2,8
nyugodt szívvel ajánlanám munkahelyemet a barátaimnak					
felső vezetői kör	13,7	12,2	58,8	13,7	1,5
középvezetői kör	22	13	49,2	14,7	1,1
beosztott irányító, kiemelt munkakör	20,5	8,4	44,6	24,1	2,4
beosztotti kör	25,3	12	46,2	12,6	2,8
nehéz szívvel válnék meg munkahelyemtől					
felső vezető	7,6	38,9	48,1	3,8	1,5
középvezető	11,3	27,1	56,5	4,5	0,6
beosztott irányító, kiemelt munkakör	10,8	21,7	57,8	8,4	1,2
beosztotti kör	20,2	22,1	47,3	9,5	0,8
ritkán vagy egyáltalán nem gondolok rá, hogy munkahelyet változtassak					
felső vezető	4,6	29,8	51,1	13	1,5
középvezető	11,9	22	50,8	13,6	1,7
beosztott irányító, kiemelt munkakör	8,4	18,1	54,2	12	7,2
beosztotti kör	15,7	16,8	48,5	15,1	3,9

	nem tudom eldönteni	teljesen egyetértek	egyetértek	nem értek egyet	egyáltalán nem értek egyet
munkahelyem arra ösztönöz, hogy a legtöbbet hozzam ki magamból					
felső vezető	7,6	19,8	61,1	9,9	1,5
középvezető	20,3	13	55,4	9,6	1,7
beosztott irányító, kiemelt munkakör	8,4	18,1	48,2	20,5	4,8
beosztotti kör	19,9	15,1	43,7	19	2,2
munkahelyem arra ösztönöz, hogy elvárásokon felül teljesítsek a munkahelyemen					
felső vezető	11,5	22,1	51,1	14,5	0,8
középvezető	18,6	15,3	54,8	10,2	1,1
beosztott irányító, kiemelt munkakör	10,8	16,9	49,4	16,9	6
beosztotti kör	21,8	14	39,2	23	2

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Bármely munkakört nézem, 70%-ot meghaladóan egyetértett mindenki abban, hogy szívesen beszél a munkahelyéről. A megkérdezett vezetők több mint fele szívesen ajánlaná munkahelyét másoknak is. Ez a mutató a beosztott irányítók és beosztottak tekintetében változik. A beosztott irányítók vagy kiemelt munkakörűek több mint 20%-a nem tudott dönteni és több mint 24%-a nem ajánlaná jelenlegi munkahelyét a barátainak. A beosztottak esetében is 25%-ot ért el a dönteni nem tudók aránya. A többség nehéz szívvel válna meg jelenlegi munkahelyétől és ennek megfelelően nem vagy igen ritkán gondol arra, hogy munkahelyet kellene váltania. Ez esetben is, többségében, a belső és a külső indíttatásnak megfelelően is jó munkavégzést, hatékony együttműködést kívánnak teljesíteni a megkérdezettek.

A szervezet hírnevével, hitelességével kapcsolatban is megkérdeztük ugyanezen köröket. A szervezetben működő kölcsönös elismerés és a szervezetről kialakított vélelmezett véleményeket gyűjtöttük össze a 130. kérdéssornak megfelelően a következő táblázatban.

36. táblázat: A szervezet hitelességére és hírnevére vonatkozó válaszok megoszlása, munkaköri bontásban (n = 746)

állítás	munkakör	teljes mértékben	jelentős mértékben	kis-mértékben	semmilyen mértékben	nem tudom eldönteni
büszke vagyok arra, hogy ennél a szervezetnél dolgozom	felső vezető	35,9%	56,5%	5,3%	0,0%	2,3%
	középvezető	26,0%	57,6%	6,2%	0,0%	10,2%
	irányító	22,0%	57,3%	4,9%	2,4%	13,4%
	beosztott	23,9%	48,0%	6,7%	,8%	20,5%
teljes mértékben a szervezet részének érzem magam	felső vezető	41,2%	55,0%	1,5%	0,0%	2,3%
	középvezető	23,7%	65,0%	4,0%	,6%	6,8%
	irányító	26,8%	53,7%	7,3%	2,4%	9,8%
	beosztott	20,2%	52,5%	7,6%	,6%	19,1%
nagyon bánt, ha a szervezetünkről negatívan beszélnek, rossz hírünket keltik	felső vezető	43,5%	45,8%	3,8%	,8%	6,1%
	középvezető	30,5%	54,2%	4,5%	1,7%	9,0%
	irányító	28,0%	59,8%	7,3%	0,0%	4,9%
	beosztott	23,0%	52,2%	8,4%	,6%	15,7%
azt tapasztalom, hogy az emberek jó érzésekkel viseltetnek a szervezetünkben dolgozó közszolgálati tisztviselők iránt, tisztelik, becsülik őket	felső vezető	6,9%	43,5%	29,8%	6,1%	13,7%
	középvezető	7,9%	41,8%	21,5%	2,8%	26,0%
	irányító	12,2%	37,8%	30,5%	6,1%	13,4%
	beosztott	7,3%	33,7%	29,5%	4,2%	25,3%
a szervezet törekszik arra, hogy nemtől, kortól, etnikai hovatartozástól, szexuális beállítottságból stb. függetlenül egyformán kezelje a munkatársakat	felső vezető	32,1%	61,1%	3,1%	0,0%	3,8%
	középvezető	26,0%	56,5%	0,6%	0,0%	16,9%
	irányító	20,7%	57,3%	6,1%	0,0%	15,9%
	beosztott	22,5%	56,2%	4,2%	,8%	16,3%
szervezetemről, mint munkahelyről, kialakult külső kép összhangban áll személyes tapasztalataimmal	felső vezető	10,7%	38,9%	29,8%	2,3%	18,3%
	középvezető	9,0%	41,2%	21,5%	2,3%	26,0%
	irányító	12,2%	43,9%	19,5%	4,9%	19,5%
	beosztott	8,4%	40,2%	21,3%	2,5%	27,5%

állítás	munkakör	teljes mértékben	jelentős mértékben	kis-mértékben	semmilyen mértékben	nem tudom eldönteni
a társadalom és a közeg, amelyben dolgozunk, ismeri a szervezet küldetését, feladatait, az itt végzett munka társadalmi jelentőségét	felső vezető	9,9%	42,0%	31,3%	3,1%	13,7%
	középvezető	11,3%	35,6%	26,0%	4,0%	23,2%
	irányító	12,2%	45,1%	22,0%	4,9%	15,9%
	beosztott	10,4%	43,8%	19,7%	3,1%	23,0%
szervezetünk vonzó munkahely a rátermett, tehetséges emberek számára	felső vezető	11,5%	38,9%	28,2%	4,6%	16,8%
	középvezető	9,0%	37,9%	22,0%	5,6%	25,4%
	irányító	15,9%	34,1%	22,0%	7,3%	20,7%
	beosztott	9,8%	34,0%	26,1%	3,7%	26,4%
szervezetem jó munkahelynek számít a régióban, közvetlen környezetemben	felső vezető	12,2%	57,3%	13,0%	2,3%	15,3%
	középvezető	7,3%	52,5%	9,6%	2,3%	28,2%
	irányító	14,6%	46,3%	22,0%	1,2%	15,9%
	beosztott	12,4%	47,8%	11,5%	2,0%	26,4%
munkatársaim ismerik, értik és támogatják a szervezet jövőképét és stratégiai célkitűzéseit	felső vezető	13,0%	61,1%	8,4%	,8%	16,8%
	középvezető	9,0%	56,5%	8,5%	2,3%	23,7%
	irányító	17,1%	52,4%	14,6%	1,2%	14,6%
	beosztott	11,5%	49,4%	9,3%	1,1%	28,7%
munkahelyem elismert, jó hírnévnek örvend	felső vezető	12,2%	45,8%	16,0%	3,8%	22,1%
	középvezető	8,5%	46,9%	13,0%	1,7%	29,9%
	irányító	13,4%	37,8%	25,6%	4,9%	18,3%
	beosztott	8,7%	35,7%	18,3%	4,8%	32,6%
azt tapasztalom, hogy az emberek jó érzésekkel viseltetnek a szervezetünk iránt, tisztelik, becsülik az itt folyó munkát	felső vezető	9,2%	38,9%	27,5%	4,6%	19,8%
	középvezető	6,2%	45,2%	18,6%	2,8%	27,1%
	irányító	11,0%	30,5%	32,9%	4,9%	20,7%
	beosztott	7,6%	32,0%	25,0%	5,1%	30,3%

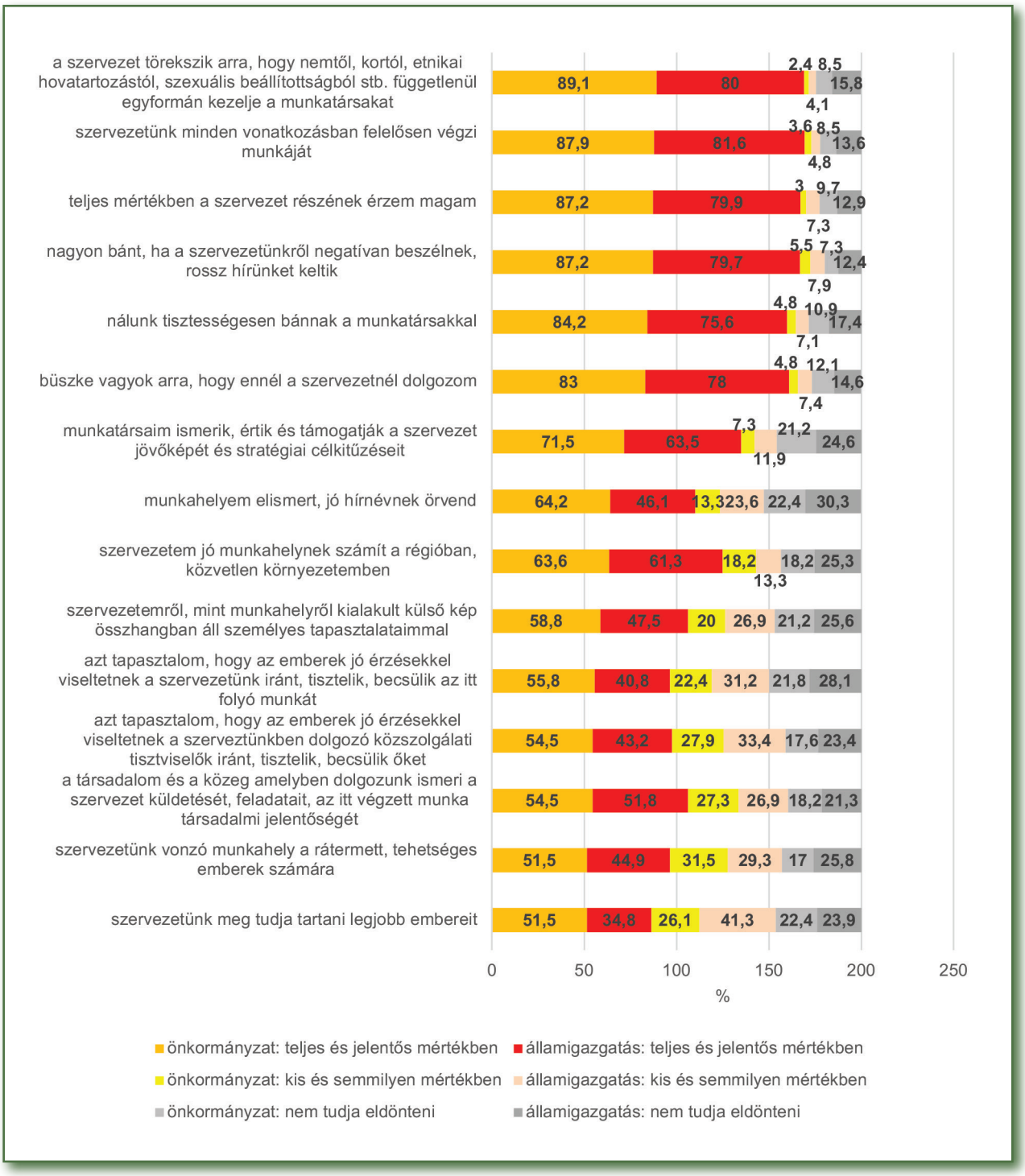
állítás	munkakör	teljes mértékben	jelentős mértékben	kis-mértékben	semmilyen mértékben	nem tudom eldönteni
nálunk tisztességesen bánnak a munkatársakkal	felső vezető	26,0%	62,6%	5,3%	0,0%	6,1%
	középvezető	16,4%	67,2%	2,8%	,6%	13,0%
	irányító	18,3%	57,3%	11,0%	0,0%	13,4%
	beosztott	17,7%	53,1%	6,2%	1,4%	21,6%
szervezetünk minden vonatkozásban felelősen végzi munkáját	felső vezető	32,1%	61,1%	3,8%	0,0%	3,1%
	középvezető	22,6%	66,1%	2,8%	0,0%	8,5%
	irányító	18,3%	63,4%	6,1%	1,2%	11,0%
	beosztott	25,0%	51,7%	4,5%	,6%	18,3%
szervezetünk meg tudja tartani legjobb embereit	felső vezető	10,7%	33,6%	35,9%	5,3%	14,5%
	középvezető	4,5%	32,2%	33,3%	6,8%	23,2%
	irányító	12,2%	22,0%	29,3%	14,6%	22,0%
	beosztott	8,7%	29,5%	25,6%	8,7%	27,5%

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A felső vezetői és középvezetői résztvevők több mint 80%-át büszkeséggel tölti el, hogy szervezeténél látja el tevékenységét. A beosztott irányítók és a beosztottak válaszainak 70%-a a teljesen egyetértő és egyetértő kategóriákra esett, igaz, a beosztottak 20%-a nem tudta eldönteni, hogy megéri-e munkájára, munkahelyére büszkének lenni. Hasonlóan vélekednek a megkérdezettek arról, hogy a szervezet részének érzik-e magukat. Értelemszerűen a büszkeség érzésével együtt érkezik az egységben való gondolkodás is.

A belső összhang, egy jól szervezett, diszkriminációmentes munkakörnyezet kifelé is pozitív hatással él. A megkérdezettek több mint 80%-a úgy találja, hogy szervezetükben nemre, fajra, etnikai hovatartozásra, szexuális irányultságra tekintet nélkül, egységesen kezelik a kollégákat, a munka elvégzése, a feladat ellátása az elsődleges. A tisztelet és kölcsönös megbecsülés is magas értékeket nyert, vezetői körökben a megkérdezettek fele, beosztotti körben 40%-os arányban válaszoltak egyetértően. A megbecsültség érzékeny terület, amit hűen mutat, hogy nem értett egyet a válaszadók közel 30%-a. A szervezetről kialakult képpel a megkérdezettek többsége egyetértett, azonban a felső vezetők közel 30%-a, a középvezetői, beosztott irányítói és beosztotti körök 20%-a a személyes tapasztalatai alapján elégedetlen a velük szoros kapcsolatban álló közeg véleményével. Természetesen a szervezetről alkotott kép nagyban befolyásolja a szervezet népszerűségét, a szervezethez történő jelentkezési kedvet. A megkérdezettek közel fele úgy látja, hogy tehetséges személyek számára vonzó lehet a munkahelyük, de sokan (17 és 26% közötti értékben) maradtak tartózkodók, és 20%-ot is meghaladják mindegyik munkakörben azok

a válaszok, amelyek szerint jelenlegi munkahelyük egy rátermett személy számára nem felel meg. Vezetői szintű válaszolók több mint 30%-a találta úgy, hogy a legjobb embereiket nem tudják megtartani, nem tud nekik eleget nyújtani a szervezet. A nem vezetői szintű egyet nem értő válaszok is meghaladják a 25%-ot. 30-40% között értettek egyet abban, hogy igenis vannak lehetőségek munkahelyükön a legjobbnak bizonyultak számára.



70. ábra: A szervezet hitelességére és hírnevére vonatkozó válaszok megoszlása, munkaköri bontásban (n = 746

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A megkérdezettek körülbelül 80%-a úgy látja mind az államigazgatási dolgozók, mind az önkormányzati köztisztviselők közül, hogy egy olyan szervezet részét alkotják, melynek mindennapi működésére büszkék lehetnek. Az önkormányzati válaszadók több mint fele úgy látja, hogy az emberek többsége jó érzéssel gondol az önkormányzatnál dolgozókra, munkájukat megbecsülik, személyüket tisztelet övezi. Az államigazgatási válaszadók több mint 23%-a nem tudta eldönteni milyen megítélésük van a külső szemlélők között. 28% pedig nem ért egyet azzal, hogy megbecsülnék a tevékenységüket. A belső összhang, a dolgozók egyenlőként kezelése azonban mind az államigazgatási, mind az önkormányzati szférában 80%-os egyetértést mutat. A szervezetről kialakult külső kép az államigazgatásiak 26%-a szerint nem fedi a valóságot, nem tudta ezt eldönteni a válaszadók 25,6%-a. Az önkormányzatoknál dolgozók többsége azonban úgy látja, azt a képet kapja a társadalom a működésükről, amelyet ők is gondolnak a szervezetről. A megkérdezettek körülbelül 30%-a mindkét oldalról azonban úgy látja, hogy szervezetük nem táptalaj a fejlődni vágyó, jó képességű embereknek. Az önkormányzati terület válaszadóinak körülbelül fele még egyetért azzal, hogy rátermett emberek számára vonzó lehet az önkormányzat közege, az államigazgatásiaknak 44%-a találta így, és több mint 25%-uk nem tudott a kérdésben dönteni. A jól működő szervezet hatékonyságának fenntartása érdekében a szervezetnek képesnek kell lennie a legjobb munkaerőnek számító egyének megtartására. Az államigazgatási dolgozók egyetértő véleménye a 40%-ot sem haladja meg, több mint 30% úgy tapasztalta, hogy nem tudják megtartani szervezetükben a legjobb embereket. Az önkormányzati válaszadók optimistábbak, a megkérdezettek több mint fele úgy látja, megvannak azok az eszközök a szervezetben, amelyek a szervezetben tartják a húzó embereket, de a 20%-ot meghaladja a bizonytalanok köre is.

A táblázatban nem tüntettük fel, de a szervezetek lelkiismeretes, felelős működését, a tisztességes bánásmód meglétének kérdéskörét is a résztvevők több mint 80%-a egyetértően erősítette meg. Hasonlóan, 80%-os egyetértést nyert a tisztességes bánásmód megléte mindkét ágazatban. Mindezek mellett széles körű társadalmi elismertséget és a szervezet küldetését, feladatait megfelelően értékelő külső közegre vonatkozó kérdésekre is teljesen egyetértő és egyetértő válaszokat adott a többség.

10.7. ÖSSZEGZÉS

A kérdőívből származó eredmények alapján az önkormányzatok életminősége bizakodásra ad okot. Kezdve onnan, hogy a munkakörülményeiket, akár más szektorokba tartozó szervezetek tükrében is, továbbá a rendelkezésre álló munkaeszközök minőségét, hatékonyságát az átlagosnál jobbnak tartják az önkormányzati alkalmazottak, egészen addig, hogy életpályát, karriert kívánnak építeni az önkormányzati szférában, vagy akár években számolható jövőbeli tervekkel rendelkeznek. Látható azonban, hogy szűk körben alkalmazottak az életpálya-tervezéshez szükséges, kapcsolódó megoldások, programok, melyek a munkahelyek megtartására vagy a munkaerőhiány kezelésére szolgálnak. A megkérdezettek többsége szerint jelenlegi munkahelye anyagi biztonságot jelent számára, továbbá a többség véleménye szerint a magánéleti problémák és a munkastressz kezelése az adott körülményeik között megvalósítható. A munka és a magánélet összhangját a többség meg tudja teremteni a mindennapjaiban. Az önkormányzati szféra megbecsült és stabil munkaterületet jelent, az alkalmazottak társadalmi megbecsültsége jelentős, mely büszkeséggel tölti el őket.

11. A FEJLESZTÉS LEHETSÉGES IRÁNYAI
Dr. Szakács Gábor

11.1. A KUTATÁS CÉLJÁNAK MEGVALÓSÍTÁSÁRÓL

Kutatómunkánkkal olyan helyzetfelmérésre, helyzetértékelésre vállalkoztunk, amellyel az önkormányzatok belső világáról, az ott dolgozók élet- és munkakörülményeiről, a területen végzett HR jellemzőiről átfogó képet alakíthatunk ki magunk és a téma iránt érdeklődők számára. Az összehasonlíthatóság és az ebből származó előnyök biztosítása érdekében, az államigazgatás személyi állományára is kiterjesztettük vizsgálatunkat. Az általunk meghatározó jelentőségűnek tartott belső környezet jellemzőit, azok hatásait, továbbá az érintett szakterületek és szervezetek versenyképességi tényezőit vettük górcső alá. Ennek keretében megvizsgáltuk a közigazgatási (önkormányzati, államigazgatási) szervezetek működését, menedzsmentrendszerét, irányítási és vezetési gyakorlatát, a munkavégzés, valamint a HR-tevékenység jellemzőit. Felmértük a – vizsgálatba önként és anonim formában bekapcsolódó – személyi állomány tagjainak demográfiai adatait, felkészültségét, szakmai és intellektuális jellemzőit, munkavégzésük, feladatellátásuk gyakorlatát, életpálya- és karrierlehetőségeit, ösztönzésük állapotát, illetve a munkahelyük által biztosított életminőség helyzetét.

Reményeink szerint a kötetben összefoglalt résztanulmányok és a kiegészítő információkat tartalmazó E-függelék együttesen elégséges tényadattal szolgálnak annak bizonyításához, hogy a kitűzött kutatási célt teljesítettként könyvelhessük el.

11.2. A KUTATÁS RÖVID ÖSSZEGZÉSE

A kutatásból nyert adatok összességét vizsgálva – néhány kérdés kivételével – megállapítható, hogy az önkormányzatokban dolgozó köztisztviselők – valamennyi közismert és számukra kétségtelenül hátrányosnak nevezhető tényező ellenére – kedvezőbben ítélték meg helyzetüket, mint az államigazgatásban tevékenykedők. A vizsgált területekre és az ezeken belül feltett állításokra adott válaszaik meghatározó hányada a pozitív sávba esik, vagyis kedvező összképet mutat. Az önkormányzatok működésére – különböző formában és mértékben – ható, azt befolyásoló külső környezeti kihívások okozta problémák közül számosat ismerve, nehéz elfogadható magyarázatot találni a felmérés végeredményére, a válaszadók optimizmusára, megelégedettségére. (A kutatónak egyébként is gyanús, ha minden rendben valónak látszik, mert ő a problémákat keresi és ezekre akar megfelelő megoldásokat találni.) A kiemelt kérdések kapcsán sikerült azok közül a feltételezhetően meglévő ellentmondások közül néhányat feltárni, amelyek talán közelebb vihetnek a valóság megismeréséhez (ezeket az egyes résztanulmányoknál ismertettük). A kutatás alkalmazott módszere – ahogy azt előre tudtuk – nem volt minden vonatkozásban alkalmas arra, hogy az esetlegesen meglévő hátsó szándékokat és okokat – már ha ténylegesen voltak ilyenek – teljeskörűen fel lehessen tárni. Ezért tudomásul vettük a kapott eredményeket és ennek figyelembevételével fogalmazzuk meg a fejlesztésre vonatkozó javaslatainkat.

11.3. A KUTATÁS ALAPHIPOTÉZISÉRŐL

A kilenc részfejezetben elemzett és értékelt adatok, valamint az ezekből levont következtetések alapján úgy gondoljuk, hogy a kutatómunka kezdetén megfogalmazott alaphipotézisünket, sikerült igazolnunk. A vonatkozó kérdésekre beérkezett válaszok megoszlása alapján egyértelműen bizonyítani tudtuk alaphipotézisünk első elemét, amely szerint az önkormányzatok személyi állománya – hasonlóan az államigazgatásban dolgozókhoz – nem tartja megfelelőnek a számára biztosított életpálya kínálta lehetőségeket. Az önkormányzatoknál foglalkoztatottak számára egyébként sem készült még új életpályamodell. Azonban ha ennek a jogosnak látszó elvárásnak a jogalkotók úgy tennének eleget, mint ahogy azt az egyéb állományviszonyba tartozóknál már elvégezték, a jelzett megoldás a véleményt nyilvánítók többségi igényeit, elvárásait nem elégítené ki. A vonatkozó kérdésekre adott válaszokból arra lehet következtetni, hogy az érdekeltek az egyszeri bérrendezéseket csak tüneti kezelésnek és nem megnyugtató, hosszú távú megoldásnak tartják. Inkább olyan integrált rendszermegoldás mellett szállnak síkra, amely egységbe szervezi az egyes humán folyamatokhoz tartozó humán funkciókat, így erősítve azok együttesen kifejtett hatását. Ebből adódóan a jelenleg alkalmazott jogi kereteket is jórészt alkalmatlannak tartják a probléma megoldására. Különösen az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó kérdésekre adott válaszokból derült ki egyértelműen, hogy a hatályos jogi szabályozás előírásait az élet számos területen meghaladta, elégtelenné tette. Ezek a merev keretek nem teszik lehetővé azt, hogy olyan korszerű, a kihívásokhoz rugalmasan igazítható HR-menedzsmentmódszereket, -gyakorlatot tegyenek a tevékenységek részévé, amelyek garanciát jelentenének a legjobbnak mutatkozó munkaerő megnyeréséhez és megtartásához, tehát az emberierőforrás-gazdálkodás egyik alapfeladatának teljesítéséhez.

Az alaphipotézisünk második elemével kapcsolatban sikerült bizonyítanunk, hogy az önkormányzatokra jellemző HR-feladatteljesítés – egyezve az államigazgatásban folytatott uralkodó megoldással – jelen állapotában nem alkalmas a célként meghatározott stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljének bevezetésére. Az egyéb szakterületekkel összehasonlítva, talán az önkormányzatoknál találtuk – e vizsgálat eredményei által is visszaigazoltan – a legkevésbé kielégítő személyi, tárgyi, működtetési, technikai, gazdasági, jogi feltételrendszert, illetve politikai akaratot ahhoz, hogy ezen a területen lényeges minőségi előrelépést lehessen, viszonylag rövid időn belül elérni.

11.4. FEJLESZTÉSI JAVASLATOK

Az önkormányzatok körében elvégzett komplex kutatás eredményeként sikerült feltárnunk a vizsgált területtel kapcsolatban relevanciával bíró erősségek, lehetőségek, gyengeségek és veszélyek jelentősebb hányadát. Ezek figyelembevételével a legfontosabbnak tartott fejlesztési javaslatainkat az alábbiakban foglaljuk össze:

- Az önkormányzatok autonóm működésének megerősítése érdekében, építve a szervezeti működés, a menedzsment, a szervezeti kultúra és a személyi állomány feltárt erős pontjaira, értékeire, tovább kell növelni a stratégiai gondolkodás és tervezés helyét, szerepét a vezetés, a szakmai, valamint a funkcionális tevékenységek valamennyi területén, így az emberierőforrás-gazdálkodásban is.
- Az önkormányzatok összefogásával olyan életpályamodell kialakítását kell kezdeményezni, amely hosszú távon és komplex formában, egyben integráltan képes megoldani a szakterület megfelelő színvonalú és meny-

nyiségű személyi állományának utánpótlását, beillesztését, életpálya-tervezését, karrierigényei kielégítését, egész életen át tartó fejlesztését, versenyképes ösztönzését, anyagi és erkölcsi megbecsülését, korszerű munkafeltételei, munkakörülményei biztosítását, az arra érdemesek rendszeren belül tartását, ezzel a fluktuáció csökkenését.

- Az előzőekben körvonalazott új életpályamodell sikeres működtetéséhez tovább kell fejleszteni és a változások fogadására alkalmassá kell tenni a vezetés, az irányítás rendszerét, a szervezetek kultúráját. Tovább kell fokozni a kölcsönös bizalmon alapuló együttműködést. A személyi állomány gondolkodását, szemléletét a minőségi, a teljesítményen alapuló, a felelősséget felvállaló, a szolgáltatáscentrikus, elkötelezett munkavégzés irányába kell fordítani.
- Az új életpályamodell bevezetésének egyik alapfeltétele a mostani adminisztratív dominanciájú személyzeti munka teljes körű átalakítása stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodássá. Ehhez meg kell teremteni a jogi szabályozás és menedzsmenttechnikák humán folyamatokba és humán funkciókba rendezett, összehangolt alkalmazását. Biztosítani kell az integrált, egészrendszerként való működtetéséhez szükséges erőforrásokat, a felső vezetői nézőpont érvényesítését az emberierőforrás-gazdálkodásban, végül, de nem utolsósorban az értékteremtésre egyedüliként alkalmas humán erőforrást, a munkát végző embert a folyamatok, a gondolkodás és az irányítás központi elemévé kell tenni.
- Ahhoz, hogy a HR adminisztratív terheit csökkenteni, a kis létszámú szervezeti működésből eredő hiányzó szaktudást pótolni, illetve kiegészíteni, valamint az autonóm formában működő önkormányzatok számára egyenértékű szakmai és módszertani támogatást biztosítani lehessen, az önkormányzatok – saját elhatározáson alapuló – összefogásával indokolt lenne felállítani és működtetni egy humán szolgáltató és módszertani központot. A központ és a stratégiai emberierőforrás-gazdálkodás háttértámogatásához korszerű, integrált, moduláris felépítésű informatikai alkalmazást kellene rendszerbe állítani.
- Az új kihívásokra az önkormányzatok politikai és szakmai vezetőit, az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozókat fel kell készíteni és számukra rendszeres ismeretfrissítő felkészítéseket, tréningeket, műhelybeszélgetéseket, fórumokat célszerű tartani.

MELLÉKLET (kérdőív)

„A helyi önkormányzatok emberierőforrás-gazdálkodásának, a személyi állomány helyzetének vizsgálata" című kutatás alapjául szolgáló kérdőív kérdései a kötet fejezeteinek bontásában.

„A kutatásban részt vettek jellemzői" című 2. fejezetben szereplő kérdések

1. Az Ön neme
2. Az Ön életkora
3. Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége
3/a. A felsőfokú végzettséggel rendelkezők jelöljék be, hogy diplomájukat/diplomáikat melyik képzési terület(ke)n szerezték!
4. Ön rendelkezik tudományos fokozattal?
4/a. A tudományos fokozattal rendelkezők jelöljék be, hogy tudományos fokozatukat melyik tudományterületen szerezték meg (az MTA tudományos osztálybesorolása alapján).
5. Ön rendelkezik idegennyelv-tudást igazoló államilag elismert nyelvvizsgával?
6. Ön milyen szintű informatikai végzettséggel, illetve tudással rendelkezik?
7. A jelenlegi munkaköre betöltéséhez vagy annak megtartásához milyen kötelezően előírt vizsgát, képzést és egyéb felkészítést teljesített?
7/a. A jelenlegi munkaköre betöltéséhez vagy annak megtartásához milyen kötelezően előírt egyéb vizsgát, képzést, felkészítést teljesített?
8. Melyik közszolgálati területen tevékenykedik?
8/a. Az államigazgatáson belül melyik szervtípushoz tartozó munkahelyen dolgozik?
8/b. Az önkormányzati igazgatáson belül melyik szervtípushoz tartozó munkahelyen dolgozik?
9. Milyen munkakörben dolgozik?
10. Ön emberierőforrás-gazdálkodással (HR) foglalkozó funkcionális szakterületen dolgozik?
11. Milyen állományviszonyban dolgozik?
12/a. Az államigazgatásba történő felvétele és kinevezése előtt mely terület(ke)n dolgozott?
12/b. Az önkormányzati igazgatásba történő felvétele és kinevezése előtt mely terület(ke)n dolgozott?
13. Munkába állásától kezdve eddig összesen mennyi munkahelyen dolgozott?
14. Munkába állásától kezdve mennyi év szakmai, gyakorlati munkatapasztalatot szerzett az alábbi munkakörökben?
15. Munkába állásától kezdve eddig összesen mennyi munkakört töltött be?
16. A közszolgálatban mennyi év szakmai, gyakorlati és/vagy vezetői munkatapasztalatot szerzett?
17. A közszolgálatban eddig mennyi munkahelyen dolgozott?
18. A közszolgálatban eddig mennyi munkakört töltött be?

19. Ön mennyi éve dolgozik jelenlegi beosztásában?
20/a. Felső vezetőként mennyi munkatárs vezetését látja el?
20/b. Felső vezetőként mennyi szervezeti egység munkáját vezeti közvetlenül
20/c. Középvezetőként mennyi munkatárs vezetését látja el?
20/d. Középvezetőként mennyi szervezeti egység munkáját vezeti közvetlenül
20/e. Beosztott irányítóként mennyi munkatárs vezetését látja el?
20/f. Beosztott irányítóként mennyi szervezeti egység munkáját vezeti közvetlenül
21. Az Ön szervezete elsődlegesen a közszolgálat melyik ágazatában tevékenykedik?
22. Az Ön munkaköri feladatai a közszolgálat melyik szakterületéhez kötődnek?

„Az önkormányzati szervezetek működése" című 3. fejezetben szereplő kérdések

32. Felmérésünk idején hozzávetőlegesen mennyien dolgoznak az Ön szervezeténél?
33. Az Ön szervezetében az elmúlt öt évben megváltozott-e a személyi állomány létszáma?
34. Megítélése szerint, felmérésünk idején mekkora volt az Ön szervezetének a költségvetése (árbevétele)?
35. Az Ön szervezeti egysége milyen ügyfelek ügyeinek az intézésével foglalkozik?
35/a. Megítélése szerint szervezeti egységük ügyfelei általában hogyan vélekednek szolgáltatásaikról?
51. Az alábbi állításokkal mennyire ért egyet? (nincsenek állítások)
52. Szervezete kommunikációs gyakorlatára vonatkozó alábbi állításokkal mennyire ért egyet?
53. Az alábbiak közül jelölje meg azokat a formákat és testületeket, amelyek léteznek és működnek az Ön szervezeténél?
54. Az alábbiak közül jelölje meg azokat a dokumentumokat, amelyek léteznek és működnek az Ön szervezeténél?
54/a. Az Ön szervezeténél általában ki látja el a munkaügyi kapcsolatok működtetésével összefüggő operatív feladatokat?
54/b. Mennyire befolyásolják az Ön szervezetének működését az érdekképviseleti szervezetek?

„A vezetési és az irányítási rendszer jellemzői az önkormányzatoknál" című 4. fejezetben szereplő kérdések

37. Az Ön szervezetét érintően a stratégiai tervezésre és gondolkodásra vonatkozó alábbi állításokkal menynyire ért egyet?
39. Tapasztalatai alapján munkatársai előtt mennyire ismertek azok az értékek, hiedelmek, szokások, amelyek a munkamagatartás, a követelménytámasztás, a szervezeti kultúra alapját, pillérét alkotják?
40. Mennyire ért egyet az alábbi állításokkal?
41. Öt év tapasztalatait figyelembe véve, megítélése szerint az egyéni teljesítményértékelés alkalmazásával javultak-e az alábbiak?
42. Az elmúlt öt évben milyen tapasztalatokat, benyomásokat szerzett az egyéni teljesítményértékelő és minősítő beszélgetésekről?

43. Az elmúlt öt évben lefolytatott egyéni teljesítményértékelések és minősítések eredményeinek milyen pozitív és negatív következményei voltak Önre nézve?
46. Milyennek látja szervezete működését az alábbi tényezőkre nézve?
47. Szervezete felső vezetésének tevékenységére vonatkozó alábbi állításokkal mennyire ért egyet?
48/a. Közvetlen vezetőjére vonatkozó alábbi állításokkal mennyire ért egyet?
48/b. Közvetlen vezetőjére vonatkozó alábbi állításokkal mennyire ért egyet?
49. Szervezete általános vezetési gyakorlatára vonatkozó alábbi állításokkal mennyire ért egyet?
50. Szervezete általános vezetési gyakorlatából a szervezeti kultúra alakulására ható alábbi állításokkal mennyire ért egyet?

„Az önkormányzati munkavégzéssel kapcsolatos jellemzők, tapasztalatok" című 5. fejezetben szereplő kérdések

23. Az Ön által betöltött munkakör, illetve feladatkör jellegére, feladatai meghatározottságára és változatosságára vonatkozó alábbi állításokkal mennyire ért egyet?
24. Munkája jellegét figyelembe véve, Ön általában milyen típusú és fokú terheléseknek van kitéve?
25. Melyik állítás jellemző az ön munkakörére?
26. Mennyire ért egyet a munkakörére vonatkozó alábbi állításokkal?
27. Melyik állítás jellemző az ön munkakörére?
28. Melyik állítás jellemző az ön munkakörére? ua. 27.
29. Milyennek látja munkaidő-beosztását?
30. Munkahelyén általában hány órát dolgozik egy héten?
31. Ismeretei szerint az Ön szervezeténél alkalmaznak-e munkatársakat az alábbi atipikus foglalkoztatási formákban és egyéni státuszokban?
35/a. Megítélése szerint szervezeti egységük ügyfelei általában hogyan vélekednek szolgáltatásaikról?
36. Az elmúlt öt évben az Ön szervezetét átalakították, átszervezték-e?
36/a. Ha az elmúlt öt éveben az Ön szervezetét átalakították, átszervezték, az milyen formában történt meg?
36/b. Ha az elmúlt öt évben az Ön szervezetét átalakították, átszervezték, annak elnevezésében és feladatrendszerében milyen változások történtek?
38. Az Ön szervezeténél az alábbi tényezők milyen jelentőséggel bírnak a közszolgálati életpályán történő előrehaladás és a sikeresnek mondható munkavégzés szempontjából?

„Az önkormányzatoknál folyó emberierőforrás-gazdálkodás helyzete" című 6. fejezetben szereplő kérdések

44/a. Ön mennyire ért egyet az alábbi állításokkal?
44/b. Ön mennyire ért egyet az alábbi állításokkal? TÖRÖLJÜK-E? vagy: 44/a–b
45. Véleménye szerint az Ön szervezetében az emberierőforrás-gazdálkodás milyen mértékben járul hozzá?

63.1. Van-e az Ön szervezeténél külön emberierőforrás-gazdálkodással (HR) rendelkező szervezet?

63.1.a. Az Ön szervezeténél hányan foglalkoznak munkaköri feladatként, emberierőforrás-gazdálkodással?

63.2. Az Ön szervezeténél az emberierőforrás-gazdálkodás (HR) irányítását ki látja el?

63.3. Az emberierőforrás-gazdálkodási feladatokat teljesítők milyen mértékben látják el, illetve vesznek részt az alábbi humán funkciók megvalósításában? 63.3-tól 11-ig ugyanaz!!! A felsorolások hiányoznak, így nincs sok realitása a megtartásuknak… vagy: 63.3–11.

63.4. Az emberierőforrás-gazdálkodási feladatokat teljesítők milyen mértékben látják el, illetve vesznek részt az alábbi humán funkciók megvalósításában?

63.5. Az emberierőforrás-gazdálkodási feladatokat teljesítők milyen mértékben látják el, illetve vesznek részt az alábbi humán funkciók megvalósításában?

63.6. Az emberierőforrás-gazdálkodási feladatokat teljesítők milyen mértékben látják el, illetve vesznek részt az alábbi humán funkciók megvalósításában?

63.7. Az emberierőforrás-gazdálkodási feladatokat teljesítők milyen mértékben látják el, illetve vesznek részt az alábbi humán funkciók megvalósításában?

63.8. Az emberierőforrás-gazdálkodási feladatokat teljesítők milyen mértékben látják el, illetve vesznek részt az alábbi humán funkciók megvalósításában?

63.9. Az emberierőforrás-gazdálkodási feladatokat teljesítők milyen mértékben látják el, illetve vesznek részt az alábbi humán funkciók megvalósításában?

63.10. Az emberierőforrás-gazdálkodási feladatokat teljesítők milyen mértékben látják el, illetve vesznek részt az alábbi humán funkciók megvalósításában?

63.11. Az emberierőforrás-gazdálkodási feladatokat teljesítők milyen mértékben látják el, illetve vesznek részt az alábbi humán funkciók megvalósításában?

63.12. Az emberierőforrás-gazdálkodási feladatokat ellátók munkavégzésére vonatkozó alábbi állításokkal mennyire ért egyet?

63.13. Milyennek látja az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozókat, az alábbi metaforák közül melyeket tartja leginkább jellemzőnek rájuk nézve?

„Az önkormányzatai életpálya és karrier" című 7. fejezetben szereplő kérdések

55. A közszolgálati életpályák működtetésével és a személyes karrierrel összefüggő alábbi állításokkal mennyire ért egyet?

56. A karriermenedzsmenthez tartozó alábbi tényezők közül melyik, milyen jelentőséggel bír az Ön szervezeténél?

57. A szervezeti működéshez tartozó alábbi tényezők közül melyik, milyen jelentőséggel bír az Ön szervezeténél?

58. A bérezéshez és az egyéb juttatásokhoz tartozó alábbi tényezők közül melyik, milyen jelentőséggel bír az Ön szervezeténél?

59. A karriermenedzsmenthez tartozó alábbi tényezőknek milyen jelentőséget kellene kapniuk az elkövetkező években az Ön szervezeténél?

60. A szervezeti működéshez tartozó alábbi tényezőknek milyen jelentőséget kellene kapniuk az elkövetkező években az Ön szervezeténél?

61. A bérezéshez és az egyéb juttatásokhoz tartozó alábbi tényezőknek milyen jelentőséget kellene kapniuk az elkövetkező években az Ön szervezeténél?

62. Milyennek látja közvetlen munkatársainak a munkához, valamint a karrierépítéshez való hozzáállását?

63. Az Ön szervezeténél milyen mértékben használják ki az alábbi módszereket és lehetőségeket a karrierfejlesztésre?

„A személyi állomány szakmai és intellektuális jellemzői, a tisztviselők fejlesztése" című 8. fejezetben szereplő kérdések

64. Milyen szintű elméleti tudásra és gyakorlati tapasztalatra van szüksége az eredményes munkavégzéshez?

65. Ön milyen mértékben rendelkezik a feladatai teljesítéséhez szükséges szakmai tudást, ismeretet és gyakorlatot megalapozó alábbi kompetenciákkal?

66/a. Ön milyen mértékben rendelkezik a feladatai teljesítéséhez szükséges alábbi nem szakmai kompetenciákkal? a = b, 66/a–b.

66/b. Ön milyen mértékben rendelkezik a feladatai teljesítéséhez szükséges alábbi nem szakmai kompetenciákkal?

67. Abban az esetben, ha az elmúlt öt évben módjában állt a jelzett képzések valamelyikén részt venni, jelenlegi munkaköre, feladatrendszere ellátása szempontjából mennyire tekinti azt használhatónak?

67/a. Amennyiben közigazgatási munkaköre, ellátandó feladatrendszere felsőfokú végzettség megszerzéséhez kötött, azt, megítélése szerint, melyik képzési területhez tartozó és szintű képzéssel lehet professzionálisan betölteni?

68. Abban az esetben, ha az elmúlt öt évben módjában állt a jelzett szakirányú továbbképzések valamelyikén részt venni, jelenlegi munkaköre, feladatrendszere ellátása szempontjából milyen mértékben tekinti azt használhatónak?

69. Abban az esetben, ha az elmúlt öt évben módjában állt a jelzett közszolgálati vizsgák és továbbképzések valamelyikén részt venni, jelenlegi munkaköre, feladatrendszere ellátása szempontjából milyen mértékben tekinti azt használhatónak?

70. Általánosságban milyennek ítéli meg a szervezeti egységébe tartozó beosztott munkatársai feladat- és szakmaismeretét?

71. Általánosságban milyennek ítéli meg a szervezetében tevékenykedő vezetők és irányítási feladatokat is ellátó beosztott munkatársak vezetési, szervezési (menedzsment) tudását, tapasztalatát?

72. Milyen mértékűnek tartja a szakmai egységéhez tartozó beosztott munkatársai kötelességtudatát?

73. Milyen mértékűnek tartja a szervezetében tevékenykedő vezetők és irányítási feladatokat is ellátó beosztott munkatársak kötelességtudatát?

74. Milyen mértékűnek tartja a szakmai egységéhez tartozó beosztott munkatársai elkötelezettségét, lojalitását?

75. Milyen mértékűnek tartja a szervezetében tevékenykedő vezetők és irányítási feladatokat is ellátó beosztott munkatársak elkötelezettségét, lojalitását?

76. Milyen mértékben járulnak hozzá az alábbi programok és egyéb tevékenységek egyéni fejlődéséhez, illetve fejlesztéséhez?

77. Általában milyen formában kerül be egy-egy képzésre, továbbképzésre?

78. Az Ön szervezete által biztosított fejlesztési lehetőségekkel kapcsolatban milyen álláspontot képvisel, és ennek megfelelően az alábbi állításokkal mennyire ért egyet?

79. Az Ön szervezeténél működtetnek-e a munkatársak számára is hozzáférhető tudásmenedzsment-rendszert (új tudás előállítása, elsajátítása, célba juttatása, tárolása, új tudás folyamatos bővítése)?

„Ösztönzésmenedzsment az önkormányzatoknál" című 9. fejezetben szereplő kérdések

80. Ön szerint a munkahelyén foglalkoztatottak bérezésében milyen tényezők és milyen mértékben fejeződnek ki, illetve játszanak szerepet?

81. Ön szerint a munkahelyén foglalkoztatottak bérezésében a jövőben milyen tényezőknek és milyen mértékben kellene kifejeződnie, illetve szerepet játszania?

82. Ön szerint a munkahelyén belüli béremelés és a bérek eltérítésének mértéke mennyire függ az alábbi tényezőktől?

83. Ön szerint a munkahelyén belüli béremelés és a béreltérítés mértékének mennyire kellene függenie az alábbi tényezőktől?

84. Az Ön szervezeténél alkalmazott bérezési és juttatási gyakorlattal milyen mértékben ért egyet?

85. Az elmúlt öt évben munkahelye az Ön számára általában milyen béren kívüli juttatásokat biztosított?

86. Értékelték-e Önt hivatalos (formális) teljesítményértékelés és minősítés során az elmúlt évben?

86/a. Az elmúlt évek során milyen benyomásokat szerzett az egyéni teljesítményértékelésről és minősítésről?

87. Milyen mértékben ért egyet az alábbi állításokkal, amelyek a munkahelyi elismertségére, megbecsültségére vonatkoznak?

88. Milyen mértékben ért egyet az alábbi állításokkal, amelyek a munkavégzéshez kapcsolódó személyes motivációra vonatkoznak?

89. Milyen mértékben ért egyet az alábbi állításokkal, amelyek a munkahelyválasztásra és az elhelyezkedésre vonatkoznak?

90. Milyen mértékben ért egyet az alábbi állításokkal, amelyek a közszolgálatban foglalkoztatottak anyagi helyzetére vonatkoznak?

91. Milyen mértékben ért egyet az alábbi állításokkal, amelyek a közszolgálatban foglalkoztatottak életkörülményeire vonatkoznak?

92. Ön milyen lakókörnyezetben él?

93. Ön életvitelszerűen melyik régióban lakik?

94. Ön mennyire elégedett lakóhelyével, annak környezetével?

95. Az Ön lakóhelye és a munkahelye azonos településen van?

96. Ön, illetve Önök életvitelszerűen saját tulajdonú lakóingatlanban élnek?

97. Önnel együtt hányan élnek a háztartásban? Kérem, hogy gondoljon azokra is, akikkel ténylegesen együtt lakik és közös kasszán élnek!

98. Mi az Ön családi állapota?

99. Van olyan, aki a háztartástagok közül folyamatos gondoskodásra szorul, tartósan gyógykezelés alatt áll vagy fogyatékossággal él?

100. Ön összesen hány gyermeket nevel/nevelt fel? (A saját mellett annak számít az örökbe fogadott, nevelt gyermek is.)

101. Kiválasztaná azt a következő kategóriák közül, amelyikbe beleesik az Önök háztartásának összes havi nettó jövedelme?

102. Kiválasztaná azt a következő kategóriák közül, amelyikbe beleesik az Ön havi nettó munkából származó jövedelme?

103. Ha megszűnnének bevételeik, akkor a jelenlegi életszínvonalukat hány hónapig tudnák fenntartani akár annak árán is, hogy hozzányúlnak befektetéseikhez, megtakarításaikhoz?

104. Ön / önök az alábbiak közül milyen államilag támogatott pénzügyi lehetőségekkel élnek?

105. Az elmúlt egy évben körülbelül hány forint értékben adományozott Ön rászorulóknak, jótékonysági szervezeteknek?

106. Az alábbi személyektől, szervezetektől az elmúlt évben kapott-e bármilyen segítséget?

„Az önkormányzatok életminősége" című 10. fejezetben szereplő kérdések

107. Mennyire ért egyet munkahelyének munkakörnyezetére, munkakörülményeire és munkaeszközeire vonatkozó alábbi állításokkal?

108. Mennyire ért egyet a munkahelye biztonságára vonatkozó alábbi állításokkal?

109. Milyen mértékben ért egyet a munka és a magánélet egyensúlyával foglalkozó alábbi állításokkal?

110. Milyen mértékben ért egyet az egyén és a munka összhangjával kapcsolatban megfogalmazott alábbi állításokkal?

111. Milyen mértékben ért egyet a szervezeti egységén belül uralkodó munkahelyi légkörrel kapcsolatos alábbi állításokkal?

112. Milyen mértékben ért egyet az önmegvalósítással kapcsolatos alábbi állításokkal?

113. Milyen mértékben ért egyet a munkahelyi stresszel kapcsolatos alábbi állításokkal?

114. Mekkora stresszt okoznak magánéletében az alábbi problémák?

115. Van-e az Ön szervezeténél foglalkozás-egészségügyi ellátás?

115/a. Az Ön szervezeténél milyen típusú foglalkozás-egészségügyi ellátás van?

116. Ismeretei szerint az Ön szervezete biztosít-e a munkatársak részére jogsegély szolgáltatást, jogi képviseletet?

117. Milyen mértékben ért egyet az alábbi állításokkal?

118. Megítélése szerint mekkora volt az elmúlt évben az Ön szervezeti egységénél tapasztalt hiányzások mértéke az összmunkaidő százalékos arányában?

119. Tapasztalatai szerint milyen okok, tényezők játszottak szerepet a hiányzásoknál?

120. Megítélése szerint a szervezetében folyó munkavégzésre milyen hatással van a fluktuáció?

121. Véleménye szerint szervezeténél melyik munkatársi körnél a legnagyobb a fluktuáció mértéke?

122. Véleménye szerint szervezeténél melyik életkori csoportnál legnagyobb a fluktuáció mértékét?

123. Az Ön szervezete milyen anyagi jellegű megoldásokat, programokat alkalmaz a munkaerő megtartására és az esetlegesen fellépő munkaerőhiány kezelésére?

124. Az Ön szervezete milyen, a munkavégzés körülményeihez kapcsolódó megoldásokat, programokat alkalmaz a munkaerő megtartására és az esetlegesen fellépő munkaerőhiány kezelésére?

125. Az Ön szervezete milyen, az életpálya-tervezéshez kapcsolódó megoldásokat, programokat alkalmaz a munkaerő megtartására és az esetlegesen fellépő munkaerőhiány kezelésére?

126. Ön milyen anyagi jellegű megoldások, programok alkalmazását tarja a legalkalmasabbnak a munkaerő megtartására és az esetlegesen fellépő munkaerőhiány kezelésére?

127. Ön milyen, a munkavégzés körülményeihez kapcsolódó megoldások, programok alkalmazását tartja a legalkalmasabbnak a munkaerő megtartására és az esetlegesen fellépő munkaerőhiány kezelésére?

128. Ön milyen, az életpálya-tervezéshez kapcsolódó megoldások, programok alkalmazását tatja a legalkalmasabbnak a munkaerő megtartására és az esetlegesen fellépő munkaerőhiány kezelésére?

129. Mennyire ért egyet a szervezetéhez való kötődésére vonatkozó alábbi állításokkal?

130. Mennyire ért egyet szervezete hitelességére és hírnevére vonatkozó alábbi állításokkal?

MELLÉKLET (kérdőív)

„A helyi önkormányzatok emberierőforrás-gazdálkodásának, a személyi állomány helyzetének vizsgálata" című kutatás alapjául szolgáló kérdőív kérdései és az ezekre adható válaszlehetőségek a kötet fejezeteinek bontásában.

„A kutatásban részt vettek jellemzői" című 2. fejezetben szereplő kérdések és az ezekre adható válaszlehetőségek

1. Az Ön neme (Válassza ki a megfelelő választ!)	
1 – férfi	
2 – nő	

2. Az Ön életkora (Életkorát írja be a megfelelő négyzetbe!)	
életkora (év)	

3. Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége (Válassza ki a megfelelő választ!)	
1 – 8 általános (régen 4 polgári)	
2 – szakiskola, szakmunkásképző	
3 – szakközépiskolai érettségi	
4 – gimnáziumi érettségi	
5 – felsőfokú szakképzés, érettségihez kötött szakképzés	
6 – főiskola (BSC), felsőfokú alapképzés (BA)	
7 – egyetem (MSC), mesterképzés (MA), osztatlan egyetemi képzés	

3/a. A felsőfokú végzettséggel rendelkezők jelöljék be, hogy diplomájukat/ diplomáikat melyik képzési területe(ke)n szerezték?(Válasszon ki egyet vagy többet az alábbiak közül! Soronként több választ is jelölhet!)	**az első felsőfokú diplomát**	**a második felsőfokú diplomát**	**a harmadik felsőfokú diplomát**	**a negyedik felsőfokú diplomát**	**az ötödik felsőfokú diplomát**
a. agrár	1.	2.	3.	4.	5.
b. államtudományi (közigazgatási)	1.	2.	3.	4.	5.
c. bölcsészettudomány	1.	2.	3.	4.	5.
d. gazdaságtudományok	1.	2.	3.	4.	5.
e. hitéleti	1.	2.	3.	4.	5.
f. informatika	1.	2.	3.	4.	5.
g. jogi	1.	2.	3.	4.	5.
h. műszaki	1.	2.	3.	4.	5.
i. művészet	1.	2.	3.	4.	5.
j. művészetközvetítés	1.	2.	3.	4.	5.
k. orvos- és egészségtudomány	1.	2.	3.	4.	5.
l. pedagógusképzés	1.	2.	3.	4.	5.
m. sporttudomány	1.	2.	3.	4.	5.
n. társadalomtudomány	1.	2.	3.	4.	5.
o. természettudomány	1.	2.	3.	4.	5.
p. rendészeti	1.	2.	3.	4.	5.
q. katonai	1.	2.	3.	4.	5.

4. Ön rendelkezik tudományos fokozattal? (Válassza ki a megfelelő választ!)	
0 – nem	
1 – igen	

4/a. A tudományos fokozattal rendelkezők jelöljék be, hogy tudományos fokozatukat melyik tudományterületen szerezték meg (az MTA tudományos osztálybesorolása alapján). (Válassza ki a megfelelő választ!)	
1 – nyelv- és irodalomtudományok	
2 – filozófia és történelemtudományok	
3 – matematikai tudományok	
4 – agrártudományok	
5 – orvosi tudományok	
6 – műszaki tudományok	
7 – kémiai tudományok	
8 – biológiai tudományok	
9 – gazdaság tudományok	
10 – jogtudomány	
11 – közigazgatás tudomány	
12 – hadtudomány	
13 – földtudományok	
14 – fizikai tudományok	

5. Ön rendelkezik idegennyelv-tudást igazoló államilag elismert nyelvvizsgával? (Válassza ki a megfelelő választ! Azok, akik egy nyelvből több, különböző fokú nyelvvizsgával is rendelkeznek, csak a legmagasabb fokú vizsgát jelöljék meg!)	**0 – nem rendelkezem**	**alapfokúval**	**felsőfokúval**	**felsőfokúval**
angol				
arab				
bolgár				
cigány (beás/lovári)				
cseh				
eszperantó				
francia				
héber				

5. Ön rendelkezik idegennyelv-tudást igazoló államilag elismert nyelvvizsgával? (Válassza ki a megfelelő választ! Azok, akik egy nyelvből több, különböző fokú nyelvvizsgával is rendelkeznek, csak a legmagasabb fokú vizsgát jelöljék meg!)	**0 – nem rendelkezem**	**alapfokúval**	**felsőfokúval**	**felsőfokúval**
holland				
horvát				
japán				
kínai/mandarin				
lengyel				
német				
olasz				
orosz				
portugál				
román				
spanyol				
szerb				
szlovén				
szlovák				
török				
ukrán				
egyéb				

6. Ön milyen szintű informatikai végzettséggel, illetve tudással rendelkezik? (Válasszon ki egyet vagy többet az alábbi válaszlehetőségek közül!)	
0 – nem rendelkezem IT végzettséggel és tudással	
1 – önállóan, autodidakta módon megszerzett tudással	
2 – IT-tanfolyami felkészítésen szerzett tanúsítvánnyal	
3 – ECDL-modul vizsgával	
4 – ECDL-komplex vizsgával	
5 – középfokú képzésben oktatott IT-tantárgy elsajátításával	
6 – IT-középfokú oktatásban szerzett végzettséggel	
7 – felsőoktatásban oktatott IT-tantárgy elsajátításával	
8 – IT-felsőfokú végzettséggel	

7. A jelenlegi munkaköre betöltéséhez vagy annak megtartásához milyen kötelezően előírt vizsgát, képzést és egyéb felkészítést teljesített? (Válasszon ki egyet vagy többet az alábbi válaszlehetőségek közül!)	
1 – közigazgatási alapvizsgát	
2 – közigazgatási szakvizsgát	
3 – rendészeti alapvizsgát	
4 – rendészeti szakvizsgát	
5 – jogi szakvizsgát	
6 – rendészeti szervező szakképzést (vagy ennek valamely korábbi megfelelőjét: másoddiplomás képzést, átképzést)	
7 – rendészeti vezetővé képző tanfolyamot	
8 – rendészeti mestervezetővé képző tanfolyamot	
9 – NKE szakirányú továbbképzési szakot	
10 – nem vettem részt egyiken sem	
11 – egyéb kötelezően előírt vizsgát, képzést, felkészítést	

7/a. A jelenlegi munkaköre betöltéséhez vagy annak megtartásához milyen kötelezően előírt egyéb vizsgát, képzést, felkészítést teljesített? (Kérjük írja be az alábbi mezőkbe, hogy Ön mire gondolt!)	
1 –	
2 –	
3 –	

8. Melyik közszolgálati területen tevékenykedik? (Válassza ki a megfelelő választ!)	
1 – államigazgatás	
2 – önkormányzati igazgatás	
3 – rendvédelem	

8/a. Az államigazgatáson belül melyik szervtípushoz tartozó munkahelyen dolgozik? (Válassza ki a megfelelő választ!)	
1 – államhatalmi szervek hivatala	
2 – autonóm államigazgatási szerv	
3 – miniszterelnökség	
4 – minisztérium	
5 – kormányhivatal	
6 – központi hivatal	
7 – fővárosi/megyei kormányhivatal	
8 – területi államigazgatási szerv	
9 – Nemzeti Adó- és Vámhivatal	

8/b. Az önkormányzati igazgatáson belül melyik szervtípushoz tartozó munkahelyen dolgozik? (Válassza ki a megfelelő választ!)	
1 – megyei jogú városi önkormányzat képviselő-testületének hivatala	
2 – főpolgármesteri hivatal	
3 – fővárosi kerületi önkormányzat képviselő-testületének hivatala	
4 – megyei önkormányzat közgyűlésének hivatala	
5 – nagyközségi önkormányzat képviselő-testületének hivatala	
6 – közös önkormányzati hivatal	
7 – járásszékhely városi önkormányzat polgármesteri hivatala	
8 – városi önkormányzat képviselő-testületének hivatala	
9 – községi önkormányzat képviselő-testületének hivatala	

9. Milyen munkakörben dolgozik? (Válassza ki a megfelelő választ!)	
1 – felső vezetői besorolású munkakörben (főosztályvezető és magasabb beosztású vezető)	
2 – középvezetői besorolású munkakörben (osztályvezető, főosztályvezető-helyettes)	
3 – beosztott irányítói munkakörben, illetve kiemelt munkakörben	
4 – beosztott munkatársi munkakörben	

10. Ön emberierőforrás-gazdálkodással (HR) foglalkozó funkcionális szakterületen dolgozik? (Válassza ki a megfelelő választ!)	
0 – nem	
1 – igen	

11. Milyen állományviszonyban dolgozik? (Válassza ki a megfelelő választ!)	
1 – állami tisztviselőként	
2 – kormánytisztviselőként	
3 – köztisztviselőként	
4 – hivatásos állományú rendvédelmi/NAV-tisztként, -főtisztként vagy -tábornokként	
5 – hivatásos állományú rendvédelmi/NAV-zászlósként vagy -tiszthelyettesként	
6 – közalkalmazottként	
7 – a Munka Törvénykönyve hatálya alá tartozóként	
8 – szenior állományúként	
9 – nyugdíjasként	

12/a. Az államigazgatásba történő felvétele és kinevezése előtt mely területe(ke)n dolgozott? (Válassza ki a megfelelő választ!)	
1 – más területen nem dolgoztam, az államigazgatásban volt az első munkahelyem	
2 – az önkormányzati igazgatásban dolgoztam	
3 – a rendvédelemben dolgoztam	
4 – a honvédelemben dolgoztam	
5 – az igazságszolgáltatásban dolgoztam	
6 – valamely állami tulajdonú vállalatnál, állami vállalatnál (1990 előtt) dolgoztam	
7 – valamely magánvállalatnál, vállalkozásnál dolgoztam	
8 – a bankszektorban dolgoztam	
9 – a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen, illetve a felsőoktatásban dolgoztam	
10 – külföldön dolgoztam	
11 – egyéb	

12/b. Az önkormányzati igazgatásba történő felvétele és kinevezése előtt mely területe(ke)n dolgozott? (Válassza ki a megfelelő választ!)	
1 – más területen nem dolgoztam, az önkormányzati igazgatásban volt az első munkahelyem	
2 – az államigazgatásban dolgoztam	
3 – a rendvédelemben dolgoztam	
4 – a honvédelemben dolgoztam	
5 – az igazságszolgáltatásban dolgoztam	
6 – valamely állami tulajdonú vállalatnál, állami vállalatnál (1990 előtt) dolgoztam	
7 – valamely magánvállalatnál, vállalkozásnál dolgoztam	
8 – a bankszektorban dolgoztam	
9 – a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen dolgoztam, illetve a felsőoktatásban dolgoztam	
10 – egyéb	

13. Munkába állásától kezdve eddig összesen mennyi munkahelyen dolgozott? (A munkahelyek számát írja be a megfelelő négyzetbe!)	
a munkahelyek száma (db)	

14. Munkába állásától kezdve mennyi év szakmai, gyakorlati munkatapasztalatot szerzett az alábbi munkakörökben? (A betöltött évek számát írja be a megfelelő négyzetekbe! Ha az adott munkakörben még nem dolgozott kérjük írjon „0”-t!)	
1 – felső vezetői besorolású munkakörben (főosztályvezető és magasabb beosztású vezető)	
2 – középvezetői besorolású munkakörben (osztályvezető, főosztályvezető-helyettes)	
3 – beosztott irányítói munkakörben, illetve kiemelt munkakörben	
4 – beosztott munkatársi munkakörben	

15. Munkába állásától kezdve eddig összesen mennyi munkakört töltött be? (A betöltött munkakörök számát írja be a megfelelő négyzetekbe! Ha az adott munkakörben nem szerzett még tapasztalatot kérjük, írjon „0”-t!)	
1 – felső vezetői besorolású munkakörben (főosztályvezető és magasabb beosztású vezető)	
2 – középvezetői besorolású munkakörben (osztályvezető, főosztályvezető-helyettes)	
3 – beosztott irányítói munkakörben, illetve kiemelt munkakörben	
4 – beosztott munkatársi munkakörben	

16. A közszolgálatban mennyi év szakmai, gyakorlati és/vagy vezetői munkatapasztalatot szerzett? (Az évek számát írja be a megfelelő négyzetekbe! Ha az adott munkakörben nem szerzett még tapasztalatot kérjük, írjon „0”-t!)	
1 – felső vezetői besorolású munkakörben (főosztályvezető és magasabb beosztású vezető)	
2 – középvezetői besorolású munkakörben (osztályvezető, főosztályvezető-helyettes)	
3 – beosztott irányítói munkakörben, illetve kiemelt munkakörben	
4 – beosztott munkatársi munkakörben	

17. A közszolgálatban eddig mennyi munkahelyen dolgozott? (A munkahelyek számát írja be a megfelelő négyzetekbe! Ha az adott munkahelyen még nem dolgozott kérjük, írjon „0”-t!)	
1 – felső vezetői besorolású munkakörben (főosztályvezető és magasabb beosztású vezető)	
2 – középvezetői besorolású munkakörben (osztályvezető, főosztályvezető-helyettes)	
3 – beosztott irányítói munkakörben, illetve kiemelt munkakörben	
4 – beosztott munkatársi munkakörben	

18. A közszolgálatban eddig mennyi munkakört töltött be? (A betöltött munkakörök számát írja be a megfelelő négyzetekbe! Ha az adott munkakörben még nem dolgozott kérjük, írjon „0”-t!))	
1 – felső vezetői besorolású munkakörben (főosztályvezető és magasabb beosztású vezető)	
2 – középvezetői besorolású munkakörben (osztályvezető, főosztályvezető-helyettes)	
3 – beosztott irányítói munkakörben, illetve kiemelt munkakörben	
4 – beosztott munkatársi munkakörben	

19. Ön mennyi éve dolgozik jelenlegi beosztásában? (A betöltött évek számát írja be a négyzetbe!)	
az eltöltött évek száma	

20/a. Felső vezetőként mennyi munkatárs vezetését látja el? (A kiválasztott számot jelölje meg a megfelelő négyzetben!)						
a. közvetlenül irányított munkatársak száma (fő)	nincs	1–5 fő között	6–10 fő között	11–15 fő között	16–20 fő között	20 fő felett
	0	1.	2.	3.	4.	5.
b. közvetett formában, beosztott vezetők közreműködésével irányított munkatársak száma (fő)	nincs	1–20 fő között	21–50 fő között	51–100 fő között	100–500 fő között	500 fő felett
	0	1.	2.	3.	4.	5.

20/b. Felső vezetőként mennyi szervezeti egység munkáját vezeti „közvetlenül” (Szervezeti egységnek az állománytáblában és/vagy a Szervezeti és Működési Szabályzatban, és/vagy az Ügyrendben elkülönítetten megjelenő egységet tekintjük pl. csoport, alosztály, osztály, főosztály)? (A kiválasztott számot jelölje meg a megfelelő négyzetben!)						
a. közvetlenül irányított szervezeti egységek száma (db)	nincs	1–5 között	6–10 között	11–15 között	16–20 között	20 felett
	0	1.	2.	3.	4.	5.
b. közvetett formában, beosztott vezetők közreműködésével irányított szervezeti egységek száma (db)	nincs	1–20 között	21–50 között	51–100 között	100–500 között	500 felett
	0	1.	2.	3.	4.	5.

20/c. Középvezetőként mennyi munkatárs vezetését látja el? (A kiválasztott számot jelölje meg a megfelelő négyzetben!)						
a. közvetlenül irányított munkatársak száma (fő)	nincs	1–5 fő között	6–10 fő között	11–15 fő között	16–20 fő között	20 fő felett
	0	1.	2.	3.	4.	5.
b. közvetett formában, beosztott vezetők közreműködésével irányított munkatársak száma (fő)	nincs	1–20 fő között	21–50 fő között	51–100 fő között	100–500 fő között	500 fő felett
	0	1.	2.	3.	4.	5.

20/d. Középvezetőként mennyi szervezeti egység munkáját vezeti „közvetlenül”?
(Szervezeti egységnek az állománytáblában és/vagy a Szervezeti és Működési Szabályzatban, és/vagy az Ügyrendben elkülönítetten megjelenő egységet tekintjük pl. csoport, alosztály, osztály, főosztály)? (A kiválasztott számot jelölje meg a megfelelő négyzetben!)

a. közvetlenül irányított szervezeti egységek száma (db)	nincs	1–5 között	6–10 között	11–15 között	16–20 között	20 felett
	0	1.	2.	3.	4.	5.
b. közvetett formában, beosztott vezetők közreműködésével irányított szervezeti egységek száma (db)	nincs	1–20 között	21–50 között	51–100 között	100–500 között	500 felett
	0	1.	2.	3.	4.	5.

20/e. Beosztott irányítóként mennyi munkatárs vezetését látja el? (A kiválasztott számot jelölje meg a megfelelő négyzetben!)

a. közvetlenül irányított munkatársak száma (fő)	nincs	1–5 fő között	6–10 fő között	11–15 fő között	16–20 fő között	20 fő felett
	0	1.	2.	3.	4.	5.
b. közvetett formában, beosztott vezetők közreműködésével irányított munkatársak száma (fő)	nincs	1–20 fő között	21–50 fő között	51–100 fő között	100–500 fő között	500 fő felett
	0	1.	2.	3.	4.	5.

20/f. Beosztott irányítóként mennyi szervezeti egység munkáját vezeti „közvetlenül”
(Szervezeti egységnek az állománytáblában és/vagy a Szervezeti és Működési Szabályzatban, és/vagy az Ügyrendben elkülönítetten megjelenő egységet tekintjük pl. csoport, alosztály, osztály, főosztály)? (A kiválasztott számot jelölje meg a megfelelő négyzetben!)

a. közvetlenül irányított szervezeti egységek száma (db)	nincs	1–5 között	6–10 között	11–15 között	16–20 között	20 felett
	0	1.	2.	3.	4.	5.
b. közvetett formában, beosztott vezetők közreműködésével irányított szervezeti egységek száma (db)	nincs	1–20 között	21–50 között	51–100 között	100–500 között	500 felett
	0	1.	2.	3.	4.	5.

21. Az Ön szervezete elsődlegesen a közszolgálat melyik ágazatában tevékenykedik? (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)	
1 – agrárigazgatás	
2 – belső felügyeleti, ellenőrzési	
3 – belügyi igazgatás	
4 – emberierőforrás-gazdálkodás	
5 – gazdasági, gazdaságfejlesztési igazgatás	
6 – honvédelmi igazgatás	
7 – igazságszolgáltatás	
8 – igazságügy	
9 – ITC (informatikai és távközlési)	
10 – kommunikáció (PR)	
11 – kormányzati koordináció	
12 – környezetvédelmi, természetvédelmi, vízügyi igazgatás	
13 – közlekedési, hírközlési igazgatás	
14 – külügyi, külgazdasági igazgatás	
15 – minőségügy	
16 – oktatásügy, kulturális igazgatás	
17 – pénzügyi igazgatás	
18 – rendészeti igazgatás	
19 – sportügyi, ifjúságügyi igazgatás	
20 – szociális, családügyi igazgatás	
21 – statisztika	
22 – területfejlesztés, uniós támogatások felhasználása	
23 – versenyügyi, esélyegyenlőségi, fogyasztóvédelmi igazgatás	
24 – egyéb	

22. Az Ön munkaköri feladatai a közszolgálat melyik szakterületéhez kötődnek? (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)	
1 – adó és jövedéki	
2 – belső felügyeleti ellenőrzés	
3 – bűnügyi/nyomozati	
4 – büntetés-végrehajtási	
5 – emberierőforrás-gazdálkodás (oktatás, képzés, egészségi, pszichikai)	
6 – fegyvernemi (szakági)	
7 – gazdálkodás/logisztika/pénzügy	
8 – hatósági	
9 – hatósági jogalkalmazás	
10 – ITC (informatika, távközlés)	
11 – katasztrófavédelmi	
12 – képviselet	
13 – kodifikáció/belső igazgatás szabályozása és menedzselése	
14 – kommunikáció (PR)	
15 – koordináció	
16 – közgazdasági-pénzügyi elemzés	
17 – közrendvédelmi	
18 – külügyek és nemzetközi kapcsolatok	
19 – műveleti/technikai	
20 – politikai támogatás	
21 – programfejlesztés	
22 – rendészeti igazgatás	
23 – stratégiai/tervezési	
24 – szakigazgatási	
25 – társadalmi párbeszéd	
26 – tűzoltó	
27 – ügyfélszolgálat/tájékoztatás	
28 – ügyvitel/ügykezelés	
29 – egyéb	

„Az önkormányzati szervezetek működése" című 3. fejezetben szereplő kérdések és az ezekre adható válaszlehetőségek

32. Felmérésünk idején, hozzávetőlegesen mennyien dolgoznak az Ön szervezeténél? (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)	
1 – kevesebb, mint 50 fő	
2 – 50–99 fő	
3 – 100–199 fő	
4 – 200–299 fő	
5 – 300–499 fő	
6 – 500–999 fő	
7 – 1000–4999 fő	
8 – 5000–9999 fő	
9 – 10 000–14 999 fő	
10 – 15 000 fő felett	
88 – nem tudom	

33. Az Ön szervezetében az elmúlt öt évben megváltozott-e a személyi állomány létszáma? (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)	
1 – jelentősen, 5 %-nál nagyobb mértékben csökkent	
2 – kismértékben, 5 %-nál kisebb mértékben csökkent	
3 – stagnál, lényeges változás nem volt	
4 – kismértékben, 5 %-nál kisebb mértékben nőtt	
5 – jelentősen, 5 %-nál nagyobb mértékben nőtt	
88 – nem tudom	

34. Megítélése szerint, felmérésünk idején mekkora volt az Ön szervezetének a költségvetése (árbevétele)? (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)	
1 – 10 millió Ft alatt	
2 – 10–100 millió Ft között	
3 – 100 millió–1 Mrd Ft között	
4 – 1–10 Mrd Ft között	
5 – 10–100 Mrd Ft között	
6 – 100 Mrd Ft felett	
88 – nem tudom	

35. Az Ön szervezeti egysége milyen ügyfelek ügyeinek az intézésével foglalkozik? (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)	
1 – csak belső, a saját szervezetünkhöz tartozó ügyfelekkel	
2 – belső, egyéb közszolgálati szervezethez tartozó ügyfelekkel	
3 – külső, a közszolgálaton kívüli ügyfelekkel	
4 – belső és külső ügyfelekkel egyaránt	
5 – nem foglalkozunk ügyfelekkel	

35/a. Megítélése szerint szervezeti egységük ügyfelei általában, hogyan vélekednek szolgáltatásaikról? (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)	
1 – szolgáltatásainkkal egészével elégedettek	
2 – szolgáltatásaink többségével elégedettek	
3 – szolgáltatásainkkal közepes mértékben elégedettek	
4 – szolgáltatásaink jelentős hányadával elégedetlenek	
5 – szolgáltatásainkkal egészével elégedetlenek	
88 – nem tudom	

51. Az alábbi állításokkal mennyire ért egyet? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. teljesen egyetértek	2. egyet-értek	3. nem tudom eldönteni	4. nem értek egyet	5. egyáltalán nem értek egyet
a. munkahelyemen a csapatmunkát és az együttműködést támogatják	1.	2.	3.	4.	5.
b. kollégáimmal csapatként dolgozunk együtt céljaink elérése érdekében	1.	2.	3.	4.	5.
c. szervezeti egységem és más szervezeti egységek között jó, konfliktusmentes az együttműködés	1.	2.	3.	4.	5.
d. szervezeti egységünk megfelelően reagál a más szervezeti egységek felől érkező jelzésekre, javaslatokra	1.	2.	3.	4.	5.
e. munkahelyemen a csapatmunkát és az együttműködést elismerik, jutalmazzák és díjazzák	1.	2.	3.	4.	5.
f. a hibák elkerülése érdekében megfelelő figyelmet fordítunk a szervezeti egységek közötti információáramlás hatékonyabbá tételére	1.	2.	3.	4.	5.
g. megkeressük a lehetőségét annak, hogy az egyéb szervezeti egységekhez fűződő kapcsolatainkat javítsuk	1.	2.	3.	4.	5.
h. szervezetünknél a szervezeti egységek kerülik az egymás közötti egészségtelen rivalizálást	1.	2.	3.	4.	5.
i. szervezeti egységünk törekszik arra, hogy jobban megismerjük, megértsük az egyéb szervezeti egységek munkáját	1.	2.	3.	4.	5.
j. a szervezeten belüli egységek/osztályok együttműködése hatékony munkavégzést tesz lehetővé	1.	2.	3.	4.	5.
k. szervezeti egységemen belül mindenki tisztában van feladataival, a csoporton belüli szerepével	1.	2.	3.	4.	5.

52. Szervezete kommunikációs gyakorlatára vonatkozó alábbi állításokkal mennyire ért egyet? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljesen egyetértek**	**2. egyet-értek**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. nem értek egyet**	**5. egyáltalán nem értek egyet**
a. tapasztalatból tudom, hogy a vezetők mindig nyíltan és őszintén kommunikálnak velünk	1.	2.	3.	4.	5.
b. munkahelyünk megfelelően tájékoztatja a személyi állomány tagjait az őket érintő kérdésekről	1.	2.	3.	4.	5.
c. munkahelyünk vezetése megteszi a szükséges erőfeszítéseket annak érdekében, hogy megismerje a beosztott személyi állomány véleményét	1.	2.	3.	4.	5.
d. megfelelő tájékoztatást kapok a szervezet hosszú távú célkitűzéseiről, és a vezetői döntésekről	1.	2.	3.	4.	5.
e. a személyi állomány tagjai munkahelyükön nyíltan hangot adhatnak véleményüknek	1.	2.	3.	4.	5.
f. a jelentős szervezeti változásokról megfelelően tájékoztatnak	1.	2.	3.	4.	5.
g. hozzájutok az információkhoz, amelyekre szükségem van, hogy jól végezzem a munkámat	1.	2.	3.	4.	5.
h. munkatársaim megosztják ismereteiket és a munkavégzéshez szükséges információkat kollégáikkal	1.	2.	3.	4.	5.
i. munkatársaim megosztják ismereteiket és a munkavégzéshez szükséges információkat közvetlen felettesükkel	1.	2.	3.	4.	5.
j. a szervezet vezetői megosztják ismereteiket és a munkavégzéshez szükséges információkat munkatársaikkal	1.	2.	3.	4.	5.
k. munkahelyemen a szolgálati út betartása általánosan jellemző	1.	2.	3.	4.	5.

53. Az alábbiak közül jelölje meg azokat a formákat és testületeket, amelyek léteznek és működnek az Ön szervezeténél? (Válasszon ki egyet vagy többet az alábbi válaszlehetőségek közül!)	
1 – kollektív szerződés	
2 – üzemi/közalkalmazotti tanács	
3 – szakszervezet	
4 – Magyar Kormánytisztviselői és Állami Tisztviselői Kar	
5 – Magyar Rendvédelmi Kar	
88 – nem tudom	

54. Az alábbiak közül jelölje meg azokat a dokumentumokat, amelyek léteznek és működnek az Ön szervezeténél? (Válasszon ki egyet vagy többet az alábbi válaszlehetőségek közül!)	
1 – hivatásetikai kódex	
2 – Rendvédelmi Hivatásetikai Kódex és Etikai Eljárási Szabályzat	
3 – integritás jelentés	
4 – esélyegyenlőségi terv	
5 – fenntartható fejlődési terv	
6 – integritási terv	
7 – környezettudatos működéssel összefüggő terv	
8 – egyik sincs a felsoroltak közül	
88 – nem tudom	

54/a. Az Ön szervezeténél általában ki látja el a munkaügyi kapcsolatok működtetésével összefüggő operatív feladatokat? (Válassza ki és jelölje be a megfelelő választ!)	
1 – a munkáltatói jogkört gyakorló felső vezető	
2 – a munkáltató által megbízott felső vezető	
3 – a munkáltató által megbízott egyéb vezető	
4 – a munkáltató megbízása alapján, az emberierőforrás-gazdálkodásért felelős vezető	
5 – a munkáltató megbízása alapján, az emberierőforrás-gazdálkodásért felelős beosztott szakember	
6 – a munkáltató vagy az általa megbízott vezető és az emberierőforrás-gazdálkodási szakterület vezetője/szakembere közösen	
7 – szervezetünkben nem működtetik a munkaügyi kapcsolatokat	
88 – nem tudom	

54/b. Mennyire befolyásolják az Ön szervezetének működését az érdekképviseleti szervezetek? (Válassza ki és jelölje be a megfelelő választ!)	
0 – egyáltalán nem	
1 – kismértékben	
2 – valamennyire	
3 – nagymértékben	
4 – nagyon nagymértékben	
88 – nem tudom	

„A vezetési és az irányítási rendszer jellemzői az önkormányzatoknál" című 4. fejezetben szereplő kérdések és az ezekre adható válaszlehetőségek

37. Az Ön szervezetét érintően a stratégiai tervezésre és gondolkodásra vonatkozó alábbi állításokkal mennyire ért egyet? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljesen egyetértek**	**2. egyet-értek**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. nem értek egyet**	**5. egyáltalán nem értek egyet**
a. a szervezet jövőképe, küldetés-nyilatkozata és stratégiai céljai mindenki által ismertek és elfogadottak	1.	2.	3.	4.	5.
b. a kollégák elkötelezettek a szervezet jövőképe és stratégiája iránt	1.	2.	3.	4.	5.
c. a HR-stratégia illeszkedik a szervezeti stratégia prioritásaihoz	1.	2.	3.	4.	5.
d. a HR-t a felső vezetők partnerként fogadják el, ezért részt vesz a stratégiai döntések meghozatalában	1.	2.	3.	4.	5.
e. a felső vezetők szervezetünknél jól működnek, különösen a stratégiai célok és a jövőkép meghatározása területén	1.	2.	3.	4.	5.
f. a felső vezetés a szervezet legértékesebb erőforrásaként bánik a személyi állománnyal, és megfelelően menedzseli őket	1.	2.	3.	4.	5.
g. a felső vetés jól gazdálkodik a rendelkezésre álló pénzügyi, anyagi, technikai, informatikai erőforrásokkal, és megfelelően menedzseli a szervezetet	1.	2.	3.	4.	5.
h. a felső vezetés figyelembe veszi a változásmenedzsment törvényszerűségeit, a szervezetet és/vagy a munkafolyamatokat érintő átalakítások kapcsán	1.	2.	3.	4.	5.
i. a felső vezetés kiemelt kérdésként kezeli az életpálya hatékony működtetésével kapcsolatos hosszú távú feladatokat	1.	2.	3.	4.	5.

j. a felső vezetés nagy figyelmet fordít a szervezeti kultúra folyamatos fejlesztésére	1.	2.	3.	4.	5.
k. a közvetlen vezetők jól végzik munkájukat a stratégiai célok lebontása, elfogadtatása és megvalósíttatása terén	1.	2.	3.	4.	5.
l. a közvetlen vezetők aktív szerepet vállalnak a személyi állomány hosszú távú életpálya-terveinek végrehajtásában	1.	2.	3.	4.	5.
m. a közvetlen vezetők jól gazdálkodnak a rendelkezésükre álló pénzügyi, anyagi, technikai, informatikai erőforrásokkal és megfelelően menedzselik az irányított szervezeti egységüket	1.	2.	3.	4.	5.
n. közvetlen vezetők tevékenyen járulnak hozzá a szervezeti kultúra fejlesztéséhez, és ebbe a folyamatba bevonják beosztott munkatársaikat is	1.	2.	3.	4.	5.
o. szervezetünknél a minőségre való törekvés elsőrendű kérdés	1.	2.	3.	4.	5.
p. szervezetünknél az ügyfélközpontúságra, a szolgáltató jelleg erősítésére való törekvés elsőrendű kérdés	1.	2.	3.	4.	5.
q. s szervezet az elfogadott és közreadott stratégiai tervek alapján működik	1.	2.	3.	4.	5.

39. Tapasztalatai alapján, munkatársai előtt mennyire ismertek azok az értékek, hiedelmek, szokások, amelyek a munkamagatartás, a követelménytámasztás, a szervezeti kultúra alapját, pillérét alkotják? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljes mértékben**	**2. jelentős mértékben**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. kis mértékben**	**5. semmilyen mértékben**
a. ismertek, mert a szervezet brosúrák, tájékoztatók kiadásával gondoskodik ezek megismeréséről	1.	2.	3.	4.	5.
b. ismertek, mert a hatályos joganyagból és a belső szabályzókból ezek mindenki számára egyértelműen megismerhetők	1.	2.	3.	4.	5.
c. ismertek, mert az új felvételesek beillesztési folyamata alatt, ezeket a mentorok és/vagy a vezetők személyesen közvetítik az érintettek felé	1.	2.	3.	4.	5.
d. ismertek, mert a felső vezetők személyes példamutatásukkal közvetítik ezeket a személyi állomány felé	1.	2.	3.	4.	5.
e. ismertek, mert a közvetlen felettes vezetők személyes példamutatásukkal közvetítik ezeket a személyi állomány felé	1.	2.	3.	4.	5.
f. ismertek, mert az idősebb kollégáktól tanulják meg, lesik el az alapértékeket	1.	2.	3.	4.	5.
g. ismertek, mert az etikai kódexek áttanulmányozásából ezek egyértelműen kiderülnek	1.	2.	3.	4.	5.

40. Mennyire ért egyet az alábbi állításokkal? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. teljesen egyetértek	2. egyet-értek	3. nem tudom eldönteni	4. nem értek egyet	5. egyáltalán nem értek egyet
a. a dolgozók számára a munkahelyünk légköre megfelelő	1.	2.	3.	4.	5.
b. a vezetés hozzáértő, igényt tart az emberek véleményére	1.	2.	3.	4.	5.
c. a szervezeten belül kiváló a kommunikáció	1.	2.	3.	4.	5.
d. a szervezet hosszabb ideje biztos alapokon áll, és eredményesen működik	1.	2.	3.	4.	5.
e. szervezetünk képes megtartani a legjobb munkaerőket, így a szervezet tudása folyamatosan bővül	1.	2.	3.	4.	5.
f. a szervezet vezetésének sohasem kell „tűzoltással" foglalkoznia	1.	2.	3.	4.	5.
g. szervezetünk képes megtartani a korábban kiharcolt lehetőségeit	1.	2.	3.	4.	5.
h. a szervezetünkben alkalmazott életpálya nyújtotta lehetőségek megfelelnek a személyi állomány elvárásainak	1.	2.	3.	4.	5.
i. szervezetünk egyre javuló teljesítményt nyújt	1.	2.	3.	4.	5.
j. a kollégák látják és ismerik a problémák megoldásának útját, módját, bíznak a jövőben, biztonságban érzik magukat	1.	2.	3.	4.	5.
k. szervezetünknél a teljesítmények és az egyéni boldogulás összekapcsolódik	1.	2.	3.	4.	5.

41. Az elmúlt öt év tapasztalatait figyelembe véve, megítélése szerint az egyéni teljesítményértékelés alkalmazásával javultak-e az alábbiak? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. teljesen egyetértek	2. egyet-értek	3. nem tudom eldönteni	4. nem értek egyet	5. egyáltalán nem értek egyet
a. a szervezeti működés költség-hatékonysága, eredményessége	1.	2.	3.	4.	5.
b. a személyi állományt érintő adminisztratív döntések meghozatala	1.	2.	3.	4.	5.
c. a szervezeti működés ügyfélközpontúsága és szolgáltató jellege	1.	2.	3.	4.	5.
d. a szervezet, valamint a munkatársak szakmai és általános professziójának emelése	1.	2.	3.	4.	5.
e. a szervezet kultúrája	1.	2.	3.	4.	5.
f. a vezetők és a beosztott munkatársak közötti viszony, a kölcsönös megbecsültség és az együttműködés	1.	2.	3.	4.	5.
g. a személyi állomány anyagi megbecsültsége, motivációja	1.	2.	3.	4.	5.

h. a személyi állomány erkölcsi, egzisztenciális megbecsültsége, motivációja	1.	2.	3.	4.	5.
i. a szervezeten belüli bizalmi légkör erősödése	1.	2.	3.	4.	5.
j. a szervezeten belüli kommunikáció minősége, hatékonysága	1.	2.	3.	4.	5.
k. az értékelő vezetők elfogadottsága	1.	2.	3.	4.	5.
l. az életpályán történő előmenetel teljesítményhez kötöttsége, érdemeken alapulóvá válása	1.	2.	3.	4.	5.
m. a személyi állomány fejlesztését szolgáló képzési, továbbképzési rendszer célorientáltsága, gazdaságos működése	1.	2.	3.	4.	5.
n. a munkaköri leírások és a munkaköri specifikációk aktuálissá tétele	1.	2.	3.	4.	5.

42. Az elmúlt öt évben milyen tapasztalatokat, benyomásokat szerzett az egyéni teljesítményértékelő és minősítő beszélgetésekről? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljesen egyetértek**	**2. egyet-értek**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. nem értek egyet**	**5. egyáltalán nem értek egyet**
a. a teljesítményértékelés eredményét írásban megkaptam, ezért értékelő beszélgetésre nem volt szükség	1.	2.	3.	4.	5.
b. a vezetőm utasítására önmagam készítettem el a teljesítményértékelésemet, ezért értékelő megbeszélés nem volt szükség	1.	2.	3.	4.	5.
c. a teljesítményértékelő beszélgetésen az értékelő vezető és én vettünk részt	1.	2.	3.	4.	5.
d. a teljesítményértékelő beszélgetésen – az értékelő vezető, valamint a saját kérésemre – mások is részt vettek (pl. HR-es, kontrollvezető, érdekképviselet)	1.	2.	3.	4.	5.
e. a teljesítményértékelés nyugodt körülmények között, jó hangulatban zajlott	1.	2.	3.	4.	5.
f. a teljesítményértékelést külső körülmények zavarták (pl. telefonálás, ügyintézés), amely feszült hangulatban folyt le	1.	2.	3.	4.	5.
g. vezetőm értékelte az év elején meghatározott teljesítmény-céljaimmal és a munkavégzésemmel összefüggő követelmények megvalósítását	1.	2.	3.	4.	5.
h. vezetőm értékelte az év közben adott többletfeladatok teljesítését	1.	2.	3.	4.	5.
i. vezetőm értékelte az év közbeni munka-magatartásomat	1.	2.	3.	4.	5.
j. vezetőm értékelte az általam betöltött munkakörhöz kötődő kompetencia-megfelelésemet	1.	2.	3.	4.	5.
k. vezetőm értékelte az év elején meghatározott fejlesztési céljaim teljesítését	1.	2.	3.	4.	5.
l. a teljesítményértékelő beszélgetésen alapvetően az értékelő vezető fejtette ki az álláspontját, illetve ismertette értékelése eredményét	1.	2.	3.	4.	5.

m. a teljesítményértékelő beszélgetésen vezetőm kíváncsi volt önértékelésemre és véleményemre is, mielőtt ismertette volna saját álláspontját, valamint értékelése eredményét	1.	2.	3.	4.	5.
n. a teljesítményértékelő beszélgetésen vezetőm kíváncsi volt arra is, hogy mint gondolok az ő vezetői munkájáról, valamint az én munkámhoz nyújtott egész évi segítségéről	1.	2.	3.	4.	5.

43. Az elmúlt öt évben lefolytatott egyéni teljesítményértékelések és minősítések eredményeinek milyen pozitív és negatív következményei voltak Önre nézve?
(Válasszon ki egyet vagy többet az alábbi válaszlehetőségek közül!)

1 – nem volt értékelés és minősítés, így annak nem volt következmény sem	
2 – volt értékelés és minősítés, de annak nem volt semmilyen következménye	
3 – szakértői és/vagy vezetői utánpótlási adatbankba kerültem	
4 – előre soroltak	
5 – a munkáltató által megítélt jutalomban, elismerésben, dicséretben részesítettek	
6 – emelték, illetve pozitív irányba eltérítették az alapilletményemet	
7 – címet kaptam	
8 – kitüntettek	
9 – a munkavégzésemhez kötődő fejlesztésben részesültem (pl. mentori megbízás, rotáció, munkakör-gazdagítás, bevonás, delegálás, felhatalmazás, projektmunka, szakértői felkérés)	
10 – a munkavégzésemen kívüli fejlesztésben (képzés, továbbképzés, vezetőképzés stb.) részesültem	
11 – értékelő vezetőm szóbeli és/vagy írásbeli dicséretben részesített	
12 – személyes coachingot biztosítottak számomra	
13 – személyes mentort biztosítottak számomra	
14 – csökkentették, illetve negatív irányban eltérítették az alapilletményemet	
15 – azt tapasztaltam, hogy közvetlen munkatársamat rossz teljesítménye miatt elbocsájtották	
16 – értékelő vezetőm szóbeli és/vagy írásbeli elmarasztalásban részesített	
17 – vezetővé neveztek ki	

46. Milyennek látja szervezete működését az alábbi tényezőkre nézve? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. teljesen egyetértek	2. egyet-értek	3. nem tudom eldönteni	4. nem értek egyet	5. egyáltalán nem értek egyet
a. szervezetünk decentralizációja megfelelő	1.	2.	3.	4.	5.
b. szervezetünk kommunikációs rendszerére és gyakorlatára a nyitottság jellemző	1.	2.	3.	4.	5.
c. szervezetünk hierarchizáltságának szintje megfelelő	1.	2.	3.	4.	5.
d. szervezetünknél a feladatok differenciálásának mértéke megfelelő	1.	2.	3.	4.	5.
e. szervezetünknél a döntési részvétel foka korszerű működést tesz lehetővé	1.	2.	3.	4.	5.
f. szervezetünknél a középszintű vezetők megfelelő hatáskörrel rendelkeznek	1.	2.	3.	4.	5.
g. szervezetünknél a felsőszintű vezetők megfelelő hatáskörrel rendelkeznek	1.	2.	3.	4.	5.
h. szervezetünknél a bürokrácia mértéke a szabályos és hatékony működéshez szükséges mértéket nem haladja meg	1.	2.	3.	4.	5.
i. szervezetünknél a tervezéssel összefüggő feladatok teljesítésénél a centralizált megoldás élvez elsőbbséget	1.	2.	3.	4.	5.
j. szervezetünknél a munkafolyamatok szabályozása jellemzően az eredmények elérésére fókuszál	1.	2.	3.	4.	5.

47. Szervezete felső vezetésének tevékenységére vonatkozó alábbi állításokkal mennyire ért egyet? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. teljesen egyetértek	2. egyet-értek	3. nem tudom eldönteni	4. nem értek egyet	5. egyáltalán nem értek egyet
a. a felső vezetés jól irányítja a szervezetet	1.	2.	3.	4.	5.
b. a felső vezetés szervezetünknél jól működik a stratégiai feladatok meghatározása területén	1.	2.	3.	4.	5.
c. a kollégák megbíznak a szervezet felső vezetésének hozzáértésében, felkészültségében	1.	2.	3.	4.	5.
d. a felső vezetés szervezetünknél jól működik a felmerülő kérdések megvitatása területén, még mielőtt komoly probléma, konfliktushelyzet alakulna ki	1.	2.	3.	4.	5.
e. a felső vezetés egyaránt figyelembe veszi a szervezeti és a munkavállalói érdekeket	1.	2.	3.	4.	5.
f. a felső vezetés ösztönzi a szervezeten belüli nyílt, többoldalú információáramlást és kommunikációt	1.	2.	3.	4.	5.

g. a felső vezetés támogatja az atipikus és a rugalmas munkavégzés lehetőségeinek kiterjesztését	1.	2.	3.	4.	5.
h. a felső vezetés valamennyi szervezeti egységtől magas színvonalú munkavégzést és teljesítményt vár el	1.	2.	3.	4.	5.
i. a felső vezetés olyan feltételeket igyekszik teremteni, amelyek biztosítják a hatékony és eredményes munkavégzést	1.	2.	3.	4.	5.
j. a felső vezetés kiemelt figyelmet fordít a szervezeti egységek közötti együttműködés erősítésére	1.	2.	3.	4.	5.
k. a felső vezetés kellő figyelmet fordít az egyéb szervezetekkel való együttműködés hatékonyságának javítására	1.	2.	3.	4.	5.
l. a felső vezetés kiemelt figyelmet fordít a szervezeti és a szervezeti egységek teljesítményértékelésre	1.	2.	3.	4.	5.
m. a felső vezetés lehetőségei szerint mindent megtesz a bérezési és juttatási rendszer folyamatos fejlesztése érdekében	1.	2.	3.	4.	5.
n. a felső vezetés kiemelt figyelmet fordít a szervezeten belüli munkaügyi kapcsolatok működtetésére	1.	2.	3.	4.	5.

48/a. Közvetlen vezetőjére vonatkozó alábbi állításokkal mennyire ért egyet? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. teljesen egyetértek	2. egyet-értek	3. nem tudom eldönteni	4. nem értek egyet	5. egyáltalán nem értek egyet
a. közvetlen vezetőm jól irányítja szervezeti egységét	1.	2.	3.	4.	5.
b. közvetlen vezetőm jól végzi munkáját az operatív feladatok, követelmények és elvárások meghatározásában	1.	2.	3.	4.	5.
c. közvetlen vezetőm jól oldja meg a szervezeti egységen belül kialakult vitás kérdések rendezését, és a konfliktushelyzetek megoldását	1.	2.	3.	4.	5.
d. közvetlen vezetőm törekszik arra, hogy a munkahelyi elvárások és a magánélet egyensúlya ne szenvedjen csorbát	1.	2.	3.	4.	5.
e. közvetlen vezetőm jól gazdálkodik a rendelkezésre álló pénzügyi, anyagi, technikai, informatikai erőforrásokkal és megfelelően menedzseli az irányított szervezeti egységet	1.	2.	3.	4.	5.
f. közvetlen vezetőm egyetért az atipikus és a rugalmas munkavégzés lehetőségeinek kiterjesztésével	1.	2.	3.	4.	5.
g. közvetlen vezetőm azonosul a szervezetet és/vagy a munkafolyamatokat érintő változásokkal, és ezekkel kapcsolatban részletes tájékoztatást ad	1.	2.	3.	4.	5.
h. közvetlen vezetőm minden beosztottjától magas színvonalú munkát vár el	1.	2.	3.	4.	5.

i. közvetlen vezetőm segít megszüntetni azokat az akadályokat, amelyek gátolják a hatékony és eredményes munkavégzést	1.	2.	3.	4.	5.
j. közvetlen vezetőm a csapatszellem erősítését fontosnak tartja az általa irányított szervezeti egységen belül	1.	2.	3.	4.	5.
k. közvetlen vezetőm a csapatszellem erősítését fontosnak tartja az általa irányított szervezeti egység és más szervezeti egységek között	1.	2.	3.	4.	5.
l. közvetlen vezetőm rendszeres informális visszajelzést ad felkészültségemről, kompetencia-megfelelésemről, teljesítményemről, munka-magatartásomról, és hozzáállásomról	1.	2.	3.	4.	5.
m. közvetlen vezetőm – a szabályoknak megfelelő formában és időben a teljesítményem javítását segítő – formális visszajelzést (TÉR, minősítés) ad teljesítményemről	1.	2.	3.	4.	5.
n. közvetlen vezetőm lehetőséget biztosít arra, hogy kifejthessem véleményem teljesítményemről, munka-magatartásomról	1.	2.	3.	4.	5.
o. közvetlen vezetőm, a felső vezetés megbízása alapján, közreműködik a szervezeten belüli munkaügyi kapcsolatok működtetésében	1.	2.	3.	4.	5.

48/b. Közvetlen vezetőjére vonatkozó alábbi állításokkal mennyire ért egyet? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. teljesen egyetértek	2. egyet-értek	3. nem tudom eldönteni	4. nem értek egyet	5. egyáltalán nem értek egyet
a. a kollégáimmal megbízunk a közvetlen vezetőnk hozzáértésében, felkészültségében	1.	2.	3.	4.	5.
b. közvetlen vezetőm nyílt tájékoztatást ad arról, hogyan járul hozzá egységünk a szervezet céljainak megvalósításához	1.	2.	3.	4.	5.
c. közvetlen vezetőm aktív szerepet játszik személyes karriertervezésemben	1.	2.	3.	4.	5.
d. közvetlen vezetőm támogat a szervezeten belüli továbbképzéseken és tréningeken való részvételben	1.	2.	3.	4.	5.
e. közvetlen vezetőmtől számos olyan feladatot és megbízást kapok, ami elősegíti szakmai fejlődésemet	1.	2.	3.	4.	5.
f. közvetlen vezetőmtől rendszeresen kapok dicséretet, ha jól végzem a munkám	1.	2.	3.	4.	5.
g. közvetlen vezetőm a javadalmazásomra vonatkozó döntésekről megfelelő tájékoztatást ad számomra	1.	2.	3.	4.	5.
h. közvetlen vezetőm nagy figyelmet fordít a szervezeti egységbe újként belépők beillesztésére	1.	2.	3.	4.	5.
i. közvetlen vezetőnk bátorítja az őszinte, többoldalú kommunikációt és információáramlást	1.	2.	3.	4.	5.

49. Szervezete általános vezetési gyakorlatára vonatkozó alábbi állításokkal mennyire ért egyet? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljesen egyetértek**	**2. egyet-értek**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. nem értek egyet**	**5. egyáltalán nem értek egyet**
a. úgy látom, hogy a szervezet egészét jól irányítják	1.	2.	3.	4.	5.
b. a szervezet vezetői megértik a személyi állomány tagjainak a munkával kapcsolatos problémáit	1.	2.	3.	4.	5.
c. a szervezet vezetése együttműködő partnerként tekint az érdekképviseletekre	1.	2.	3.	4.	5.
d. a szervezet vezetői ösztönöznek arra, hogy a munkába új ötleteket hozzunk és jobb megoldásokat találjunk ki	1.	2.	3.	4.	5.
e. szervezetünknél megfelelő a kapcsolat a vezetők között	1.	2.	3.	4.	5.
f. szervezetünknél megfelelő a kapcsolat a beosztott munkatársak és a vezetők között	1.	2.	3.	4.	5.
g. munkahelyem támogatja az olyan munkatársakat, akik szívesen igénybe vennék a rugalmas munkaidő és az atipikus munkavégzés (részmunkaidő, munkakör megosztás, távmunka stb.) lehetőségeit	1.	2.	3.	4.	5.
h. munkahelyem vezetése érthető irányelveket tesz közzé a rugalmas és az atipikus foglalkoztatási formákról	1.	2.	3.	4.	5.
i. szervezetünknél léteznek és a tevékenységünkre hatnak íratlan szabályok is	1.	2.	3.	4.	5.
j. a szervezetünkben létező és ható íratlan szabályokat a munkatársak többsége betartja	1.	2.	3.	4.	5.
k. szervezetünkben az írott szabályokat a személyi állomány minden körülmények között betartja	1.	2.	3.	4.	5.
l. biztos vagyok benne, hogy a munkahelyem vezetése a jelen felmérés hatására – úgy, mint korábban is – lépéseket tesz a személyi állomány elégedettségének növelése érdekében	1.	2.	3.	4.	5.

50. Szervezete általános vezetési gyakorlatából a szervezeti kultúra alakulására ható alábbi állításokkal mennyire ért egyet? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljesen egyetértek**	**2. egyet-értek**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. nem értek egyet**	**5. egyáltalán nem értek egyet**
a. szervezetünknél a munkatársakkal tisztelettel bánnak, tekintet nélkül beosztásukra és társadalmi helyzetükre	1.	2.	3.	4.	5.
b. szervezetünknél gondoskodnak arról, hogy a személyi állomány tagjai jól érezzék magukat munkahelyükön, munkakörükben	1.	2.	3.	4.	5.
c. a szervezeti kultúra alapját adó preferált értékeket a személyi állomány többsége ismeri	1.	2.	3.	4.	5.
d. szervezetünknél kinyilvánított értékrend, összhangban van saját értékrendemmel	1.	2.	3.	4.	5.
e. olyan szervezetben dolgozom, ahol a lojalitás és az elkötelezettség betartásával a munkatársak zöme azonosul	1.	2.	3.	4.	5.
f. szervezetünknél az elfogadott értékrend összhangban van a jutalmazási, az elismerési és az ösztönzési rendszerrel	1.	2.	3.	4.	5.
g. szervezetünknél támogatják a különbözőségeket (elismerik és tisztelik az emberek közötti különbözőségeket)	1.	2.	3.	4.	5.
h. olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol bármikor jelezhetem az igazságtalanságot és az etikátlan viselkedést	1.	2.	3.	4.	5.
i. úgy gondolom, hogy a beosztott munkatársak magatartása összhangban van a szervezet értékrendjével, amelyet ezért követik is	1.	2.	3.	4.	5.
j. olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol meghozhatom a munkám végzéséhez szükséges döntéseket	1.	2.	3.	4.	5.
k. olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol bármikor jelezhetem a munkahelyi zaklatást	1.	2.	3.	4.	5.
l. olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol az integritással összefüggő kérdések betartása és betartatása kiemelten fontos érték	1.	2.	3.	4.	5.
m. úgy gondolom, hogy a vezetés magatartása összhangban van a szervezet értékrendjével, amelyet egyértelműen követnek	1.	2.	3.	4.	5.
n. a szervezeti értékeket tekintve úgy gondolom, hogy azok világos irányvonalat mutatnak a személyi állománynak	1.	2.	3.	4.	5.

„Az önkormányzati munkavégzéssel kapcsolatos jellemzők, tapasztalatok" című 5. fejezetben szereplő kérdések és az ezekre adható válaszlehetőségek

23. Az Ön által betöltött munkakör, illetve feladatkör jellegére, feladatai meghatározottságára és változatosságára vonatkozó alábbi állításokkal mennyire ért egyet? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljesen egyetértek**	**2. egyet-értek**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. nem értek egyet**	**5. egyáltalán nem értek egyet**
a. munkakörömben a szakmai kvalifikáció mindennél fontosabb	1.	2.	3.	4.	5.
b. munkakörömben a munkatársakat megértéssel, támogatással és/vagy befolyásolással kell irányítanom, vezetnem	1.	2.	3.	4.	5.
c. munkakörömben a másokkal való interakciók kiemelt jelentőséggel bírnak	1.	2.	3.	4.	5.
d. munkám jelentős hányada innovatív, kreativitást igénylő feladatokból áll	1.	2.	3.	4.	5.
e. alapvetően adminisztratív jellegű feladatokat látok el	1.	2.	3.	4.	5.
f. jellemzően ügyintézéssel kapcsolatos feladataim vannak	1.	2.	3.	4.	5.
g. jellemzően operatív, végrehajtást igénylő feladataim vannak	1.	2.	3.	4.	5.
h. fizikai feladatokat teljesítek	1.	2.	3.	4.	5.
i. világos teljesítménycélokat és feladatokat határoznak meg számomra	1.	2.	3.	4.	5.
j. munkám során folyamatosan kihívó célokat kell elérnek	1.	2.	3.	4.	5.
k. a munkavégzésemet meghatározó jogszabályok, belső rendelkezések és utasítások jól alkalmazhatók a feladatok teljesítése során	1.	2.	3.	4.	5.
l. a munkaköri leírásomban pontosan tisztázott a munkakörömmel kapcsolatos feladat és elvárás rendszer	1.	2.	3.	4.	5.
m. tisztában vagyok azzal, hogy a közös, szervezeti célokhoz hogyan kapcsolódnak mindennapi feladataim	1.	2.	3.	4.	5.
n. munkám során, a legtöbb esetben változatos feladatokat kell teljesítenem	1.	2.	3.	4.	5.
o. munkám lehetőséget ad arra, hogy rugalmasan nyújthassak megfelelő szolgáltatást a külső és belső ügyfelek részére	1.	2.	3.	4.	5.
p. munkám igényli, hogy jól viseljem a monotóniát	1.	2.	3.	4.	5.

24. Munkája jellegét figyelembe véve, Ön általában milyen típusú és fokú terheléseknek van kitéve? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. egészségre ártalmas mértékű a terhelés**	**2. van számottevő terhelés**	**3. közepes mértékű terhelés van**	**4. nincs számottevő terhelés**	**5. egyáltalán nincs ilyen terhelés**
a. munkám igényli, hogy sokat mozogjak, dinamikus terhelésnek vagyok kitéve	1.	2.	3.	4.	5.
b. munkám igényli, hogy folyamatosan ülő tevékenységet folytassak, ezért statikus terhelésnek vagyok kitéve	1.	2.	3.	4.	5.
c. munkavégzésemhez szükségem van védőeszközök használatára	1.	2.	3.	4.	5.
d. munkavégzésem alapvetően együtt jár balesetveszélyes feladatok ellátásával és/vagy a testi épségem veszélyeztetésével	1.	2.	3.	4.	5.
e. munkámat időnyomás alatt kell végeznem	1.	2.	3.	4.	5.
f. munkavégzésemhez készenléti feladatok (szolgálat) ellátása is kapcsolódik	1.	2.	3.	4.	5.
g. munkám bezártság érzést okoz	1.	2.	3.	4.	5.
h. munkámhoz döntési kényszer kapcsolódik	1.	2.	3.	4.	5.
i. munkámat jellemzően idegen, ismeretlen környezetben kell teljesítenem	1.	2.	3.	4.	5.
j. munkám szerepkonfliktussal jár együtt	1.	2.	3.	4.	5.
k. munkám során tartanom kell a kiégés veszélyétől	1.	2.	3.	4.	5.
l. munkán az átlagosnál nagyobb szellemi megterheléssel jár	1.	2.	3.	4.	5.
m. munkámat jellemzően a szabadban, nagy zajban, légszennyeződés és/vagy vibráció mellett kell elvégeznem	1.	2.	3.	4.	5.
n. munkavégzésem szükségessé teszi a képernyő előtti feladatellátást	1.	2.	3.	4.	5.
o. munkám során veszélyes anyagokkal kell dolgoznom	1.	2.	3.	4.	5.
p. munkám miatt ki vagyok téve a közegészségügyi fertőzés veszélyének	1.	2.	3.	4.	5.
q. munkavégzésem együtt jár hőhatás elviselésével	1.	2.	3.	4.	5.

25. Melyik állítás jellemző az ön munkakörére? (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)	
1 – munkám során olyan feladatokat kell ellátnom, amelyek nem igénylik mások munkájának irányítását, felügyeletét	
2 – munkám során alapvető feladatom a saját munkám megtervezése, megszervezése és teljesítése, esetenként mások munkájának kijelölése, ütemezése, felügyelete	
3 – munkám során homogén részterületek integrálását, más szakterületekkel történő rendszeres egyeztetést, valamint korlátozott erőforrások optimális felhasználását kell megoldanom	
4 – munkám során különböző részterületek részfunkcióinak integrálását, eltérő, egymással konkuráló célok egyeztetését, a konfliktusok feloldását, prioritások meghatározását és döntések meghozatalát kell megoldanom	
5 – munkám során a szervezet szervezeti egységeire kiterjedő integrált irányítási tevékenységét kell megoldanom	
6 – munkám során a szervezet egészére kiterjedő irányítást és a külső (hazai, nemzetközi) partnerekkel való együttműködést kell megoldanom	
7 – nem tudom eldönteni.	

26. Mennyire ért egyet a munkakörére vonatkozó alábbi állításokkal? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. teljesen egyetértek	2. egyet-értek	3. nem tudom eldönteni	4. nem értek egyet	5. egyáltalán nem értek egyet
a. munkafolyamataink lehetővé teszik, hogy a lehető leghatékonyabban végezzem a munkámat	1.	2.	3.	4.	5.
b. a munkafolyamatokért való felelősség, az eljárási szabályok, a folyamatok szervezése jól definiált, és ismert a benne résztvevők számára	1.	2.	3.	4.	5.
c. működésünk és szabályzataink elősegítik szervezeti céljaink elérését	1.	2.	3.	4.	5.
d. nálunk megfelelően foglalkoznak a személyzeti ügyekkel (pl. felvétel, képzés, előléptetés, teljesítmény elismerése, szabadságolás stb.)	1.	2.	3.	4.	5.
e. a rám bízott munka mennyiségét általában megfelelőnek tartom	1.	2.	3.	4.	5.
f. a munkaidőn túl általában nem kell plusz munkát végeznem	1.	2.	3.	4.	5.
g. munkám során nem kell időzavarral szembe néznem	1.	2.	3.	4.	5.
h. feladataimnak évről-évre egyre nagyobb erőfeszítéssel tudok eleget tenni	1.	2.	3.	4.	5.
i. kedvelem mindennapi feladataimat	1.	2.	3.	4.	5.
j. munkám túlságosan nehéz, de azért teljesíthető	1.	2.	3.	4.	5.

k. tudásomat, képességeimet és tapasztalataimat jól ki tudom használni munkám során	1.	2.	3.	4.	5.
l. munkám könnyen, illetve nagyon könnyen teljesíthető	1.	2.	3.	4.	5.
m. munkám jellege miatt sohasem szakítanak félbe, nincsenek hátráltató, akadályozó tényezők és körülmények	1.	2.	3.	4.	5.
n. közvetlen munkatársaim rendszeresen visszajelzik, hogy milyen jól végzem a munkám	1.	2.	3.	4.	5.
o. az ügyfelektől rendszeres visszajelzést kapok munkám minőségéről	1.	2.	3.	4.	5.
p. egy-egy feladat befejezése után tisztában vagyok azzal, hogy jól, az elvárásoknak megfelelően végeztem-e el	1.	2.	3.	4.	5.
q. közvetlen vezetőm rendszeres visszajelzést ad arról, hogyan járulok hozzá szervezeti egységünk eredményességéhez, hogyan növelhetném, javíthatnám teljesítményemet	1.	2.	3.	4.	5.

27. Melyik állítás jellemző az ön munkakörére? (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)	
1 – munkavégzésem szigorú rutin szerint előírt részletes szabályozás keretein belül történik	
2 – munkavégzésem rutin szerint, előre meghatározott instrukciók és kereteken belül, a feladatvégzés sorrendjének némi módosítását megengedve történik	
3 – munkavégzésem fél rutin jellegűen, szabványosítottan valósul meg, általános és speciális területekre vonatkozó standardizált munkamódszerek, gyakorlatok és eljárások alapján, általános munkautasítások mellett valósul meg	
4 – munkavégzésem szabványos, általánosan szabályozott formában realizálódik, nagymértékben szerteágazó, kidolgozott eljárások, folyamatleírások, sztenderdek és precedensek keretein belül történik	
5 – munkavégzésem világosan meghatározott és irányított irányvonalak, szabályok és sztenderdek figyelembevétele mellett történik, amikor is szabadon meghatározhatom, hogyan és miként érhetem el a kitűzött operatív (azonnali), valamint a középtávú (éves) célokat	
6 – munkavégzésem tágabban meghatározott, általánosan irányított, hosszabb időszakra vonatkozó szakmapolitikák, komplex funkcionális célok teljesítése érdekében folyik, taktikai téren szabadon megválasztott munkavégzéssel, az erőforrások feletti döntés jogával történik	
7 – munkavégzésem általánosan meghatározott, tájékoztatáson alapuló, stratégiai célkitűzések teljesítéséhez kötődő, szabad cselekvéssel és az erőforrások feletti döntési jogosultsággal történik	
8 – munkavégzésem tágan meghatározott, ahol a politikai és a szakmapolitikai orientációra vonatkozó stratégiai célok, illetve a tágan értelmezett útmutatások alapján folyik a feladatellátás	
9 – nem tudom eldönteni	

28. Melyik állítás jellemző az ön munkakörére? (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)	
1 – munkavégzésem szigorú személyes és/vagy rendszerfelügyelet alatt történik	
2 – munkavégzésemet személyes és/vagy rendszer felügyelet alatt, meghatározott rendben ellenőrzik	
3 – munkavégzésem ellenőrzése a feladatteljesítés előre haladása és a realizált eredmények alapján történik meg	
4 – munkavégzésem általános ellenőrzés mellett folyik	
5 – munkavégzésemet a meghatározott szervezeti célokhoz igazodóan, az elért eredmények minőségének ellenőrzésére fókuszálva végzik	
6 – az elvárt követelmények szerinti teljesítményemet, csak nagyobb időközönként ítélik meg	
7 – munkavégzésemet a rendelkező iránymutatások alapján ítélik meg	
8 – munkavégzésemet a politikai és a szakmapolitikai orientációra vonatkozó stratégiai célok, illetve a tágan értelmezett útmutatások alapján ítélik meg	
9 – nem tudom eldönteni	

29. Milyennek látja munkaidő-beosztását? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. teljesen egyetértek	2. egyet-értek	3. nem tudom eldönteni	4. nem értek egyet	5. egyáltalán nem értek egyet
a. munkaidő-beosztásom nem zavarja magánéletemet	1.	2.	3.	4.	5.
b. munkaidő-beosztásom lehetőséget biztosít arra, hogy kereset kiegészítési céllal máshol is munkát vállaljak	1.	2.	3.	4.	5.
c. munkaidő-beosztásom mellett lehetőségem nyílik önfejlesztésre, tanulásra, szórakozásra	1.	2.	3.	4.	5.
d. elégedett vagyok munkaidőm rugalmasságával, ha szükséges átszervezhetem időbeosztásomat	1.	2.	3.	4.	5.
e. munkaidő-beosztásom sem szellemileg, sem fizikailag nem megterhelő számomra	1.	2.	3.	4.	5.
f. munkaidő-beosztásom lehetővé teszi, hogy munkahelyemen többletmunkát, illetve célfeladatot lássak el	1.	2.	3.	4.	5.

30. Munkahelyén általában hány órát dolgozik egy héten? (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)	
1 – legfeljebb 15 órát	
2 – 16–39 óra között	
3 – 40 órát	
4 – 41–50 óra között	
5 – 50 órán felül	

31. Ismeretei szerint az Ön szervezeténél alkalmaznak-e munkatársakat az alábbi atipikus foglalkoztatási formákban és egyéni státuszokban (Minden sorban válassza ki a megfelelő választ!)	**igen**	**nem**	**nem tudom**
a. részmunkaidőben			
b. osztott munkakörben			
c. távmunkarendben			
d. rugalmas munkaidőben			
e. kölcsönzött munkaerőt			
f. külföldi állampolgárságú munkatársat			
g. megváltozott képességű munkatársat			
h. nyugdíjast			
i. szenior állományút			
j. önkéntes munka keretében, segítőt			
k. gyakornokot			
l. ösztöndíjas programban résztvevőt			
m. közmunkaprogramban résztvevőt			

36. Az elmúlt öt évben az Ön szervezetét átalakították, átszervezték-e? (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)	
0 – nem	
1 – igen	

36/a. Ha az elmúlt öt éveben az Ön szervezetét átalakították, átszervezték, az milyen formában történt meg? (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)	
1 – munkahelyem új szervezetként jött létre	
2 – munkahelyem több korábbi szervezet összevonásával jött létre	
3 – munkahelyem belső átszervezés eredményeképpen jött létre	
4 – munkahelyem kivált egy korábbi szervezetből	
88 – nem tudom	

36/b. Ha az elmúlt öt évben az Ön szervezetét átalakították, átszervezték, annak elnevezésében és feladatrend-szerében milyen változások történtek? (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)	
1 – munkahelyem elnevezése megváltozott, de feladatrendszere lényegében változatlan maradt	
2 – munkahelyem elnevezése megváltozott és feladatrendszere is lényegesen átalakult	
3 – munkahelyem elnevezése megváltozott és feladatrendszere is kismértékben átalakult	
4 – munkahelyem elnevezése nem változott, de feladatrendszere lényegesen átalakult	
5 – munkahelyem elnevezése nem változott, de feladatrendszere kisebb mértékben átalakult	
88 – nem tudom	

38. Az Ön szervezeténél az alábbi tényezők milyen jelentőséggel bírnak a közszolgálati életpályán történő előrehaladás és a sikeresnek mondható munkavégzés szempontjából? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. meghatározó jelentőséggel bír**	**2. jelentőséggel bír**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. kismértékű jelentőséggel bír**	**5. egyáltalán nincs jelentősége**
a. a személyes kapcsolatoknak	1.	2.	3.	4.	5.
b. az utasítások és a szolgálati út betartásának	1.	2.	3.	4.	5.
c. a kreatív ötleteknek, a kezdeményezőkészségnek	1.	2.	3.	4.	5.
d. a törvények és az egyéb szabályok betartásának	1.	2.	3.	4.	5.
e. a meghatározott célok teljesítésének	1.	2.	3.	4.	5.
f. az állandó fejlődésnek, önfejlesztésnek	1.	2.	3.	4.	5.
g. a valós teljesítménynek	1.	2.	3.	4.	5.

h. a vezetők iránti lojalitásnak, elköteleződésnek	1.	2.	3.	4.	5.
i. a professzionális, minőségi munkavégzésnek	1.	2.	3.	4.	5.
j. a folyamatos munkahelyi jelenlétnek	1.	2.	3.	4.	5.
k. a vezetők tiszteletének	1.	2.	3.	4.	5.
l. a munkatársak kölcsönös megbecsülésének, segítségnyújtásának	1.	2.	3.	4.	5.
m. az egymás iránti bizalomnak	1.	2.	3.	4.	5.
n. a szervezet iránti lojalitásnak, elkötelezettségnek	1.	2.	3.	4.	5.
o. az önérvényesítésnek, az önmenedzselésnek	1.	2.	3.	4.	5.
p. a szerencsének	1.	2.	3.	4.	5.

„Az önkormányzatoknál folyó emberierőforrás-gazdálkodás helyzete" című 6. fejezetben szereplő kérdések és az ezekre adható válaszlehetőségek

44/a. Ön mennyire ért egyet az alábbi állításokkal? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. teljesen egyetértek	2. egyet-értek	3. nem tudom eldönteni	4. nem értek egyet	5. egyáltalán nem értek egyet
a. a HR támogatja a szervezet számára fontos új képességek és tudás megjelenését	1.	2.	3.	4.	5.
b. a HR professzionálisan és rendszerszerűen működteti az emberierőforrás-gazdálkodás folyamatait és funkcióit	1.	2.	3.	4.	5.
c. a HR érdemben hozzájárul a szervezet hosszú távú versenyképességéhez	1.	2.	3.	4.	5.
d. a HR jellemzően az adminisztratív dominanciájú személyzeti munkával járul hozzá a szervezet működéséhez	1.	2.	3.	4.	5.
e. a HR tevékenysége minden vonatkozásban támogatja a teljesítmény növelését	1.	2.	3.	4.	5.
f. a HR saját szempontjai megjelenítésével eredményesebbé teszi a stratégiai döntéshozatalt	1.	2.	3.	4.	5.
g. a HR tevékenységével hozzájárul a stratégiai szemlélet és gondolkodás szervezeten belüli elterjesztéséhez és érvényesítéséhez	1.	2.	3.	4.	5.
h. a HR folyamatok és funkciók működtetése nem jár feleslegesen sok idővel/ energiával	1.	2.	3.	4.	5.

i. a HR jelentős mértékben tesz azért, hogy az új megoldások beépüljenek a szervezeti kultúrába	1.	2.	3.	4.	5.
j. a HR példát mutat abban, hogy miként kell kezelni a változásokat	1.	2.	3.	4.	5.
k. a HR képes előre tervezni és cselekedni, a kihívásokra proaktív válaszokat, megoldásokat adni	1.	2.	3.	4.	5.

44/b. Ön mennyire ért egyet az alábbi állításokkal? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljesen egyetértek**	**2. egyet-értek**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. nem értek egyet**	**5. egyáltalán nem értek egyet**
a. a HR támogatja a szervezet tagjait abban, hogy a tervezett változások megvalósuljanak	1.	2.	3.	4.	5.
b. a HR mindig fair és következetes módon kezeli a megoldandó kérdéseket, nincsenek kivételek	1.	2.	3.	4.	5.
c. a HR ügyfélorientált és eredményes szolgáltató	1.	2.	3.	4.	5.
d. a HR olyan tevékenységet folytat és feladatokat lát el, amelyekre a személyi állománynak szüksége van	1.	2.	3.	4.	5.
e. a HR a személyi állományt helyezi tevékenysége fókuszába	1.	2.	3.	4.	5.
f. a HR konfliktushelyzetben érdemben hozzájárul a megoldáshoz	1.	2.	3.	4.	5.
g. a HR képviseli a munkavállalói és a szervezeti érdekeket is	1.	2.	3.	4.	5.
h. a HR olyan kommunikációs csatornákat alakít ki, amelyekkel támogatja a szervezeten belüli párbeszédet, feladatmegoldást	1.	2.	3.	4.	5.
i. a szervezet tagjai bíznak a HR-ben és az ott dolgozókban	1.	2.	3.	4.	5.

45. Véleménye szerint az Ön szervezetében az emberierőforrás-gazdálkodás milyen mértékben járul hozzá? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljes mértékben**	**2. jelentős mértékben**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. kis mértékben**	**5. semmilyen mértékben**
a. a szervezet stratégiai és operatív céljainak teljesítéséhez	1.	2.	3.	4.	5.
b. a szervezet fejlesztéséhez, a változások menedzseléséhez	1.	2.	3.	4.	5.
c. a szervezeti kultúra indokolt átalakításához	1.	2.	3.	4.	5.
d. a szervezeti teljesítmények növeléséhez	1.	2.	3.	4.	5.

e. a szervezeti működés költség-hatékonyságának javításához	1.	2.	3.	4.	5.
f. a szervezet külső (társadalmi) elfogadottságának emeléséhez	1.	2.	3.	4.	5.
g. a vezetők megelégedettségének, motivációjának emeléséhez	1.	2.	3.	4.	5.
h. a beosztott munkatársak megelégedettségének, motivációjának megemeléséhez	1.	2.	3.	4.	5.
i. a munkakörülmények, a munkafeltételek javításához	1.	2.	3.	4.	5.
j. a személyi állomány fejlesztéséhez, a szakmai munkavégzés színvonalának, minőségének emeléséhez	1.	2.	3.	4.	5.
k. a személyi állomány szervezet iránti lojalitásának, elkötelezettségének emeléséhez	1.	2.	3.	4.	5.
l. a szervezet működtetéséhez nélkülözhetetlen megfelelő munkaerő folyamatos biztosításához	1.	2.	3.	4.	5.
m. a közszolgálati életpályák zavartalan és megelégedést kiváltó működtetéséhez	1.	2.	3.	4.	5.
n. a jogszerű, törvényes működés biztosításához	1.	2.	3.	4.	5.

63.1. Van-e az Ön szervezeténél külön emberierőforrás-gazdálkodással (HR) rendelkező szervezet?
(Válassza ki és jelölje be a megfelelő választ!)

1 – az emberierőforrás-gazdálkodással főosztályi besorolásnál magasabb szintű szervezet foglalkozik	
2 – az emberierőforrás-gazdálkodással főosztály besorolású szervezeti egység foglalkozik	
3 – az emberierőforrás-gazdálkodással osztály besorolású szervezeti egység foglalkozik	
4 – az emberierőforrás-gazdálkodással osztály besorolású szervezeti egységnél kisebb szervezeti egység foglalkozik	
5 – nincs külön csak a HR-rel foglalkozó szervezeti egység	
88 – nem tudom	

63.1.a. Az Ön szervezeténél hányan foglalkoznak munkaköri feladatként, emberierőforrás-gazdálkodással? (Válassza ki és jelölje be a megfelelő választ!)	
1. 1 fő	
2. 2–3 fő	
3. 4–6 fő	
4. 7–9 fő	
5 10–12 fő	
6. 13–20 fő	
7. 21–30 fő	
8. 31–40 fő	
9. több mint 40 fő	

63.2. Az Ön szervezeténél az emberierőforrás-gazdálkodás (HR) irányítását ki látja el? (Válassza ki és jelölje be a megfelelő választ!)	
1 – az emberierőforrás-gazdálkodás irányítását a jegyző látja el	
2 – az emberierőforrás-gazdálkodás irányítását az aljegyző látja el	
3 – a HR-tevékenység irányítását a munkáltató által e feladatellátással megbízott egyéb szakmai, szakterületi vezető látja el	
4 – az emberierőforrás-gazdálkodás irányítását nem a szervezeten belül dolgozó vezető látja el	
88 – nem tudom	

63.3. Az emberierőforrás-gazdálkodási feladatokat teljesítők, milyen mértékben látják el, illetve vesznek részt az alábbi humán funkciók megvalósításában? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljes mértékben**	**2. jelentős mértékben**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. kismértékben**	**5. egyáltalán nem**
a. az önkormányzat stratégiai terveinek kialakításában, a stratégiai gondolkodás elterjesztésében	1.	2.	3.	4.	5.
b. az önkormányzat struktúrájának, a vezetés stílusának és a szervezet kultúrájának indokolt fejlesztésében	1.	2.	3.	4.	5.
c. a HR- és egyéb menedzsmenttechnikák és módszerek helyi alkalmazásában	1.	2.	3.	4.	5.
d. a hivatásetikai elvek, a munkamagatartási elvárások kialakításában és fejlesztésében	1.	2.	3.	4.	5.
e. az HR-tevékenységgel összefüggő esélyegyenlőségi, integritási, környezettudatossági, diszkriminációmentességi és fenntarthatósági szempontok érvényesítésében	1.	2.	3.	4.	5.

63.4. Az emberierőforrás-gazdálkodási feladatokat teljesítők, milyen mértékben látják el, illetve vesznek részt az alábbi humán funkciók megvalósításában? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljes mértékben**	**2. jelentős mértékben**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. kismértékben**	**5. egyáltalán nem**
a. a munkafolyamatok helyi szintű elemzésében és kialakításában	1.	2.	3.	4.	5.
b. a munkakörelemzés helyi szintű teljesítésében	1.	2.	3.	4.	5.
c. a kompetenciaelemzés helyi szintű végrehajtásában	1.	2.	3.	4.	5.
d. a helyi munkakörtervezés megoldásában	1.	2.	3.	4.	5.
e. a helyi munkaköri kataszter kialakításában	1.	2.	3.	4.	5.
f. a munkaköri leírások és a munkaköri specifikációk elkészítésében	1.	2.	3.	4.	5.
g. a helyi szintű állománytábla kialakításában és folyamatos korrekciójában	1.	2.	3.	4.	5.
h. a helyi szinten érvényesíthető karrier utak kiépítésében	1.	2.	3.	4.	5.
i. a munkavégzés rendszerének helyi kialakításában (munkaidő, pihenőidő, szabadság, távollét)	1.	2.	3.	4.	5.
j. az atipikus és a rugalmas munkavégzéssel összefüggő kérdések megoldásában	1.	2.	3.	4.	5.
k. a humán kontrolling tevékenység helyi megoldásában	1.	2.	3.	4.	5.
l. a humán monitoring feladatok helyi teljesítésében	1.	2.	3.	4.	5.
m. a hivatásetikai elvek, a munka-magatartási elvárások helyi szintű fenntartásában	1.	2.	3.	4.	5.

63.5. Az emberierőforrás-gazdálkodási feladatokat teljesítők, milyen mértékben látják el, illetve vesznek részt az alábbi humán funkciók megvalósításában? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljes mértékben**	**2. jelentős mértékben**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. kismértékben**	**5. egyáltalán nem**
a. a helyi humán vagy személyzeti politika kialakításában	1.	2.	3.	4.	5.
b. a helyi létszám- és életpálya-tervezésben	1.	2.	3.	4.	5.
c. a helyi munkaerő gazdálkodásban, a munkaerő biztosításában	1.	2.	3.	4.	5.
d. a helyi kiáramlási és fluktuációs politika felállításában és működtetésében	1.	2.	3.	4.	5.
e. a külső és a belső toborzással kapcsolatos feladatok ellátásában, és az alkalmazott megoldások a fejlesztésében	1.	2.	3.	4.	5.
f. a pályáztatással összefüggő teendők teljesítésében	1.	2.	3.	4.	5.
g. a külső és a belső kiválasztási feladatok ellátásában	1.	2.	3.	4.	5.
h. az új felvételisek beillesztésének megoldásában, helyi mentori rendszer kialakításában és működtetésében	1.	2.	3.	4.	5.
i. közreműködnek az ösztöndíjas, illetve a próbaidős programokkal összefüggő feladatok teljesítésében	1.	2.	3.	4.	5.
j. közreműködnek a helyi utánpótlás- és karriermenedzsment elképzelések, tervek kialakításában és a rendszerműködtetésben	1.	2.	3.	4.	5.
k. közreműködnek a helyi tehetséggondozás megoldásában	1.	2.	3.	4.	5.
l. megtervezik és lebonyolítják a szervezetből történő kiáramlást, a csoportos létszámleépítéseket, a nyugdíjaztatásokat	1.	2.	3.	4.	5.
m. a „gondoskodó elbocsátás” (outplacement) végrehajtásában közreműködnek	1.	2.	3.	4.	5.
n. működtetik a tartalékállomány rendszerét	1.	2.	3.	4.	5.
o. az önkormányzathoz kötődő nyugdíjasok számára programokat bonyolítanak le	1.	2.	3.	4.	5.

63.6. Az emberierőforrás-gazdálkodási feladatokat teljesítők, milyen mértékben látják el, illetve vesznek részt az alábbi humán funkciók megvalósításában? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljes mértékben**	**2. jelentős mértékben**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. kismértékben**	**5. egyáltalán nem**
a. a helyi emberierőforrás-fejlesztési (képzési, továbbképzési) politika kialakításában	1.	2.	3.	4.	5.
b. az éves egyéni és szervezeti szintű továbbképzési tervek elkészítésében	1.	2.	3.	4.	5.
c. közreműködnek a továbbképzési tervekben szereplő programok szervezésében, bonyolításában, értékelésében	1.	2.	3.	4.	5.
d. részt vesznek a középiskolákban folyó pályaorientációs, fakultációs képzések és versenyek működtetésében	1.	2.	3.	4.	5.
e. közreműködnek a helyi belső továbbképzések hagyományos és e-tananyagok fejlesztésében	1.	2.	3.	4.	5.
f. működtetik az emberierőforrás-fejlesztését támogató, Probono informatikai rendszeralkalmazást	1.	2.	3.	4.	5.
g. közreműködnek az önkormányzat tevékenységét, az állomány fejlesztését szolgáló helyi tudásmenedzsment rendszer fejlesztésében és működtetésében	1.	2.	3.	4.	5.
h. ellátják a saját, belső képzések, továbbképzések beválásának, hatékonyságának vizsgálatát, az eredmények értékelését és közzétételét	1.	2.	3.	4.	5.
i. a saját vezetői és beosztotti állomány számára tartandó új HR-rendszerek, módszerek oktatásának megszervezésében, lebonyolításában és értékelésében közreműködnek	1.	2.	3.	4.	5.
j. ellátják az önkormányzat dolgozóira vonatkozó továbbképzési pontrendszer működtetését	1.	2.	3.	4.	5.
k. coaching és mentori szolgáltatást szerveznek	1.	2.	3.	4.	5.

63.7. Az emberierőforrás-gazdálkodási feladatokat teljesítők, milyen mértékben látják el, illetve vesznek részt az alábbi humán funkciók megvalósításában? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljes mértékben**	**2. jelentős mértékben**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. kismértékben**	**5. egyáltalán nem**
a. közreműködnek az önkormányzat teljesítménymenedzsment rendszerének kialakításában, működtetésében és fejlesztésében	1.	2.	3.	4.	5.
b. ellátják az egyéni teljesítményértékelés és minősítés önkormányzaton belüli szervezését, részbeni bonyolítását, a módszertani támogatást, az eredmények feldolgozását, a tevékenység fejlesztését	1.	2.	3.	4.	5.
c. közreműködnek a csoportos vagy szervezeti egység szintű teljesítményértékelések önkormányzaton belüli kialakításában és működtetésében	1.	2.	3.	4.	5.
d. közreműködnek az önkormányzati szintű teljesítményértékelés rendszerének kialakításában és működtetésében	1.	2.	3.	4.	5.
e. kezdeményezik a többfunkciós 360 fokos értékelés önkormányzaton belüli meghonosítását	1.	2.	3.	4.	5.
f. közreműködnek a minőségbiztosítással kapcsolatos feladatok, felmérések (pl. CAF) lebonyolításában	1.	2.	3.	4.	5.
g. közreműködnek a közszolgálaton belüli munkatársi elégedettségvizsgálatok bonyolításában	1.	2.	3.	4.	5.
h. közreműködnek az önkormányzat és a közszolgálat munkájának külső elégedettségvizsgálatában	1.	2.	3.	4.	5.

63.8. Az emberierőforrás-gazdálkodási feladatokat teljesítők, milyen mértékben látják el, illetve vesznek részt az alábbi humán funkciók megvalósításában? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljes mértékben**	**2. jelentős mértékben**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. kismértékben**	**5. egyáltalán nem**
a. a helyi bér- és ösztönzéspolitika kialakításában	1.	2.	3.	4.	5.
b. közreműködnek a helyi szintű munkakör-értékelések teljesítésében	1.	2.	3.	4.	5.
c. közreműködnek a helyi szintű kompetencia-értékelések teljesítésében	1.	2.	3.	4.	5.
d. figyelemmel kísérik a bér- és besorolási rendszer működését, javaslatokat dolgoznak ki a rendszer fejlesztésére	1.	2.	3.	4.	5.
e. részt vesznek az önkormányzat illetménygazdálkodásának bonyolításában	1.	2.	3.	4.	5.
f. közreműködnek az önkormányzat cafeteria rendszerének kialakításában és működtetésében	1.	2.	3.	4.	5.
g. részt vesznek az önkormányzat szociális, jóléti, kegyeleti, gondoskodási politikájának és rendszerének kialakításában és működtetésében	1.	2.	3.	4.	5.

63.9. Az emberierőforrás-gazdálkodási feladatokat teljesítők, milyen mértékben látják el, illetve vesznek részt az alábbi humán funkciók megvalósításában? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljes mértékben**	**2. jelentős mértékben**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. kismértékben**	**5. egyáltalán nem**
a. az önkormányzat humánstratégiájának és humán politikájának kialakítását segítő értékelő, elemző és kutatómunka folytatásában	1.	2.	3.	4.	5.
b. javaslatokat fogalmaznak meg az életpálya kialakításához és fejlesztéséhez	1.	2.	3.	4.	5.
c. javaslatokat fogalmaznak meg a szolgálati jogviszony szabályrendszerének fejlesztéséhez	1.	2.	3.	4.	5.
d. az emberierőforrás-gazdálkodás fejlesztését szolgáló pályázati és projekttevékenységben vesznek részt	1.	2.	3.	4.	5.
e. javaslatokat fogalmaznak meg a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati keretrendszerének fejlesztéséhez	1.	2.	3.	4.	5.

63.10. Az emberierőforrás-gazdálkodási feladatokat teljesítők, milyen mértékben látják el, illetve vesznek részt az alábbi humán funkciók megvalósításában? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. teljes mértékben	2. jelentős mértékben	3. nem tudom eldönteni	4. kismértékben	5. egyáltalán nem
a. a vezetők HR szakmai, jogi és módszertani támogatásában	1.	2.	3.	4.	5.
b. a személyi állomány magas szintű és folyamatos tájékoztatásában	1.	2.	3.	4.	5.
c. a humán folyamatok és a humán funkciók professzionális működtetésében	1.	2.	3.	4.	5.
d. személyügyi, munkaügyi és humán igazgatási kérdésekben a jogi képviselet biztosításában	1.	2.	3.	4.	5.
e. a munkahelyi konfliktusok megelőzésében, a mediátori tevékenység biztosításában	1.	2.	3.	4.	5.
f. a helyi munkaügyi kapcsolatok és érdekegyeztetés működtetésében	1.	2.	3.	4.	5.
g. a munka- és egészségvédelem, a szűrővizsgálatok, a rekreáció biztosításában	1.	2.	3.	4.	5.
h. a munkafeltételek, a munkakörülmények, az ergonómiai szempontok érvényesítésében	1.	2.	3.	4.	5.
i. a kedvezményes gyermek és családüdültetés feltételeinek kialakításában	1.	2.	3.	4.	5.
j. a személyi állomány sportolási és szabadidős tevékenységének elősegítésében	1.	2.	3.	4.	5.
k. önkormányzati rendezvények szervezésében	1.	2.	3.	4.	5.
l. közreműködnek az önkormányzat működéséhez kapcsolódó biztonsági szolgáltatások szervezésében, a ki- és beléptető rendszer működtetésében	1.	2.	3.	4.	5.

63.11. Az emberierőforrás-gazdálkodási feladatokat teljesítők, milyen mértékben látják el, illetve vesznek részt az alábbi humán funkciók megvalósításában? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. teljes mértékben	2. jelentős mértékben	3. nem tudom eldönteni	4. kismértékben	5. egyáltalán nem
a. elvégzik a jogviszony létesítésével, a kinevezésekkel, ill. a munkaszerződések megkötésével, módosításával összefüggő feladatokat, az állományba vétel és az eskütétel dokumentálását	1.	2.	3.	4.	5.
b. ellátják a rendelkezési állománnyal kapcsolatos ügyek intézését, a vezényléseket, átirányításokat, kirendeléseket, kiküldéseket, beosztásból felmentéseket, áthelyezéseket, megbízásokat	1.	2.	3.	4.	5.

c. végrehajtják a szolgálati viszony szünetelésével, megszűnésével, megszüntetésével kapcsolatos teendőket	1.	2.	3.	4.	5.
d. intézik a jogviszonyváltások, a tartalékállomány, a végkielégítés, és a hivatásos állományba visszavétel ügyeit	1.	2.	3.	4.	5.
e. közreműködnek az együtt foglalkoztatási tilalom, az összeférhetetlenség vizsgálatában	1.	2.	3.	4.	5.
f. teljesítik az előmenetellel kapcsolatos különböző ügyek intézését	1.	2.	3.	4.	5.
g. ellátják a munka- és pihenőidővel, az ügyelettel, a túlszolgálattal, a készenléttel, a szabadsággal kapcsolatos feladatokat, valamint ezek elszámolásával összefüggően előírt teendőket	1.	2.	3.	4.	5.
h. közreműködnek a távmunkával, a részmunkaidővel, az egyszerűsített foglalkoztatással és az alkalmi munkával, a közmunkával kapcsolatos feladatok teljesítésében	1.	2.	3.	4.	5.
i. közreműködnek a munka díjazásával kapcsolatos tevékenységek végrehajtásában, a juttatások, a költségtérítések, a támogatások ügyintézésében, a TB-ügyek és a kapcsolódó adatszolgáltatások teljesítésében	1.	2.	3.	4.	5.
j. végzik az érdemek elismerésével kapcsolatok feladatokat pl. címadományozás, kitüntetés, jutalmazás	1.	2.	3.	4.	5.
k. közreműködnek a személyi állományt, ill. az önkormányzatot érintő kártérítési ügyek bonyolításában	1.	2.	3.	4.	5.
l. a rájuk vonatkozó mértékben elvégzik az emberierőforrás-gazdálkodással összefüggő kérelmek, panaszok, beadványok, jogviták, munkahelyi konfliktusok intézését, megoldását	1.	2.	3.	4.	5.
m. ellátják az adatkezeléssel, a személyügyi nyilvántartás naprakész vezetésével, az adatszolgáltatással, és a statisztikák készítésével kapcsolatos munkákat	1.	2.	3.	4.	5.
n. ellátják a foglalkoztatást igazoló igazolványok, nyomtatványok készítését, kiadását, illetve bevételét és naprakész kezelését	1.	2.	3.	4.	5.
o. a humán folyamatok és a humán funkciók működtetéséhez előírt ügyintézési, ügykezelési, nyilvántartási, adatszolgáltatási, statisztikai feladatok megoldásában	1.	2.	3.	4.	5.
p. a humán folyamatok és a humán funkciók működtetését támogató informatikai alkalmazások rendeltetés-és jogszerű felhasználásában	1.	2.	3.	4.	5.
q. a személyi adatok jogszerű és az előírásoknak megfelelő kezelésében, védelmében	1.	2.	3.	4.	5.
r. a kormányzati személyügyi központ funkciót ellátó szervezettel az előírtak szerint együttműködnek	1.	2.	3.	4.	5.

63.12. Az emberierőforrás-gazdálkodási feladatokat ellátók munkavégzésére vonatkozó alábbi állításokkal mennyire ért egyet? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljesen egyetértek**	**2. egyet-értek**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. nem értek egyet**	**5. egyáltalán nem értek egyet**
a. megfelelő szakmai tudással és kompetenciákkal rendelkeznek ahhoz, hogy az elvárások szerint teljesítsenek	1.	2.	3.	4.	5.
b. a megkeresésekre és a problémafelvetésekre időben reagálnak	1.	2.	3.	4.	5.
c. a HR-esek tettei és szavai összhangban vannak egymással	1.	2.	3.	4.	5.
d. a megkeresésekre és a problémafelvetésekre megfelelő minőségben reagálnak	1.	2.	3.	4.	5.
e. együtt élnek a szervezettel tudják, hogy mi történik, mire van szükség	1.	2.	3.	4.	5.
f. az önkormányzat egyéb területeinél dolgozó munkatársak által elismert partnerek	1.	2.	3.	4.	5.
g. megfelelő a hozzáállásuk az ügyfélkapcsolatok fenntartásához és bonyolításához	1.	2.	3.	4.	5.
h. a munkatársak és a vezetők hallgatnak rájuk, kikérik a véleményüket	1.	2.	3.	4.	5.
i. szolgáltatásaikkal, szakmai tevékenységükkel elégedettek	1.	2.	3.	4.	5.
j. jól ismerik a személyi állomány igényeit, elvárásait	1.	2.	3.	4.	5.

63.13. Milyennek látja az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozókat, az alábbi metaforák közül melyeket tartja leginkább jellemzőnek rájuk nézve? (Válasszon ki egyet vagy többet az alábbiak közül!)	
1 – változás katalizátora, reformer	
2 – a felső vezető szürke eminenciása	
3 – a túlélés bajnoka	
4 – belső tanácsadó, coach	
5 – adminisztrátor	
6 – moderátor, konfliktuskezelő, érdekegyeztető	
7 – hangulatfelelős	
8 – szolgálólány	
9 – költségkontroller	
10 – fejlesztő	
11 – lelki szemetesláda	

12 – bürokrata ellenőr	
13 – tyúkanyó	
88 – nem tudom	

„Az önkormányzatai életpálya és karrier" című 7. fejezetben szereplő kérdések és az ezekre adható válaszlehetőségek

55. A közszolgálati életpályák működtetésével és a személyes karrierrel összefüggő alábbi állításokkal mennyire ért egyet? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. teljesen egyetértek	2. egyet-értek	3. nem tudom eldönteni	4. nem értek egyet	5. egyáltalán nem értek egyet
a. munkahelyemen megfelelő információt és segítséget kapok életpályám (karrierem) megtervezéséhez	1.	2.	3.	4.	5.
b. biztos vagyok benne, hogy hosszú távú életpálya elképzeléseimet meg tudom valósítani jelenlegi munkahelyemen	1.	2.	3.	4.	5.
c. a munkahelyem erősségei közé tartozik, hogy képes megtartani a legtehetségesebb, legfelkészültebb munkatársait	1.	2.	3.	4.	5.
d. munkahelyemen felismerik a tehetségeket, és kiemelten foglalkoznak velük	1.	2.	3.	4.	5.
e. tisztában vagyok azzal, hogy szervezetünkben milyen előrelépési lehetőségeim vannak	1.	2.	3.	4.	5.
f. nálunk azokat léptetik elő, akik leginkább segítik a szervezet előre haladását	1.	2.	3.	4.	5.
g. munkahelyünk megfelelő előre lépési lehetőségeket biztosít a személyi állomány számára, így a számomra is	1.	2.	3.	4.	5.
h. munkahelyemen általában a legképzettebb kollégákat léptetik elő	1.	2.	3.	4.	5.
i. saját jövőm szempontjából fontosnak tartom, hogy munkahelyemen viszonylag könnyen kerülhetek magasabb beosztásba	1.	2.	3.	4.	5.
j. saját jövőm szempontjából fontosnak tartom, hogy munkahelyemen magasabb beosztásba kerüljek, szakmai és/vagy specialista karriert futhassak be	1.	2.	3.	4.	5.
k. saját jövőm szempontjából fontosnak tartom, hogy munkahelyemen magasabb beosztásba kerüljek, és vezetői karriert futhassak be	1.	2.	3.	4.	5.
l. saját jövőm szempontjából fontosnak tartom, hogy munkahelyemen több karrierút, illetve karrierlehetőség közül választhassak	1.	2.	3.	4.	5.
m. saját jövőm szempontjából fontosnak tartom, hogy munkahelyemen – az egyéb kollégákhoz hasonlóan – egyenlő esélyeket kapva valósíthatom meg karrier elképzeléseimet	1.	2.	3.	4.	5.

56. A karriermenedzsmenthez tartozó alábbi tényezők közül, melyik, milyen jelentőséggel bír az Ön szervezeténél? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. meghatározó jelentőségű**	**2. jelentős**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. kis mértékű jelentősége van**	**5. egyáltalán nincs jelentősége**
a. szakértői és/vagy specialista karrier utak biztosítása	1.	2.	3.	4.	5.
b. vezetői karrierút biztosítása	1.	2.	3.	4.	5.
c. gyorsított karrierút lehetőségének megteremtése (pl. tehetséggondozási rendszer működtetésével)	1.	2.	3.	4.	5.
d. soros előrejutás a beosztásban és/vagy a rendfokozatban	1.	2.	3.	4.	5.
e. soron kívüli előmenetel a beosztásban és/vagy a rendfokozatban	1.	2.	3.	4.	5.
f. kiszámítható előmenetel biztosítása	1.	2.	3.	4.	5.
g. különböző címek és tanácsadói posztok elnyerésének lehetősége	1.	2.	3.	4.	5.
h. kitüntetés és egyéb elismerések adományozásának lehetősége	1.	2.	3.	4.	5.
i. biztosnak tekinthető foglalkoztatás, „nyugdíjas állás" megteremtése	1.	2.	3.	4.	5.
j. a folyamatos szakmai fejlesztés biztosítása	1.	2.	3.	4.	5.
k. a folyamatos kompetenciafejlesztés biztosítása	1.	2.	3.	4.	5.
l. az önfejlődéshez szükséges feltételek kialakítása és biztosítása	1.	2.	3.	4.	5.
m. az önmegvalósítás lehetőségének kialakítása és fenntartása	1.	2.	3.	4.	5.
n. nemzetközi tapasztalatszerzési lehetőségek	1.	2.	3.	4.	5.
o. projektekben való részvételi lehetőség biztosítása	1.	2.	3.	4.	5.

57. A szervezeti működéshez tartozó alábbi tényezők közül, melyik, milyen jelentőséggel bír az Ön szervezeténél? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. meghatározó jelentőségű	2. jelentős	3. nem tudom eldönteni	4. kis mértékű jelentősége van	5. egyáltalán nincs jelentősége
a. a közszolgálati tisztviselő felkészültségéhez, tapasztalatához, kompetenciakészletéhez igazodó, motiváló munkafeladatok biztosítása	1.	2.	3.	4.	5.
b. rugalmas és atipikus foglalkoztatás lehetőségének megteremtése	1.	2.	3.	4.	5.
c. a munka és a magánélet egyensúlyának kialakítása	1.	2.	3.	4.	5.
d. korszerű, emberközpontú szervezeti kultúra, vezetési stílus, szervezeti működés biztosítása	1.	2.	3.	4.	5.
e. korszerű munkakörülmények, munkaeszközök biztosítása	1.	2.	3.	4.	5.
f. bizalmon, együttműködésen alapuló munkahelyi légkör kialakítása és fenntartása	1.	2.	3.	4.	5.
g. az esélyegyenlőségi, a környezettudatossági, a fenntarthatósági, a diszkriminációmentességi és az integritási szempontok érvényesítése	1.	2.	3.	4.	5.
h. a szervezeti hírnév, hitelesség megteremtése és fenntartása	1.	2.	3.	4.	5.
i. a közszolgálaton belüli mobilitás lehetőségének megteremtése	1.	2.	3.	4.	5.
j. a szervezeten belüli mobilitás lehetőségének megteremtése	1.	2.	3.	4.	5.
k. a közszolgálat és az egyéb szektorok közötti mobilitás lehetőségének megteremtése	1.	2.	3.	4.	5.

58. A bérezéshez és az egyéb juttatásokhoz tartozó alábbi tényezők közül, melyik, milyen jelentőséggel bír az Ön szervezeténél? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. meghatározó jelentőségű	2. jelentős	3. nem tudom eldönteni	4. kis mértékű jelentősége van	5. egyáltalán nincs jelentősége
a. pozitív irányú béreltérítés alkalmazása	1.	2.	3.	4.	5.
b. teljesítményalapú bérezés és jutalmazás alkalmazása	1.	2.	3.	4.	5.
c. a folyamatos bérkorrekció lehetőségének megteremtése	1.	2.	3.	4.	5.
d. a munkakör relatív értékéhez igazodó bérezési gyakorlat alkalmazása	1.	2.	3.	4.	5.
e. a bérek, fizetések értékállóságának megőrzése	1.	2.	3.	4.	5.
f. a béren kívüli juttatások széles körű biztosítása	1.	2.	3.	4.	5.
g. kedvezményes hitelkonstrukciók kialakítása és bevezetése	1.	2.	3.	4.	5.
h. széles körű szociális és jóléti juttatások rendszerének kiépítése és működtetése	1.	2.	3.	4.	5.

59. A karriermenedzsmenthez tartozó alábbi tényezőknek, milyen jelentőséget kellene kapniuk az elkövetkező években az Ön szervezeténél? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. meghatározó jelentőségű	2. jelentős	3. nem tudom eldönteni	4. kis mértékű jelentősége van	5. egyáltalán nincs jelentősége
a. szakértői és/vagy specialista karrier utak biztosítása	1.	2.	3.	4.	5.
b. vezetői karrierút biztosítása	1.	2.	3.	4.	5.
c. gyorsított karrierút lehetőségének megteremtése (pl. tehetséggondozási rendszer működtetésével)	1.	2.	3.	4.	5.
d. soros előrejutás a beosztásban és/vagy a rendfokozatban	1.	2.	3.	4.	5.
e. soron kívüli előmenetel a beosztásban és/vagy a rendfokozatban	1.	2.	3.	4.	5.
f. kiszámítható előmenetel biztosítása	1.	2.	3.	4.	5.
g. különböző címek és tanácsadói posztok elnyerésének lehetősége	1.	2.	3.	4.	5.
h. kitüntetés és egyéb elismerések adományozásának lehetősége	1.	2.	3.	4.	5.
i. biztosnak tekinthető foglalkoztatás, „nyugdíjas állás" megteremtése	1.	2.	3.	4.	5.
j. a folyamatos szakmai és kompetenciafejlesztés biztosítása	1.	2.	3.	4.	5.
k. az önfejlődéshez szükséges feltételek kialakítása és biztosítása	1.	2.	3.	4.	5.
l. az önmegvalósítás lehetőségének kialakítása és fenntartása	1.	2.	3.	4.	5.
n. nemzetközi tapasztalatszerzési lehetőségek	1.	2.	3.	4.	5.
o. projektekben való részvételi lehetőség biztosítása	1.	2.	3.	4.	5.

60. A szervezeti működéshez tartozó alábbi tényezőknek, milyen jelentőséget kellene kapniuk az elkövetkező években az Ön szervezeténél? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. meghatározó jelentőségű	2. jelentős	3. nem tudom eldönteni	4. kis mértékű jelentősége van	5. egyáltalán nincs jelentősége
a. a közszolgálati tisztviselő felkészültségéhez, tapasztalatához, kompetenciakészletéhez igazodó, motiváló munkafeladatok biztosítása	1.	2.	3.	4.	5.
b. rugalmas és atipikus foglalkoztatás lehetőségének megteremtése	1.	2.	3.	4.	5.
c. a munka és a magánélet egyensúlyának kialakítása	1.	2.	3.	4.	5.
d. korszerű, emberközpontú szervezeti kultúra, vezetési stílus, szervezeti működés biztosítása	1.	2.	3.	4.	5.

e. korszerű munkakörülmények, munkaeszközök biztosítása	1.	2.	3.	4.	5.
f. bizalmon, együttműködésen alapuló munkahelyi légkör kialakítása és fenntartása	1.	2.	3.	4.	5.
g. az esélyegyenlőségi, a környezettudatossági, a fenntarthatósági, a diszkriminációmentességi és az integritási szempontok érvényesítése	1.	2.	3.	4.	5.
h. a szervezeti hírnév, hitelesség megteremtése és fenntartása	1.	2.	3.	4.	5.
i. a közszolgálaton belüli mobilitás lehetőségének megteremtése	1.	2.	3.	4.	5.
j. a szervezeten belüli mobilitás lehetőségének megteremtése	1.	2.	3.	4.	5.
k. a közszolgálat és az egyéb szektorok közötti mobilitás lehetőségének megteremtése	1.	2.	3.	4.	5.

61. A bérezéshez és az egyéb juttatásokhoz tartozó alábbi tényezőknek, milyen jelentőséget kellene kapniuk az elkövetkező években az Ön szervezeténél? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. meghatározó jelentőségű**	**2. jelentős**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. kis mértékű jelentősége van**	**5. egyáltalán nincs jelentősége**
a. pozitív irányú béreltérítés alkalmazása	1.	2.	3.	4.	5.
b. teljesítményalapú bérezés és jutalmazás alkalmazása	1.	2.	3.	4.	5.
c. a folyamatos bérkorrekció lehetőségének megteremtése	1.	2.	3.	4.	5.
d. a munkakör relatív értékéhez igazodó bérezési gyakorlat alkalmazása	1.	2.	3.	4.	5.
e. a bérek, fizetések értékállóságának megőrzése	1.	2.	3.	4.	5.
f. a béren kívüli juttatások széles körű biztosítása	1.	2.	3.	4.	5.
g. kedvezményes hitelkonstrukciók kialakítása és bevezetése	1.	2.	3.	4.	5.
h. széles körű szociális és jóléti juttatások rendszerének kiépítése és működtetése	1.	2.	3.	4.	5.

62. Milyennek látja közvetlen munkatársainak a munkához, valamint a karrierépítéshez való hozzáállását? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljesen egyetértek**	**2. egyet-értek**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. nem értek egyet**	**5. egyáltalán nem értek egyet**
a. a kollégák szorgalmasan, önállóan, ellenőrzés nélkül is elvégzik munkájukat	1.	2.	3.	4.	5.
b. a kollégák nem csak az anyagi ösztönzőkért és azok nagyságrendjéért teljesítenek jól	1.	2.	3.	4.	5.
c. a kollégák nagy hangsúlyt fektetnek a lojális, elkötelezett munkavégzésre	1.	2.	3.	4.	5.
d. a kollégák törekszenek arra, hogy vezetőikkel és munkatársaikkal kiegyensúlyozott, konfliktusmentes kapcsolatot tartsanak fenn	1.	2.	3.	4.	5.
e. a kollégák mindent megtesznek annak érdekében, hogy vezetőjük utasításait, a kapott feladatokat határidőre, az elvárt színvonalon, magas teljesítményt nyújtva teljesítsék	1.	2.	3.	4.	5.
f. a kollégák maradéktalanul betartják a munkavégzésüket meghatározó törvények, jogszabályok és az egyéb szabályzók előírásait	1.	2.	3.	4.	5.
g. a kollégák maradéktalanul betartják a munka-magatartással összefüggő elvárásokat	1.	2.	3.	4.	5.
h. a kollégák maximálisan kihasználják a szervezet kínálta fejlesztési (képzési, továbbképzési stb.) lehetőségeket	1.	2.	3.	4.	5.
i. a kollégák nagy figyelmet fordítanak folyamatos önfejlesztésükre	1.	2.	3.	4.	5.
j. a kollégák lojálisak, elkötelezettek és hűségesek szervezetükhöz és a közszolgálathoz	1.	2.	3.	4.	5.
k. a kollégák mindent megtesznek annak érdekében, hogy az integritással összefüggő elvárásoknak megfeleljenek	1.	2.	3.	4.	5.
l. a kollégák kezdeményezően, kreatívan, proaktívan állnak hozzá a rájuk váró feladatok teljesítéséhez	1.	2.	3.	4.	5.

63. Az Ön szervezeténél milyen mértékben használják ki az alábbi módszereket és lehetőségeket a karrierfejlesztésre? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljes mértékben**	**2. jelentős mértékben**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. kismértékben**	**5. egyáltalán nem**
a. speciális munkafeladatok teljesítése	1.	2.	3.	4.	5.
b. tudásbővítő projektmunkákba történő részvétel biztosítása	1.	2.	3.	4.	5.
c. projekt-team munkában való részvétel megteremtése	1.	2.	3.	4.	5.
d. formális hálózat/kapcsolatépítő programok bonyolítása	1.	2.	3.	4.	5.
e. egyéni karriertervek készítése	1.	2.	3.	4.	5.
f. szervezeti és szervezeti egység szintű karriertervek összeállítása	1.	2.	3.	4.	5.
g. fejlesztő központ (DC) használata	1.	2.	3.	4.	5.
h. utódlási tervek, utánpótlási adatbankok működtetése	1.	2.	3.	4.	5.
i. talentum/kulcsember/tehetséggondozási programok indítása	1.	2.	3.	4.	5.
j. munkavégzéshez kötődő gyakorlati problémamegoldások (akciótanulások) megvalósítása	1.	2.	3.	4.	5.
k. nemzetközi megbízatások/tapasztalatszerző programok bonyolítása	1.	2.	3.	4.	5.
l. coaching szolgáltatás biztosítása	1.	2.	3.	4.	5.
m. mentorálás, illetve mentori rendszer működtetése	1.	2.	3.	4.	5.
n. szakmai és tudományos konferenciák, workshopok rendezése, vagy az ilyen rendezvényeken való részvétel biztosítása	1.	2.	3.	4.	5.

„A személyi állomány szakmai és intellektuális jellemzői, a tisztviselők fejlesztése" című 8. fejezetben szereplő kérdések és az ezekre adható válaszlehetőségek

64. Milyen szintű elméleti tudásra és gyakorlati tapasztalatra van szüksége az eredményes munkavégzéshez? (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)	
1 – elemi ismeretekre (egyszerű feladatok; napok alatt elsajátítható munkák; bizonyos tapasztalatot igénylő egyszerű munkák)	
2 – alapfokú szakmai ismeretekre (egyszerű/szabványos feladatok; egyszerű gépek, berendezések működtetése; betanításhoz és/vagy megszerzett tapasztalathoz kötött egyszerű feladatok)	
3 – normál szakmai tudásra (gyakorlati ismeretek egy adott szakterületen; speciális gépek, berendezések működtetése; szakképzésen megszerezhető szakismeretek és megszerzett tapasztalat)	
4 – magas szintű szaktudásra (komplex tevékenység, szakmai specializáció; továbbképzés, tapasztalat, a tevékenységgel kapcsolatos adminisztratív feladatok ismerete; több szakma ismerete és gyakorlata)	
5 – alapszintű speciális vagy tudományos szakismeretre (főiskolai szintű végzettség, elméleti háttér, eljárások, technikák módszerek ismerete, tapasztalat és rendszeres továbbképzés)	
6 – emeltszintű speciális vagy tudományos szakismeretre (egyetemi szintű végzettség, elméleti háttér, eljárások, technikák módszerek ismerete, tapasztalat és rendszeres továbbképzés)	
7 – kiérlelt speciális vagy tudományos szakismeretre (specializáció egy szak-és tudományterületre, sokéves intenzív tapasztalat; egyetemi végzettségnél mélyebb ismeretek (pl. tudományos fokozat és/vagy több szak-és tudományterület elmélyült ismerete)	
8 – egy szakterület kiváló ismeretére (egy szakterület elméletének, módszereinek és gyakorlatának teljes körű ismerete, több szakterület és/vagy funkció átfogó, elmélyült ismerete (pl. habilitáció, alapszintű és/vagy kiérlelt speciális vagy tudományos szakismeret több területen)	
9. – kimagasló szaktekintélyre (kiemelkedő szaktudás; kiemelkedő szak-és tudományos tudás /pl. MTA levelező vagy rendes tagság/; nemzetközi elismertség, szaktekintély)	
88 – nem tudom	

65. Ön milyen mértékben rendelkezik a feladatai teljesítéséhez szükséges szakmai tudást, ismeretet és gyakorlatot megalapozó alábbi kompetenciákkal? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljes mértékben**	**2. jelentős mértékben**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. kismértékben**	**5. egyáltalán nem**	**99 – nem releváns**
a. a feladatellátáshoz kapcsolódó általános elméleti tudással, műveltséggel	1.	2.	3.	4.	5.	99
b. a feladatellátáshoz kapcsolódó általános gyakorlati tapasztalattal	1.	2.	3.	4.	5.	99
c. a feladatellátáshoz szükséges szakmai elméleti tudással	1.	2.	3.	4.	5.	99
d. a feladatellátáshoz szükséges szakmai gyakorlati tapasztalattal	1.	2.	3.	4.	5.	99
e. a feladatellátáshoz kapcsolódó prezentációs készséggel	1.	2.	3.	4.	5.	99
f. a feladatellátáshoz szükséges általános idegen nyelvismeret (szóbeli és írásbeli, szövegértés) készségével	1.	2.	3.	4.	5.	99
g. a feladatellátáshoz szükséges szakmai idegen nyelvismeret (szóbeli és írásbeli, szövegértés) készségével	1.	2.	3.	4.	5.	99
h. a feladatellátáshoz szükséges alapvető számítástechnikai (számítógépes) és számítógép kezelési ismeretekkel	1.	2.	3.	4.	5.	99
i. a feladatellátáshoz szükséges interneten való eligazodás képességével	1.	2.	3.	4.	5.	99
j. a feladatellátáshoz szükséges multikulturális környezetben való munkavégzés képességével	1.	2.	3.	4.	5.	99
k. a feladatellátáshoz szükséges kognitív, a tanult ismeretek elemzési és szintetizálási képességével	1.	2.	3.	4.	5.	99
l. a feladatellátáshoz szükséges kutatási, az összegyűjtött adatok elemzésének képességével	1.	2.	3.	4.	5.	99
m. a feladatellátáshoz szükséges kutatási, a releváns adatok különböző forrásokból történő összegyűjtésének képességével	1.	2.	3.	4.	5.	99
n. a feladatellátáshoz szükséges logikai, térbeli gondolkodás és a holisztikus látásmód képességével	1.	2.	3.	4.	5.	99
o. a feladatellátáshoz szükséges számítástechnikai és egyéb eszközök, gépek, berendezések kezelésének készségével	1.	2.	3.	4.	5.	99

66/a. Ön milyen mértékben rendelkezik a feladatai teljesítéséhez szükséges alábbi nem szakmai kompetenciákkal? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. teljes mértékben	2. jelentős mértékben	3. nem tudom eldönteni	4. kismértékben	5. egyáltalán nem	99 – nem releváns
a. a feladatellátáshoz kapcsolódó írásbeli kifejezőkészséggel	1.	2.	3.	4.	5.	99
b. a feladatellátáshoz kapcsolódó szóbeli és nonverbális kommunikációs készséggel	1.	2.	3.	4.	5.	99
c. a feladatmegoldásnál jelentkező, az elméleti alapokat felhasználó problémamegoldás képességével	1.	2.	3.	4.	5.	99
d. a feladatellátásnál jelentkező felelősségvállalás képességével	1.	2.	3.	4.	5.	99
e. a feladatellátáshoz kapcsolódó döntési készséggel, hajlandósággal	1.	2.	3.	4.	5.	99
f. a feladatellátáshoz szükséges szabálytudattal, fegyelmezettséggel	1.	2.	3.	4.	5.	99
g. a feladatellátáshoz szükséges teljesítményorientáció és a minőségi munkavégzés iránti elkötelezettséggel	1.	2.	3.	4.	5.	99
h. a feladatellátást eredményező precíz munkavégzés képességével	1.	2.	3.	4.	5.	99
i. a feladatellátással együtt járó terhelések elviselésének képességével, nagy munkabírással	1.	2.	3.	4.	5.	99
j. a feladatellátáshoz kapcsolódó csoportmunkával, együttműködési készséggel	1.	2.	3.	4.	5.	99
k. a feladatellátáshoz szükséges rugalmassággal, alkalmazkodó képességgel	1.	2.	3.	4.	5.	99
l. a feladatellátáshoz szükséges kreativitással, újító szemlélettel	1.	2.	3.	4.	5.	99
m. a feladatellátáshoz szükséges érzelmi stabilitással, önismerettel, következetességgel, kiszámíthatósággal	1.	2.	3.	4.	5.	99
n. a feladatellátáshoz kapcsolódó tudásátadás képességével	1.	2.	3.	4.	5.	99
o. a feladatellátáshoz szükséges önfejlesztés igényével és/vagy képességével	1.	2.	3.	4.	5.	99

66/b. Ön milyen mértékben rendelkezik a feladatai teljesítéséhez szükséges alábbi nem szakmai kompetenciákkal? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. teljes mértékben	2. jelentős mértékben	3. nem tudom eldönteni	4. kismértékben	5. egyáltalán nem	99 – nem releváns
p. a feladatellátáshoz kapcsolódó etikus hozzáállással, példamutató magatartással, szakmai elköteleződéssel	1.	2.	3.	4.	5.	99
q. a feladatellátáshoz kapcsolódó konfliktus- és kríziskezelés készségével, az érdekérvényesítés képességével	1.	2.	3.	4.	5.	99
r. a feladatellátáshoz kapcsolódó stressz-tűrés készségével	1.	2.	3.	4.	5.	99
s. a feladatellátáshoz szükséges vezetői funkciók ellátásának képességével	1.	2.	3.	4.	5.	99
sz. a feladatellátáshoz szükséges motiválás képességével	1.	2.	3.	4.	5.	99
t. a feladatellátáshoz szükséges cél- és feladatorientáltsággal	1.	2.	3.	4.	5.	99
u. a feladatellátáshoz szükséges rendszerszemlélet és lényeglátás készségével	1.	2.	3.	4.	5.	99
v. a társadalmi kérdésekben való jártasság, tájékozottság, informáltság készségével	1.	2.	3.	4.	5.	99
w. a feladatellátáshoz szükséges szervezőkészséggel	1.	2.	3.	4.	5.	99
x. a feladatellátáshoz szükséges tervezés és időgazdálkodás képességével	1.	2.	3.	4.	5.	99
y. az önálló munkavégzés készségével	1.	2.	3.	4.	5.	99
z. a feladatellátáshoz szükséges magabiztossággal, határozott fellépéssel	1.	2.	3.	4.	5.	99
aa. a feladatellátáshoz szükséges élettapasztalattal	1.	2.	3.	4.	5.	99
ab. a feladatellátásnál előnyt jelentő életkori jellemzőkkel	1.	2.	3.	4.	5.	99

67. Abban az esetben, ha az elmúlt öt évben módjában állt a jelzett képzések valamelyikén részt venni, jelenlegi munkaköre, feladatrendszere ellátása szempontjából mennyire tekinti azt használhatónak? (Osztályozza 1-től 5-ig azokat a képzéseket, amelyeken részt vett! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljes mértékben**	**2. jelentős mértékben**	**3. kismértékben**	**4. egyáltalán nem**	**66 – nem vettem részt**
a. közigazgatás-szervező, igazgatásszervező vagy nemzetközi igazgatási alapképzést	1.	2.	3.	4.	66
b. közigazgatási vagy európai és nemzetközi igazgatási mesterképzési szakos képzést	1.	2.	3.	4.	66
c. államtudományi osztatlan mesterképzési szakos képzést	1.	2.	3.	4.	66
d. közigazgatás-tudományi PhD-képzést	1.	2.	3.	4.	66
e. nemzetközi biztonság-és védelempolitikai alapképzést	1.	2.	3.	4.	66
f. nemzetközi tanulmányok, nemzetközi biztonság- és védelempolitika, nemzetközi közszolgálati kapcsolatok vagy International Public Relations mesterképzést	1.	2.	3.	4.	66
g. bűnügyi igazgatási, bűnügyi alapképzési, rendészeti igazgatási, rendészeti alapképzési vagy katasztrófavédelem alapképzést	1.	2.	3.	4.	66
h. kriminalisztikai vagy rendészeti vezető mesterképzést	1.	2.	3.	4.	66
i. rendészettudományi PhD-képzést	1.	2.	3.	4.	66
j. környezetmérnöki vagy építőmérnöki alapképzést	1.	2.	3.	4.	66
k. katonai vezetői, üzemeltetési vagy logisztikai alapképzést	1.	2.	3.	4.	66
l. katonai vezetői, üzemeltetési, logisztikai vagy védelmi vezetéstechnikai rendszertervező mesterképzést	1.	2.	3.	4.	66
m. hadtudományi vagy katonai, műszaki PhD-képzést	1.	2.	3.	4.	66
n. más intézmény által indított egyéb szakos alapképzésen	1.	2.	3.	4.	66
o. más intézmény által indított egyéb szakos mesterképzésen	1.	2.	3.	4.	66
p. más intézmény által indított egyéb szakos osztatlan mesterképzésen	1.	2.	3.	4.	66
q. egyéb tudományterülethez tartozó PhD-képzésen	1.	2.	3.	4.	66
r. az NKE által lefolytatott habilitációs eljáráson	1.	2.	3.	4.	66
s. más intézmény által lefolytatott habilitációs eljáráson	1.	2.	3.	4.	66

67/a. Amennyiben közigazgatási munkaköre, ellátandó feladatrendszere felsőfokú végzettség megszerzéséhez kötött, azt megítélése szerint, melyik képzési területhez tartozó és szintű képzéssel lehet professzionálisan betölteni? (Válasszon ki egyet vagy többet az alábbi válaszlehetőségek közül!)	
1 – valamelyik közigazgatási felsőfokú alapképzéssel lehet ellátni	
2 – valamelyik közigazgatási felsőfokú alapképzéssel, és a munkaköröm betöltéséhez előírt vagy egyéb szakirányú továbbképzési szak elvégzésével lehet ellátni	
3 – valamelyik közigazgatási felsőfokú alapképzéssel és egyéb képzési területen elvégzett BA- és/vagy MA-végzettséggel lehet ellátni	
4 – valamelyik közigazgatási felsőfokú mesterképzéssel lehet ellátni	
5 – valamelyik közigazgatási felsőfokú mesterképzéssel, és a munkaköröm betöltéséhez előírt vagy egyéb szakirányú továbbképzési szak elvégzésével lehet ellátni	
6 – valamelyik közigazgatási felsőfokú mesterképzéssel és egyéb képzési területen elvégzett BA- és/vagy MA-végzettséggel lehet ellátni	
7 – államtudományi osztatlan mesterképzéssel lehet ellátni	
8 – államtudományi osztatlan mesterképzéssel, és a munkaköröm betöltéséhez előírt vagy egyéb szakirányú továbbképzési szak elvégzésével lehet ellátni	
9 – államtudományi osztatlan mesterképzéssel és egyéb képzési területen elvégzett BA- és/vagy MA-végzettséggel lehet ellátni	
10 – közigazgatás-tudományi PhD-képzéssel lehet ellátni	
11 – a PhD-nél magasabb közigazgatás-tudományi tudományos fokozat és/vagy habilitáció megszerzésével lehet ellátni	
12 – egyéb felsőfokú alapképzéssel, közigazgatási alap és szakvizsgával, valamint a munkaköröm betöltéséhez előírt vagy egyéb szakirányú továbbképzési szak elvégzésével lehet ellátni	
13 – egyéb felsőfokú mesterképzéssel, közigazgatási alap és szakvizsgával, valamint a munkakörök betöltéséhez előírt vagy egyéb szakirányú továbbképzési szak elvégzésével lehet ellátni	
14 – egyéb felsőfokú osztatlan mesterképzéssel, közigazgatási alap és szakvizsgával, valamint a munkaköröm betöltéséhez előírt vagy egyéb szakirányú továbbképzési szak elvégzésével lehet ellátni	
15 – egyéb tudományterülethez tartozó PhD-képzéssel lehet ellátni	
16 – a PhD-nél magasabb, egyéb tudományterülethez tartozó tudományos fokozat, és/vagy habilitáció megszerzésével lehet ellátni	
88 – nem tudom	

68. Abban az esetben, ha az elmúlt öt évben módjában állt a jelzett szakirányú továbbképzések valamelyikén részt venni, jelenlegi munkaköre, feladatrendszere ellátása szempontjából milyen mértékben tekinti azt használhatónak? (Osztályozza 1-től 5-ig azokat a képzéseket, amelyeken részt vett! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljes mértékben**	**2. jelentős mértékben**	**3. kismértékben**	**4. egyáltalán nem**	**66 – nem vettem részt**
a. államháztartási gazdálkodás és ellenőrzés szakirányú továbbképzésen	1.	2.	3.	4.	66
b. elektronikus információbiztonsági vezető szakirányú továbbképzésen	1.	2.	3.	4.	66
c. fejlesztés politikai szaktanácsadó szakirányú továbbképzésen	1.	2.	3.	4.	66
d. integritás tanácsadó szakirányú továbbképzésen	1.	2.	3.	4.	66
e. kormányzati tanulmányok szakirányú továbbképzésen	1.	2.	3.	4.	66
f. közigazgatási tanulmányok szakirányú továbbképzésen	1.	2.	3.	4.	66
g. közszolgálati humán szervező szakirányú továbbképzésen	1.	2.	3.	4.	66
h. közszolgálati információ- és iratmenedzsment szakirányú továbbképzésen	1.	2.	3.	4.	66
i. közszolgálati protokoll szakirányú továbbképzésen	1.	2.	3.	4.	66
j. média- és közszolgálati kommunikáció szakirányú továbbképzésen	1.	2.	3.	4.	66
k. önkormányzati szaktanácsadó szakirányú továbbképzésen	1.	2.	3.	4.	66
l. választási igazgatás szakirányú továbbképzésen	1.	2.	3.	4.	66
m. külpolitikai szakújságíró és elemző szakirányú továbbképzésen	1.	2.	3.	4.	66
n. rendészeti gazdasági szakirányú továbbképzésen	1.	2.	3.	4.	66
o. kriminalisztikai szakértő szakirányú továbbképzésen	1.	2.	3.	4.	66
p. katasztrófavédelmi műveleti szakirányú továbbképzésen	1.	2.	3.	4.	66
q. tűzvédelmi és mentésirányítási szakirányú továbbképzésen	1.	2.	3.	4.	66
r. iparbiztonsági szakirányú továbbképzésen	1.	2.	3.	4.	66
s. természetvédelmi vízgazdálkodási szakmérnöki szakirányú továbbképzésen	1.	2.	3.	4.	66
sz. vízügyi közgazdász szakmérnöki szakirányú továbbképzésen	1.	2.	3.	4.	66
t. vízrajzi szakmérnöki szakirányú továbbképzésen	1.	2.	3.	4.	66
u. vízellátás-csatornázás szakirányú továbbképzésen	1.	2.	3.	4.	66
v. árvíz- és belvízvédelmi szakmérnöki szakirányú továbbképzésen	1.	2.	3.	4.	66

69. Abban az esetben, ha az elmúlt öt évben módjában állt a jelzett közszolgálati vizsgák és továbbképzések valamelyikén részt venni, jelenlegi munkaköre, feladatrendszere ellátása szempontjából milyen mértékben tekinti azt használhatónak? (Osztályozza 1-től 5-ig azokat a képzéseket, amelyeken részt vett! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljes mértékben**	**2. jelentős mértékben**	**3. kismértékben**	**4. egyáltalán nem**	**66 – nem vettem részt**
a. közigazgatási alapvizsgát	1.	2.	3.	4.	66
b. közigazgatási szakvizsgát	1.	2.	3.	4.	66
c. ügykezelői alapvizsgát	1.	2.	3.	4.	66
d. titkos ügykezelői vizsgát	1.	2.	3.	4.	66
e. rendészeti alapvizsgát	1.	2.	3.	4.	66
f. rendészeti szakvizsgát	1.	2.	3.	4.	66
g. általános közigazgatási ismereteket nyújtó továbbképzési programot	1.	2.	3.	4.	66
h. közigazgatási vezetőknek szóló továbbképzési programot	1.	2.	3.	4.	66
i. NKE feladatkörébe tartozó szakmai képzési programot	1.	2.	3.	4.	66
j. belső (közigazgatási szakmai szervezet, felsőoktatási vagy felnőttképzési intézmények által bejegyzett) továbbképzési programot	1.	2.	3.	4.	66
k. általános rendészeti ismerteket nyújtó továbbképzési programot	1.	2.	3.	4.	66
l. rendészeti vezetővé képzést	1.	2.	3.	4.	66
m. rendészeti mestervezetővé képzést	1.	2.	3.	4.	66
n. a Belügyminisztérium feladatkörébe tartozó szakmai képzési programot	1.	2.	3.	4.	66
o. belső (rendészeti szakmai szervezet, felsőoktatási vagy felnőttképzési intézmények által bejegyzett) továbbképzési programot	1.	2.	3.	4.	66

70. Általánosságban milyennek ítéli meg a szervezeti egységébe tartozó beosztott munkatársai feladat és szakmaismeretét? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljesen megfelelőnek**	**2. megfelelőnek**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. kismértékben megfelelőnek**	**5. nem megfelelőnek**
a. 22 évnél fiatalabbakét	1.	2.	3.	4.	5.
b. 23–37 évesekét	1.	2.	3.	4.	5.
c. 38–52 évesekét	1.	2.	3.	4.	5.
d. 53–71 évesekét	1.	2.	3.	4.	5.

71. Általánosságban milyennek ítéli meg a szervezetében tevékenykedő vezetők és irányítási feladatokat is ellátó beosztott munkatársak vezetési, szervezési (menedzsment) tudását, tapasztalatát? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be, ha nem tudja a választ, a 0-át jelölje be!)	**1. teljesen megfelelőnek**	**2. megfelelőnek**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. kismértékben megfelelőnek**	**5. nem megfelelőnek**
a. az irányítási feladatokat is ellátó beosztott munkatársakét	1.	2.	3.	4.	5.
b. a középvezetőkét	1.	2.	3.	4.	5.
c. a felső vezetőkét	1.	2.	3.	4.	5.

72. Milyen mértékűnek tartja a szakmai egységéhez tartozó beosztott munkatársai kötelességtudatát? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljesen megfelelőnek**	**2. megfelelőnek**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. kismértékben megfelelőnek**	**5. nem megfelelőnek**
a. 22 évnél fiatalabbakét	1.	2.	3.	4.	5.
b. 23–37 évesekét	1.	2.	3.	4.	5.
c. 38–52 évesekét	1.	2.	3.	4.	5.
d. 53–71 évesekét	1.	2.	3.	4.	5.

73. Milyen mértékűnek tartja a szervezetében tevékenykedő vezetők és irányítási feladatokat is ellátó beosztott munkatársak kötelességtudatát? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be, ha nem tudja a választ, a 0-át jelölje be!)	**1. teljesen megfelelőnek**	**2. megfelelőnek**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. kismértékben megfelelőnek**	**5. nem megfelelőnek**
a. az irányítási feladatokat is ellátó beosztott munkatársakét	1.	2.	3.	4.	5.
b. a középvezetőkét	1.	2.	3.	4.	5.
c. a felső vezetőkét	1.	2.	3.	4.	5.

74. Milyen mértékűnek tartja a szakmai egységéhez tartozó beosztott munkatársai elkötelezettségét, lojalitását? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. teljesen megfelelőnek	2. megfelelőnek	3. nem tudom eldönteni	4. kismértékben megfelelőnek	5. nem megfelelőnek
a. 22 évnél fiatalabbakét	1.	2.	3.	4.	5.
b. 23–37 évesekét	1.	2.	3.	4.	5.
c. 38–52 évesekét	1.	2.	3.	4.	5.
d. 53–71 évesekét	1.	2.	3.	4.	5.

75. Milyen mértékűnek tartja a szervezetében tevékenykedő vezetők és irányítási feladatokat is ellátó beosztott munkatársak elkötelezettségét, lojalitását? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. teljesen megfelelőnek	2. megfelelőnek	3. nem tudom eldönteni	4. kismértékben megfelelőnek	5. nem megfelelőnek
a. az irányítási feladatokat is ellátó beosztott munkatársakét	1.	2.	3.	4.	5.
b. a középvezetőkét	1.	2.	3.	4.	5.
c. a felső vezetőkét	1.	2.	3.	4.	5.

76. Milyen mértékben járulnak hozzá az alábbi programok és egyéb tevékenységek egyéni fejlődéséhez, illetve fejlesztéséhez? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. teljes mértékben	2. jelentős mértékben	3. nem tudom eldönteni	4. kismértékben	5. egyáltalán nem
a. fontosnak tartom, hogy rendszeresen részt vegyek a munkavégzésem hatékonyságát növelő, szakmai felkészültségemet fejlesztő képzési, továbbképzési programokon	1.	2.	3.	4.	5.
b. fontosnak tartom, hogy rendszeresen részt vegyek a személyiségem fejlesztését eredményező kompetenciafejlesztő programokon	1.	2.	3.	4.	5.
c. szívesen veszem igénybe a jelenléti képzéseket, tréningeket	1.	2.	3.	4.	5.
d. szívesen veszem igénybe az e tanulás (e-learning, blended learning) kínálta képzési, továbbképzési programokat	1.	2.	3.	4.	5.
e. előszeretettel veszem igénybe a közszolgálati képzési, továbbképzési intézményekben, központilag megszervezett programokat	1.	2.	3.	4.	5.
f. előszeretettel veszem igénybe a közszolgálati szervezetek által bonyolított belső képzési, továbbképzési programokat	1.	2.	3.	4.	5.

g. a munkahelyem által kínált képzési, továbbképzési programokon való részvételnél fontosabbnak tartom az önfejlesztést	1.	2.	3.	4.	5.
h. a tanulmányi pontrendszer működtetése jelentősen elősegíti, hogy folyamatos képzésben, fejlesztésben részesülhettek	1.	2.	3.	4.	5.
i. a számomra biztosított és a tanulmányi pontrendszerhez kötődő programok minden vonatkozásban kielégítik igényeimet	1.	2.	3.	4.	5.
j. fejlődésem szempontjából a munkavégzésemhez, illetve a munkahelyemhez kötődő fejlesztő programokon való részvételt favorizálom	1.	2.	3.	4.	5.
k. fejlődésem szempontjából a munkavégzésen kívüli iskolai rendszerű képzéseken, szakképzéseken való részvételt részesítem előnyben	1.	2.	3.	4.	5.
l. fejlődésem szempontjából a munkavégzésen kívüli, iskolarendszeren kívüli képzéseken, továbbképzéseken, vezetőképzéseken, szakképzéseken, tanfolyamokon stb. való részvételt részesítem előnyben	1.	2.	3.	4.	5.

77. Általában milyen formában kerül be egy-egy képzésre, továbbképzésre? (Válasszon ki egyet vagy többet az alábbiak közül!)	
1 – a lehetőségek közül én választok, és az illetékes vezető jóváhagyásával veszek részt az aktuális programon	
2 – beiskoláznak a programra, amelyen kötelezően részt kell vennem	
3 – az egyéni teljesítményértékelésen/minősítésen az értékelő vezetővel közösen beszéljük meg, hogy milyen fejlesztő programon vegyek részt	
4 – szeretek képzésekre, továbbképzésekre járni, ezért mindig engem küldenek, illetve támogatják részvételemet	
5 – a kötelezően előírt tanulmányi pontok megszerzése miatt veszek részt a felkészítésekre	
6 – az emberierőforrás-gazdálkodás kérdéseivel foglalkozó szakemberek keresnek meg és kínálják fel a lehetőséget	
7 – a lehetőségek közül én választok, és saját elhatározásomból, vezetői engedély, ill. beleegyezés nélkül veszek részt a felkészítésen	
88 – nem tudom	

78. Az Ön szervezete által biztosított fejlesztési lehetőségekkel kapcsolatban milyen álláspontot képvisel, és ennek megfelelően az alábbi állításokkal mennyire ért egyet? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljesen egyetértek**	**2. egyet-értek**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. nem értek egyet**	**5. egyáltalán nem értek egyet**
a. lehetőségem van olyan új tudás, ismert és tapasztalat megszerzésére, melynek segítségével a mostaninál magasabb szintű feladatokat is el tudok majd látni	1.	2.	3.	4.	5.
b. munkahelyem lehetőséget ad arra, hogy olyan tudást, képességet, gyakorlatot szerezzek meg, melyek támogatják szakmai fejlődésemet	1.	2.	3.	4.	5.
c. a képzések, továbbképzések és egyéb felkészítések, amelyeken részt veszek, hasznosíthatók mindennapi munkámban	1.	2.	3.	4.	5.
d. munkám végzése során folyamatosan hasznos tapasztalatokat, új ismereteket szerzek	1.	2.	3.	4.	5.
e. munkahelyemen munkatársaim többsége elég figyelmet fordít szakmai fejlődésére, mert nálunk az elmélyült tudásnak becsülete van	1.	2.	3.	4.	5.
f. saját jövőm szempontjából fontosnak tartom szakmai és általános tudásom folyamatos gyarapítását	1.	2.	3.	4.	5.
g. a munkavégzés jellegének, tartalmának, szabályozási környezetének változásai indokolttá teszik, hogy a szervezetben magas szellemi kapacitású, felkészült emberek dolgozzanak	1.	2.	3.	4.	5.
h. munkám során – új fejlesztések nélkül is – jól tudom alkalmazni tudásomat és képességeimet	1.	2.	3.	4.	5.

79. Az Ön szervezeténél működtetnek-e a munkatársak számára is hozzáférhető tudásmenedzsment rendszert (új tudás előállítása, elsajátítása, célba juttatása, tárolása, új tudás folyamatos bővítése)? (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)	
0 – nem	
1 – igen	
88 – nem tudom	

„Ösztönzésmenedzsment az önkormányzatoknál" című 9. fejezetben szereplő kérdések és az ezekre adható válaszlehetőségek

80. Ön szerint a munkahelyén foglalkoztatottak bérezésében milyen tényezők és milyen mértékben fejeződnek ki, illetve játszanak szerepet? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. teljes mértékben kifejeződik	2. jelentős mértékben kifejeződik	3. nem tudom eldönteni	4. kis mértékben fejeződik ki	5. egyáltalán nem fejeződik ki
a. a betöltött munkaerő piaci értéke (versenyképessége)	1.	2.	3.	4.	5.
b. a betöltött munkakör szervezeten belüli relatív értéke (a munkakör betöltéséhez szükséges tudás, felelősség, problémamegoldás és terhelés mértékének függvényében)	1.	2.	3.	4.	5.
c. a munkakört betöltő életkora	1.	2.	3.	4.	5.
d. a munkakört betöltő iskolai végzettsége	1.	2.	3.	4.	5.
e. a munkakört betöltő szakmai/vezetői tapasztalata	1.	2.	3.	4.	5.
f. a munkakört betöltő beosztása, besorolása	1.	2.	3.	4.	5.
g. a munkakört betöltő rátermettsége, elhivatottsága, lojalitása	1.	2.	3.	4.	5.
h. az adott munkakörhöz, a feladatrendszerhez kötődő pótlékok, bérkiegészítések	1.	2.	3.	4.	5.
i. a munkakört betöltőnek adományozott címek	1.	2.	3.	4.	5.
j. a munkakört betöltőnek a besorolásához rendelt rendfokozati illetményrésze	1.	2.	3.	4.	5.
k. az egyéb alap és választható béren kívüli juttatások, kedvezmények, a cafeteria	1.	2.	3.	4.	5.
l. a munkakört betöltő szolgálati hely szerinti bérkiegészítése (területi elv érvényesítése)	1.	2.	3.	4.	5.
m. a munkakört betöltőnek a szervezetnél eltöltött szolgálati ideje	1.	2.	3.	4.	5.
n. a munkakört betöltő teljesített együttes munka ideje	1.	2.	3.	4.	5.
o. a munkakört betöltő egyéni teljesítménye	1.	2.	3.	4.	5.
p. az érintett szervezeti egység (osztály, csoport) teljesítménye	1.	2.	3.	4.	5.
q. az érintett szervezet teljesítménye	1.	2.	3.	4.	5.
r. a munkakört betöltőnek megítélt jutalmak, egyéb anyagi elismerések	1.	2.	3.	4.	5.

81. Ön szerint a munkahelyén foglalkoztatottak bérezésében a jövőben milyen tényezőknek és milyen mértékben kellene kifejeződnie, illetve szerepet játszania? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljes mértékben ki kellene fejeződnie**	**2. jelentős mértékben ke kellene fejeződnie**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. kis mértékben kellen kifejeződnie**	**5. egyáltalán nem kellene kifejeződnie**
a. a betöltött munkaerő piaci értéke (versenyképessége)	1.	2.	3.	4.	5.
b. a betöltött munkakör szervezeten belüli relatív értéke (a munkakör betöltéséhez szükséges tudás, felelősség, problémamegoldás és terhelés mértékének függvényében)	1.	2.	3.	4.	5.
c. a munkakört betöltő életkora	1.	2.	3.	4.	5.
d. a munkakört betöltő iskolai végzettsége	1.	2.	3.	4.	5.
e. a munkakört betöltő szakmai/vezetői tapasztalata	1.	2.	3.	4.	5.
f. a munkakört betöltő beosztása, besorolása	1.	2.	3.	4.	5.
g. a munkakört betöltő rátermettsége, elhivatottsága, lojalitása	1.	2.	3.	4.	5.
h. az adott munkakörhöz, a feladatrendszerhez kötődő pótlékok, bérkiegészítések	1.	2.	3.	4.	5.
i. a munkakört betöltőnek adományozott címek	1.	2.	3.	4.	5.
j. a munkakört betöltőnek a besorolásához rendelt rendfokozati illetményrésze	1.	2.	3.	4.	5.
k. az egyéb alap és választható béren kívüli juttatások, kedvezmények, a cafeteria	1.	2.	3.	4.	5.
l. a munkakört betöltő szolgálati hely szerinti bérkiegészítése (területi elv érvényesítése)	1.	2.	3.	4.	5.
m. a munkakört betöltőnek a szervezetnél eltöltött szolgálati ideje	1.	2.	3.	4.	5.
n. a munkakört betöltő teljesített együttes munka ideje	1.	2.	3.	4.	5.
o. a munkakört betöltő egyéni teljesítménye	1.	2.	3.	4.	5.
p. az érintett szervezeti egység (osztály, csoport) teljesítménye	1.	2.	3.	4.	5.
q. az érintett szervezet teljesítménye	1.	2.	3.	4.	5.
r. a munkakört betöltőnek megítélt jutalmak, egyéb anyagi elismerések	1.	2.	3.	4.	5.

82. Ön szerint a munkahelyén belüli béremelés és a bérek eltérítésének mértéke mennyire függ az alábbi tényezőktől? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljes mértékben függ**	**2. jelentős mértékben függ**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. kis mértékben függ**	**5. egyáltalán nem függ**
a. a béremelés mértéke az infláció változásához igazodik	1.	2.	3.	4.	5.
b. a béremelés mértéke a költségvetés teherbírásától függ	1.	2.	3.	4.	5.
c. a béremelés mértéke a munkaerő megtartását szolgálja	1.	2.	3.	4.	5.
d. a béremelés mértéke igazodik a hazai munkaerőpiac átlagos bérszínvonalához	1.	2.	3.	4.	5.
e. a béremelés mértéke igazodik az EU munkaerőpiacának átlagos bérszínvonalához	1.	2.	3.	4.	5.
f. a béremelés mértéke az adott szervezet szervezeti szintű teljesítményének a függvénye	1.	2.	3.	4.	5.
g. a béremelés mértéke az adott szervezeti egység teljesítményének a függvénye	1.	2.	3.	4.	5.
h. a béremelés mértéke az adott munkavállaló teljesítményének a függvénye	1.	2.	3.	4.	5.
i. a béremelés mértéke politikai döntés eredménye	1.	2.	3.	4.	5.
j. a béremelés mértéke a jelenlegi besorolási rendszer által meghatározott	1.	2.	3.	4.	5.
k. a béremelés mértéke a munkáltatói jogkör gyakorlójának döntésétől függ	1.	2.	3.	4.	5.
l. a béremelés mértéke a munkakör szervezeten belüli relatív értékéhez, differenciáltan igazodik	1.	2.	3.	4.	5.
m. a béremelés mértéke a közszolgálatban dolgozó számára egységes mértékben biztosított	1.	2.	3.	4.	5.
n. a béremelés szociális, rászorultsági és egyéb kompenzációs célokat elégít ki	1.	2.	3.	4.	5.

83. Ön szerint a munkahelyén belüli béremelés és a béreltérítés mértékének mennyire kellene függenie az alábbi tényezőktől? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljes mértékben függjön**	**2. jelentős mértékben függjön**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. kis mértékben függjön**	**5. egyáltalán ne függjön**
a. az infláció változásától	1.	2.	3.	4.	5.
b. a költségvetés teherbíró képességétől	1.	2.	3.	4.	5.
c. a munkaerő megtartására irányuló törekvéstől	1.	2.	3.	4.	5.
d. a hazai munkaerőpiac átlagos bérszínvonalától	1.	2.	3.	4.	5.
e. az EU munkaerőpiacának átlagos bérszínvonalától	1.	2.	3.	4.	5.
f. az adott szervezet szervezeti szintű teljesítményétől	1.	2.	3.	4.	5.
g. az adott szervezeti egység teljesítményétől	1.	2.	3.	4.	5.
h. az adott munkavállaló teljesítményétől	1.	2.	3.	4.	5.
i. a politikai döntésektől	1.	2.	3.	4.	5.
j. a mindenkor hatályos besorolási rendszertől	1.	2.	3.	4.	5.
k. a munkáltatói jogkör gyakorló vezető döntésétől	1.	2.	3.	4.	5.
l. a munkakör szervezeten belüli relatív értékétől	1.	2.	3.	4.	5.
m. a közszolgálati tevékenységek egységes megítélésétől	1.	2.	3.	4.	5.
n. a szociális, rászorultsági és egyéb kompenzációs céloktól	1.	2.	3.	4.	5.

84. Az Ön szervezeténél alkalmazott bérezési és juttatási gyakorlattal milyen mértékben ért egyet? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljesen egyetértek**	**2. egyet-értek**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. nem értek egyet**	**5. egyáltalán nem értek egyet**
a. szervezeti egységemben a kiemelkedő teljesítményt megfelelően elismerik és díjazzák	1.	2.	3.	4.	5.
b. a közszolgálatban a fizetések és az egyéb juttatások legalább olyan magasak, vagy még magasabbak, mint amelyet más szervezetek ajánlanak a térségben	1.	2.	3.	4.	5.
c. nálunk az alapján fizetik és/vagy jutalmazzák a munkatársakat, hogy mennyire járulnak hozzá a szervezet eredményeihez	1.	2.	3.	4.	5.

d. elégedett vagyon a fizetésemmel más elhelyezkedési lehetőségeimhez képest	1.	2.	3.	4.	5.
e. saját jövőm szempontjából fontosnak tartom, hogy jelenlegi munkahelyemen tehessek szert magasabb jövedelemre	1.	2.	3.	4.	5.
f. fizetésem a hozzám hasonló közszolgálati munkakörben dolgozó munkatársak fizetéséhez képest igazságos és megfelelő	1.	2.	3.	4.	5.
g. szervezeti egységünkben az elvártnál rosszabb teljesítmény esetén megteszik a szükséges intézkedéseket	1.	2.	3.	4.	5.
h. világos számomra, hogy a fizetésemet és az egyéb juttatásokat mi alapján állapítják meg	1.	2.	3.	4.	5.
i. teljesítményem közvetlen hatással van a javadalmazásomra, ha jobban dolgozom, több bért és/vagy jutalmat is kapok	1.	2.	3.	4.	5.
j. fizetésem elvégzett munkámmal, a rám bízott felelősséggel arányos	1.	2.	3.	4.	5.
k. a közszolgálatban a fizetések és az egyéb juttatások legalább olyan magasak, vagy még magasabbak, mint amelyet más szektorokba tartozó munkahelyek kínálnak	1.	2.	3.	4.	5.
l. munkahelye megfelelő tájékoztatást ad a különböző juttatásokról	1.	2.	3.	4.	5.
m. munkahelyemen könnyen választ kapok a juttatásokkal kapcsolatos kérdéseimre	1.	2.	3.	4.	5.
n. tisztában vagyok vele, hogy munkahelyemnek mennyibe kerülnek a személyi állomány tagjai számára biztosított juttatások	1.	2.	3.	4.	5.
o. munkahelyem bérezési gyakorlata ösztönzően hat rám.	1.	2.	3.	4.	5.
p. a munkahelyem által biztosított juttatások kielégítik igényeimet	1.	2.	3.	4.	5.
q. a munkahelyem által nyújtott juttatások nagy szerepet játszottak abban, hogy ennél a szervezetnél helyezkedtem el	1.	2.	3.	4.	5.
r. a munkahelyem által nyújtott juttatások nagy szerepet játszottak abban, hogy továbbra is ennél a szervezetnél dolgozom	1.	2.	3.	4.	5.
s. úgy gondolom, hogy a munkahelyem megfelelő módon segít anyagilag felkészülni a nyugdíjas évekre	1.	2.	3.	4.	5.
sz. a munkahelyem megfelelő szintű juttatásokat (pl. nyelvoktatás, étkezési hozzájárulás, sportolási lehetőség) biztosít számomra	1.	2.	3.	4.	5.

85. Az elmúlt öt évben munkahelye az Ön számára általában milyen béren kívüli juttatásokat biztosított? (Válasszon ki egyet vagy többet az alábbi válaszlehetőségek közül!)	
1 – egységes, törvényben meghatározott mértékű cafeteria	
2 – egyszeri jutalom	
3 – többszöri jutalom	
4 – saját gépjármű használat elszámolása	
5 – szolgálati gépjármű biztosítása, saját használatra is	
6 – iskolakezdési támogatás	
7 – otthonteremtési kedvezményes hitel	
8 – egyéb munkahelyi kedvezményes hitelek biztosítása	
9 – gyermekprogramok, táboroztatás	
10 – korlátlan mobiltelefon és internet használat	
11 – korlátozott mobiltelefon és internet használat	
12 – képzések, továbbképzések részbeni vagy teljes körű finanszírozása	
13 – munkába járással kapcsolatos utazási költségtérítés (helyközi)	
14 – mobil számítógép használata	
15 – plusz szabadság	
16 – sportolási lehetőség	
17 – rekreációs lehetőségek biztosítása	
18 – kiadványok, folyóiratok előfizetése	
19 – egyéb	

86. Értékelték-e Önt hivatalos (formális) teljesítményértékelés és minősítés során az elmúlt évben? (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)	
0 – nem	
1 – igen	

86/a. Az elmúlt évek során milyen benyomásokat szerzett az egyéni teljesítményértékelésről és minősítésről? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. teljesen egyetértek	2. egyet-értek	3. nem tudom eldönteni	4. nem értek egyet	5. egyáltalán nem értek egyet
a. tisztában vagyok vele, hogy mi alapján értékelik a teljesítményemet, és mi alapján minősítenek	1.	2.	3.	4.	5.
b. a teljesítményértékelések eredményei segítettek felismerni azt, hogy miként tudok jobb eredményeket elérni	1.	2.	3.	4.	5.
c. a közszolgálatban alkalmazott egyéni teljesítményértékelés rendszere megfelelő különbséget tesz az elfogadhatatlan, az átlag alatti, a megfelelő, a jó és a kivételes teljesítmény között	1.	2.	3.	4.	5.
d. közvetlen felettesem beosztottjait a ténylegesen nyújtott teljesítményüknek megfelelően értékeli	1.	2.	3.	4.	5.
e. közvetlen felettesem folyamatosan kiemelkedő teljesítmény elérésére ösztönöz	1.	2.	3.	4.	5.
f. rendszeresen kapok a teljesítményem javítását segítő visszajelzést munkámról	1.	2.	3.	4.	5.
g. visszajelzést kapok arról, hogy munkámmal mennyire járulok hozzá a szervezeti célok megvalósításához	1.	2.	3.	4.	5.
h. közvetlen felettesem minden beosztottjától magas színvonalú munkát vár el	1.	2.	3.	4.	5.

87. Milyen mértékben ért egyet az alábbi állításokkal, amelyek a munkahelyi elismertségére, megbecsültségére vonatkoznak? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. teljes mértékben	2. jelentős mértékben	3. nem tudom eldönteni	4. kismértékben	5. egyáltalán nem
a. munkámat, teljesítményemet erkölcsileg elismerik	1.	2.	3.	4.	5.
b. munkatársaimtól megkapom a megérdemelt megbecsülést	1.	2.	3.	4.	5.
c. nehéz helyzetekben munkatársaimtól megkapom a megfelelő támogatást	1.	2.	3.	4.	5.
d. munkahelyemen sohasem kerültem méltánytalan, megalázó helyzetbe	1.	2.	3.	4.	5.
e. vezetőimtől megkapom a megérdemelt megbecsülést	1.	2.	3.	4.	5.
f. nehéz helyzetekben a vezetőimtől megkapom a megfelelő támogatást	1.	2.	3.	4.	5.
g. munkatársaim közül többen fordulnak hozzám bizalommal tanácsért, útmutatásért, támogatásért	1.	2.	3.	4.	5.

88. Milyen mértékben ért egyet az alábbi állításokkal, amelyek a munkavégzéshez kapcsolódó személyes motivációra vonatkoznak? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljes mértékben**	**2. jelentős mértékben**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. kismértékben**	**5. egyáltalán nem**
a. szívesen veszem a fokozott munkaterhelést, amennyiben azt utólag anyagilag kompenzálják a részemre	1.	2.	3.	4.	5.
b. akkor dolgozok a közvetlen munkatársaimnál többet és jobban, ha úgy érzem, hogy ezáltal anyagilag is jobban megbecsülnek	1.	2.	3.	4.	5.
c. ha nem kapom meg az általam elvárt éves illetményeltérítést/ illetményemelést, csökken a motivációm	1.	2.	3.	4.	5.
d. úgy érzem, hogy ha több lenne az illetményem, én is több és jobb munkát végeznék	1.	2.	3.	4.	5.
e. a többletfeladatok ellátásakor a vezetőim várható külön dicsérete a legfőbb motivációm	1.	2.	3.	4.	5.
f. akkor is ezt a munkát végezném, ha kevesebbet fizetnének érte	1.	2.	3.	4.	5.
g. napi feladataim ellátása önmagában élvezettel tölt el	1.	2.	3.	4.	5.
h. időnként eszembe jut, hogy munkám során a hazámat és a közt szolgálom és ez megerősít a munkám fontosságában	1.	2.	3.	4.	5.

89. Milyen mértékben ért egyet az alábbi állításokkal, amelyek a munkahelyválasztásra és az elhelyezkedésre vonatkoznak? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljes mértékben**	**2. jelentős mértékben**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. kismértékben**	**5. egyáltalán nem**
a. munkahelyválasztásnál elsődleges szempont nálam a kiszámítható előmenetel, a stabilitás és az állásbiztonság	1.	2.	3.	4.	5.
b. természetesnek veszem, amennyiben egy elfogadható, jó színvonalú munkavégzés esetén néhány évenként automatikusan feljebb kerülök a ranglétrán	1.	2.	3.	4.	5.
c. munkahelyválasztásnál elsődleges szempont nálam a gyors karrierépítési lehetőség	1.	2.	3.	4.	5.
d. gondolkodás nélkül elvállalom a plusz feladatokat és a túlórázást, amennyiben úgy látom, hogy ez a gyors előrejutás legfőbb záloga a szervezeten belül	1.	2.	3.	4.	5.
e. munkahelyválasztásnál elsődleges szempont nálam, hogy magas fizetést biztosítsanak a részemre	1.	2.	3.	4.	5.

f. nem lényeges a számomra, hogy mit kell csinálnom, vagy kivel kell együtt dolgoznom, mindaddig, amíg magas fizetést kapok	1.	2.	3.	4.	5.
g. számomra elsődleges szempont, hogy egy jó közösségbe kerüljek be	1.	2.	3.	4.	5.
h. olyan helyre szeretnék bekerülni dolgozni, ahol jó munkahelyi légkör uralkodik, a kollégák megbecsülik és tisztelik a másikat és természetesnek veszik, hogy segítik a beilleszkedésemet	1.	2.	3.	4.	5.
i. az ideális munkahelyen a munka mellett, vagy azzal együtt, lehetőségem van arra is, hogy önmagamra/családomra koncentráljak	1.	2.	3.	4.	5.
j. elsődlegesen olyan munkahelyet keresek, ahol lehetőségem van önmegvalósításra és önmagam fejlesztésére	1.	2.	3.	4.	5.
k. az álláskereséskor csak olyan pozíció jöhet szóba, ahol érdekes feladatokat láthatok el és izgalmas projektekben vehetek részt	1.	2.	3.	4.	5.
l. hajlandó vagyok akár kicsit leadni a korábbi igényeimből annak érdekében, hogy olyan dolgot csinálhassak, ami őszintén érdekel	1.	2.	3.	4.	5.
m. számomra különösen fontos, hogy az általam kiválasztott szervezet valamilyen társadalmilag hasznos tevékenységet lásson el	1.	2.	3.	4.	5.
n. számomra különösen fontos, hogy az általam kiválasztott szervezet megbízható és hiteles munkáltató hírében álljon					
o. fontos számomra, hogy munkám során én is hozzájáruljak egy társadalmilag hasznos feladat ellátáshoz, illetve részt vegyek egyfajta értékteremtésben	1.	2.	3.	4.	5.

90. Milyen mértékben ért egyet az alábbi állításokkal, amelyek a közszolgálatban foglalkoztatottak anyagi helyzetére vonatkoznak? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljes mértékben**	**2. jelentős mértékben**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. kismértékben**	**5. egyáltalán nem**
a. egyetértek azzal a társadalmi abszorpcióval, hogy a versenyszférában biztosított átlagbéreknek magasabbnak kell lenniük a közszféra által biztosított átlagbéreknél	1.	2.	3.	4.	5.
b. úgy érzem, hogy azonos bérezésben részesülnek a hozzám hasonló munkakört betöltő kollégáim	1.	2.	3.	4.	5.
c. gyakran gondolkozom azon, hogy jobban fizető állást kellene találnom	1.	2.	3.	4.	5.
d. a szervezetemen belül elérhető szociális és jóléti juttatások nagymértékben hozzájárulnak az anyagi biztonságomhoz	1.	2.	3.	4.	5.
e. úgy érzem, hogy jobb anyagi helyzetben vagyok, mint a környezetemben élők	1.	2.	3.	4.	5.

f. az illetményem megfelelő életszínvonalat biztosít nekem és a családomnak	1.	2.	3.	4.	5.
g. jut a fizetésemből egészségügyi és/vagy nyugellátás típusú öngondoskodásra (pl. magán egészségbiztosítás, önkéntes nyugdíjpénztári befizetés stb.)	1.	2.	3.	4.	5.
h. nem okoznak gondot a váratlan kiadások	1.	2.	3.	4.	5.
i. évente legalább egy alkalommal el tudok menni a családommal nyaralni	1.	2.	3.	4.	5.
j. rendszeresen el tudok helyezni valamiféle megtakarítást (pl. bankbetét, lakástakarék, megtakarítási számla, részvény/kötvény portfólió stb.)	1.	2.	3.	4.	5.

91. Milyen mértékben ért egyet az alábbi állításokkal, amelyek a közszolgálatban foglalkoztatottak életkörülményeire vonatkoznak? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljes mértékben**	**2. jelentős mértékben**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. kismértékben**	**5. egyáltalán nem**
a. a napi munkába járás nem okoz nehézséget a számomra	1.	2.	3.	4.	5.
b. kellő időt és pénzt tudok áldozni regenerációra, kikapcsolódásra (pl. kulturális események, sport rendezvények látogatása)	1.	2.	3.	4.	5.
c. egészséges és tápláló ételt tudok biztosítani magam és családom részére	1.	2.	3.	4.	5.
d. kialakult rendszer szerint élem a hétköznapjaimat, nem fáraszt a napi rutin	1.	2.	3.	4.	5.
e. rendelkezem azokkal az ingóságokkal, amelyekre megítélésem szerint szükségem van	1.	2.	3.	4.	5.
f. jelenlegi lakhatási körülményeimet megfelelőnek ítélem meg az aktuális életszakaszomhoz viszonyítva	1.	2.	3.	4.	5.
g. több hosszú távú, központi állami juttatást várnék el (pl. nyugdíjbiztosítás, lakáscélú hitel, egészségügyi ellátás)	1.	2.	3.	4.	5.
h. több hosszú távú, központi állami juttatást várnék el (pl. nyugdíjbiztosítás, lakáscélú hitel, egészségügyi ellátás), akár önrész vállalása mellett is	1.	2.	3.	4.	5.
i. elégedett vagyok az életemmel	1.	2.	3.	4.	5.

92. Ön milyen lakókörnyezetben él? (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)	
1 – tanya	
2 – falu	
3 – telepszerű vagy hátrányos helyzetű településrész	
4 – kertváros, önálló családi házakkal	
5 – kertváros, társasházakkal (pl. alacsony beépítésű lakópark, tisztviselőtelep)	
6 – lakótelep (pl. magas beépítésű lakópark, panelházas övezet)	
7 – belváros (pl. bérházas beépítés)	

93. Ön életvitelszerűen melyik régióban lakik? (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)	
1 – Észak-Magyarország	
2 – Észak-Alföld	
3 – Dél-Alföld	
4 – Közép-Magyarország	
5 – Közép-Dunántúl	
6 – Nyugat-Dunántúl	
7 – Dél-Dunántúl	

94. Ön mennyire elégedett lakóhelyével, annak környezetével? (Osztályozza 1-től 6-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. nagyon elégedett**	**2. elégedett**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. elégedetlen**	**5. nagyon elégedetlen**
a. az otthonául szolgáló épület szigetelésével	1.	2.	3.	4.	5.
b. az otthonául szolgáló épület állapotával, állagával	1.	2.	3.	4.	5.
c. a levegő minőségével lakóhelyén	1.	2.	3.	4.	5.
d. a vezetékes víz minőségével	1.	2.	3.	4.	5.
e. a szennyvíz elvezetésével	1.	2.	3.	4.	5.
g. a szelektív hulladékgyűjtés lehetőségeivel lakóhelyén	1.	2.	3.	4.	5.

h. a zöldfelületek nagyságával lakóhelyén	1.	2.	3.	4.	5.
i. a lakóhelyének rendezettségével, a közterületek rendben tartásával	1.	2.	3.	4.	5.
j. összességében lakóhelyével	1.	2.	3.	4.	5.

95. Az Ön lakóhelye és a munkahelye azonos településen van? (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)	
0 – nem	
1 – igen	

96. Ön, illetve Önök életvitelszerűen saját tulajdonú lakóingatlanban élnek? (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)	
1 – igen, saját tulajdonú tehermentes ingatlanban	
2 – igen, saját tulajdonú, de jelzáloggal terhelt ingatlanban	
3 – nem, rokon, barát által ingyen rendelkezésre bocsátott ingatlanban	
4 – nem, munkáltató által biztosított ingatlanban	
5 – nem, önkormányzati bérleményben	
6 – nem, magánszemélytől vagy cégtől bérelt ingatlanban	
7 – egyéb:	

97. Önnel együtt hányan élnek a háztartásban? Kérem, hogy gondoljon azokra is akikkel ténylegesen együtt lakik és közös kasszán élnek! (Az együtt élők számát írja be a megfelelő négyzetbe!)	
együtt élők száma (fő)	

98. Mi az Ön családi állapota? (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)	
1 – egyedülálló, nincs élettársa vagy özvegy	
2 – élettársi kapcsolatban él	
3 – házas, házastársi kapcsolatban él	
4 – egyéb	

99. Van olyan, aki a háztartástagok közül folyamatos gondoskodásra szorul, tartósan gyógykezelés alatt áll vagy fogyatékossággal él? (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)	
0 – egyikkel sem	
1 – folyamatos gondoskodásra szorul	
2 – tartósan gyógykezelés alatt áll	
3 – fogyatékossággal él	

100. Ön összesen hány gyermeket nevel/nevelt fel? A saját mellett annak számít az örökbe fogadott, nevelt gyermek is. (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)	
0 – egyet sem	
1 – a nevelt gyermekek száma (fő)	

101. Kiválasztaná azt a következő kategóriák közül, amelyikbe beleesik az Önök háztartásának összes havi nettó jövedelme? (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)	
0 – 0–25 ezer Ft	
1 – 25–50 ezer Ft	
2 – 51–100 ezer Ft	
3 – 101–150 ezer Ft	
4 – 151–200 ezer Ft	
5 – 201–250 ezer Ft	
6 – 251–300 ezer Ft	
7 – 301–400 ezer Ft	
8 – 401–500 ezer Ft	
9 – 501–750 ezer Ft	
10 – 751 ezer – 1 millió Ft	
11 – 1 millió – 2 millió Ft	
12 – 2 millió Ft felett	
88 – nem tudja	
77 – nem akar rá válaszolni	

102. Kiválasztaná azt a következő kategóriák közül, amelyikbe beleesik az Ön havi nettó munkából származó jövedelme? (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)	
0 – 0–25 ezer Ft	
1 – 25–50 ezer Ft	
2 – 51–100 ezer Ft	
3 – 101–150 ezer Ft	
4 – 151–200 ezer Ft	
5 – 201–250 ezer Ft	
6 – 251–300 ezer Ft	
7 – 301–400 ezer Ft	
8 – 401–500 ezer Ft	
9 – 501–750 ezer Ft	
10 – 751 ezer – 1 millió Ft	
11 – 1 millió – 2 millió Ft	
12 – 2 millió Ft felett	
88 – nem tudja	
77 – nem akar rá válaszolni	

103. Ha megszűnnének bevételeik, akkor a jelenlegi életszínvonalukat hány hónapig tudnák fenntartani akár annak árán is, hogy hozzányúlnak befektetéseikhez, megtakarításaikhoz? (A hónapok számát írja be a megfelelő négyzetbe!)	
hónap	
88 – nem tudja	
77 – nem akar rá válaszolni	

104. Ön / önök az alábbiak közül milyen államilag támogatott pénzügyi lehetőségekkel élnek?	**nem**	**igen**	**nem tudja**	**77 – nem akar rá válaszolni**
a. államilag támogatott lakás célú előtakarékosság (pl. LTP)	0	1	88	77
b. államilag támogatott kamat támogatott lakáshitel, otthonteremtési támogatás (pl. CSOK)	0	1	88	77
c. államilag támogatott önkéntes egészségpénztár	0	1	88	77
d. államilag támogatott nyugdíj célú előtakarékosság	0	1	88	77
e. államilag támogatott életbiztosítás	0	1	88	77
f. egyéb államilag támogatott pénzügyi megoldás.	0	1	88	77

105. Az elmúlt egy évben körülbelül hány forintértékben adományozott Ön rászorulóknak, jótékonysági szervezeteknek? (Adójának 1%-os felajánlását, kérjük, ne vegye figyelembe!) (Az adományozott összeget írja be a megfelelő négyzetbe!)	
Adományozott összeg (Forint)	
88 – nem tudja	
99 – nem akar rá válaszolni	

106. Az alábbi személyektől, szervezetektől az elmúlt évben kapott-e bármilyen segítséget?	**nem**	**igen**	**nem tudja**	**77 – nem akar rá válaszolni**
a. Közvetlen hozzátartozói	0	1	88	77
b. Tágabb családja	0	1	88	77
c. Barátok	0	1	88	77
d. Szomszédok, ismerősök	0	1	88	77
e. Családsegítő, illetve gyerekjóléti szolgálat	0	1	88	77
f. Önkormányzat, állam	0	1	88	77
g. Egyházi, vallási közösség	0	1	88	77
h. Civil szervezet	0	1	88	77

„Az önkormányzatok életminősége" című 10. fejezetben szereplő kérdések és az ezekre adható válaszlehetőségek

107. Mennyire ért egyet munkahelyének munkakörnyezetére, munkakörülményeire és munkaeszközeire vonatkozó alábbi állításokkal? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljesen egyetértek**	**2. egyet-értek**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. nem értek egyet**	**5. egyáltalán nem értek egyet**
a. munkahelyem megfelelő eszközöket, felszereléseket biztosít a hatékony munkavégzéshez	1.	2.	3.	4.	5.
b. munkahelyi környezettem nem hátráltat a hatékony munkavégzésben	1.	2.	3.	4.	5.
c. a munkahelyem által biztosított munkakörnyezetet, munkakörülményeket jobbnak tartom a közszolgálati munkahelyek átlagánál	1.	2.	3.	4.	5.
d. a munkahelyem által biztosított munkakörnyezetet, munkakörülményeket jobbnak tartom, mint más szervezetekét a térségben	1.	2.	3.	4.	5.
e. a munkahelyem által biztosított munkakörnyezetet, munkakörülményeket jobbnak tartom, mint az egyéb szektorokba tartozó munkahelyekét	1.	2.	3.	4.	5.
f. elégedett vagyok napi munkavégzésem helyszínével (megközelíthetőség, környezet, tisztaság, parkolás)	1.	2.	3.	4.	5.
g. a munkahelyem által biztosított munkaeszközöket jobbnak tartom a közszolgálati munkahelyek átlagánál	1.	2.	3.	4.	5.
h. a munkahelyem által biztosított munkaeszközöket jobbnak tartom, mint más szervezetekét a térségben	1.	2.	3.	4.	5.
i. a munkahelyem által biztosított munkaeszközöket jobbnak tartom, mint az egyéb szektorokba tartozó munkahelyekét	1.	2.	3.	4.	5.

108. Mennyire ért egyet a munkahelye biztonságára vonatkozó alábbi állításokkal? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljesen egyetértek**	**2. egyet-értek**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. nem értek egyet**	**5. egyáltalán nem értek egyet**
a. a közszolgálat legalább olyan stabil munkahelyet tud biztosítani a számomra, mint más szervezetek a térségben	1.	2.	3.	4.	5.
b. a közszolgálat legalább olyan stabil munkahelyet tud biztosítani a számomra, mint az egyéb szektorba tartozó munkahelyek	1.	2.	3.	4.	5.
c. nem félek állásom, munkahelyem elvesztésétől	1.	2.	3.	4.	5.

d. szándékaim szerint egy év múlva is jelenlegi munkahelyemen fogok dolgozni	1.	2.	3.	4.	5.
e. szándékaim szerint három év múlva is jelenlegi munkahelyemen fogok dolgozni	1.	2.	3.	4.	5.
f. elképzelhetőnek tartom, hogy akár a nyugdíjazásomig a munkahelyemen maradok	1.	2.	3.	4.	5.
g. anyagi szempontból biztosnak, megalapozottnak érzem saját jövőmet	1.	2.	3.	4.	5.
h. az erkölcsi és egzisztenciális szempontokat figyelembe véve biztosnak érzem saját jövőmet	1.	2.	3.	4.	5.
i. a közszolgálatban dolgozók jövőbeni kedvező megítélését a társadalmi elismertség szempontjából, biztosnak érzem	1.	2.	3.	4.	5.

109. Milyen mértékben ért egyet a munka és a magánélet egyensúlyával foglalkozó alábbi állításokkal? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. teljes mértékben	2. jelentős mértékben	3. nem tudom eldönteni	4. kismértékben	5. egyáltalán nem
a. lehetőségem van a munkám és a magánéletem közti egyensúly megteremtésére	1.	2.	3.	4.	5.
b. munkahelyemen figyelembe veszik egyéni elképzeléseimet, javaslataimat	1.	2.	3.	4.	5.
c. családi életemet nem borítják fel munkahelyi elfoglaltságaim	1.	2.	3.	4.	5.
d. munkahelyi vezetőim nem várják el, hogy minden vonatkozásban alá rendeljem magam a szervezet érdekeinek	1.	2.	3.	4.	5.
e. szabadidős programjaimat nem zavarják, nem akadályozzák munkahelyi elfoglaltságaim	1.	2.	3.	4.	5.
f. munkám és a magánéletem egyensúlyban van, mentes a nagy, illetve az extrém stressztől	1.	2.	3.	4.	5.

110. Milyen mértékben ért egyet az egyén és a munka összhangjával kapcsolatban megfogalmazott alábbi állításokkal? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljes mértékben**	**2. jelentős mértékben**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. kismértékben**	**5. egyáltalán nem**
a. munkám során jól tudom alkalmazni tudásomat és képességeimet	1.	2.	3.	4.	5.
b. jelenlegi munkafeladataim igazodnak kompetencia-megfelelésemhez (kompetenciáim köréhez és szintjéhez)	1.	2.	3.	4.	5.
c. munkavégzésem során általában olyan feladatokat kell ellátnom, amelyek közel állnak elvárásaimhoz	1.	2.	3.	4.	5.
d. munkavégzésem alatt nem kell olyan feladatokat teljesítenem, amelyek meghaladják képességeimet	1.	2.	3.	4.	5.
e. kizárólag olyan feladatokat kell teljesítenem, amelyek nem okoznak szerepkonfliktust	1.	2.	3.	4.	5.
f. jellemzően olyan feladatokat kapok, amelyek motiválnak, felkeltik az érdeklődésemet és kihívást jelentenek számomra	1.	2.	3.	4.	5.
g. kizárólag olyan feladatokat kell teljesítenem, amelyek nem ütköznek saját értékrendemmel	1.	2.	3.	4.	5.

111. Milyen mértékben ért egyet a szervezeti egységén belül uralkodó munkahelyi légkörrel kapcsolatos alábbi állításokkal? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljes mértékben**	**2. jelentős mértékben**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. kismértékben**	**5. egyáltalán nem**
a. kollégáim tiszteletben tartják gondolataimat, véleményemet, érzéseimet	1.	2.	3.	4.	5.
b. leggyakrabban köztiszteletben álló munkatársamhoz fordulok tanácsért, eligazításért, ha nem tudom munkafeladataimat minden vonatkozásban megoldani	1.	2.	3.	4.	5.
c. munkatársaim között többen vannak olyanok, akikhez tanácsért, útmutatásért, támogatásért bizalommal fordulnak a többiek és én is	1.	2.	3.	4.	5.
d. szervezeti egységemen belül a munkatársak között bizalommal teli légkör uralkodik	1.	2.	3.	4.	5.
e. közvetlen vezetőmhöz fordulok tanácsért, eligazításért, ha nem tudom egyedül megoldani feladataimat, problémáimat	1.	2.	3.	4.	5.
f. közvetlen vezetőm – különösen a nehéz helyzetekben – mindig rendelkezésemre áll, korrekten jár el velem, és kellő támogatást nyújt számomra	1.	2.	3.	4.	5.

g. közvetlen vezetőmtől megkapom a megérdemelt megbecsülést	1.	2.	3.	4.	5.
h. közvetlen vezetőm igyekszik bizalmi légkört kialakítani az általa irányított szervezeti egységen belül	1.	2.	3.	4.	5.
i. közvetlen vezetőm folyamatosan tájékoztat minket a szervezeti egységünket érintő kérdésekről	1.	2.	3.	4.	5.
j. közvetlen vezetőm a döntéshozatal előtt, lehetőséget biztosít számunkra a feladatok megvitatására és bevon minket a munkánkat érintő döntésekbe	1.	2.	3.	4.	5.
k. a felső vetőmhöz fordulok tanácsért, eligazításért, ha nem tudom munkafeladataimat egyedül megoldani	1.	2.	3.	4.	5.
l. a felső vezetők megközelíthetők, szükség esetén elérhetők számomra	1.	2.	3.	4.	5.
m. a felső vezetés törekszik arra, hogy a szervezetet a bizalom légköre hassa át	1.	2.	3.	4.	5.
n. a felső vezetők nyíltan tájékoztatnak bennünket a szervezetet érintő kérdésekről	1.	2.	3.	4.	5.
o. a felső vezetés szervezettemnél lényegesnek tatja a fontos döntések mögött meghúzódó indokok ismertetését	1.	2.	3.	4.	5.
p. szervezetünknél figyelembe veszik a munkatársak ötleteit, véleményét	1.	2.	3.	4.	5.
q. bevonnak olyan magasabb szintű döntésekbe, melyek szorosan nem tartoznak a hatáskörömbe, mégis közvetlenül érintenek	1.	2.	3.	4.	5.
r. nálunk tisztességesen bánnak a munkatársakkal	1.	2.	3.	4.	5.

112. Milyen mértékben ért egyet az önmegvalósítással kapcsolatos alábbi állításokkal? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. teljes mértékben	2. jelentős mértékben	3. nem tudom eldönteni	4. kismértékben	5. egyáltalán nem
a. fontosnak tartom, hogy befolyásom legyen munkatársaimra	1.	2.	3.	4.	5.
b. fontosnak tartom, hogy tekintélyem legyen mások előtt	1.	2.	3.	4.	5.
c. fontosnak tartom, hogy sikeres legyek	1.	2.	3.	4.	5.
d. fontosnak tartom, hogy önállóan, szabadon dönthessek	1.	2.	3.	4.	5.
e. fontosnak tartom, hogy biztonságban élhessek	1.	2.	3.	4.	5.
f. fontosnak tartom, hogy biztos munkahelyem legyen	1.	2.	3.	4.	5.
g. fontosnak tartom, hogy tiszta lelkiismerettel élhessek	1.	2.	3.	4.	5.

h. fontosnak tartom, hogy munkatársaimmal jó kapcsolatot tudjak fenntartani	1.	2.	3.	4.	5.
i. fontosnak tartom, hogy szakmai tudásomat folyamatosan fejleszthessem	1.	2.	3.	4.	5.
j. fontosnak tartom, hogy általános tudásomat, műveltségemet folyamatosan fejleszthessem	1.	2.	3.	4.	5.
k. fontosnak tartom, hogy családi és/vagy magánéletem rendben legyen, biztos talajon álljon	1.	2.	3.	4.	5.

113. Milyen mértékben ért egyet a munkahelyi stresszel kapcsolatos alábbi állításokkal? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. teljes mértékben	2. jelentős mértékben	3. nem tudom eldönteni	4. kismértékben	5. egyáltalán nem
a. felébredés után elsőként nem a munkahelyi problémáimra gondolok	1.	2.	3.	4.	5.
b. amint hazaérek, félre tudom tenni a munkahelyi gondokat, problémákat	1.	2.	3.	4.	5.
c. a hozzám közel álló emberek véleménye szerint túl sok áldozatot hozok a munkámért	1.	2.	3.	4.	5.
d. amennyiben a munkámat másnapra halasztom, ezért még nyugodtan alszom	1.	2.	3.	4.	5.
e. az idő szorítása miatti túlterheltség érzésével ritkán találkozom munkavégzésem során	1.	2.	3.	4.	5.
f. a munkámmal járó stressz elfogadható számomra	1.	2.	3.	4.	5.

114. Mekkora stresszt okoznak magánéletében az alábbi problémák? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. nem jellemző	2. egyáltalán nem okoz stresszt	3. nem tudom eldönteni	4. erős stresszt okoz	5. nagyon erős stresszt okoz
a. családi, kapcsolati problémák	1.	2.	3.	4.	5.
b. egészségügyi problémák	1.	2.	3.	4.	5.
c. otthoni munkák	1.	2.	3.	4.	5.
d. gyermek-elhelyezési gondok	1.	2.	3.	4.	5.
e. anyagi problémák	1.	2.	3.	4.	5.
f. szociális problémák	1.	2.	3.	4.	5.
g. lakhatási problémák	1.	2.	3.	4.	5.
h. magányosság	1.	2.	3.	4.	5.

115. Van-e az Ön szervezeténél foglalkozás-egészségügyi ellátás? (Válassza ki és jelölje be a megfelelő választ!)	
0 – nincs	
1 – igen, van	
88 – nem tudom	

115/a. Az Ön szervezeténél milyen típusú foglalkozás-egészségügyi ellátás van? (Válasszon ki egyet vagy többet az alábbi válaszlehetőségek közül!)	
1 – jogszabályi előírásoknak megfelelő alapszintű ellátás	
2 – emeltszintű ellátás	
3 – emeltszintű, amely különböző megelőző szűrővizsgálatokat is tartalmaz	
4 – háziorvosi szolgáltatással bővített ellátás	
5 – a vezetők számára külön ellátás	
88 – nem tudom	

116. Ismeretei szerint az Ön szervezete biztosít-e a munkatársak részére jogsegély szolgáltatást, jogi képviseletet? (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)	
0 – nem	
1 – igen	
88 – nem tudom	

117. Milyen mértékben ért egyet az alábbi állításokkal? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. teljes mértékben	2. jelentős mértékben	3. nem tudom eldönteni	4. kismértékben	5. egyáltalán nem
a. munkahelyemen kiemelt figyelmet fordítanak az esélyegyenlőség biztosításával kapcsolatos feladatok teljesítésére	1.	2.	3.	4.	5.
b. munkahelyemen kiemelt figyelmet fordítanak a diszkrimináció elkerülésével kapcsolatos feladatok teljesítésére	1.	2.	3.	4.	5.
c. munkahelyemen kiemelt figyelmet fordítanak a fenntarthatósági szempontok érvényesítésére	1.	2.	3.	4.	5.
d. munkahelyemen kiemelt figyelmet fordítanak a környezettudatos szervezeti működés megvalósítására	1.	2.	3.	4.	5.
e. munkahelyemen kiemelt figyelmet fordítanak az integritással kapcsolatos feladatok teljesítésére	1.	2.	3.	4.	5.

118. Megítélése szerint mekkora volt az elmúlt évben az Ön szervezeti egységénél tapasztalt hiányzások mértéke az összmunkaidő százalékos arányában? (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)	
1. 5% alatt	
2. 5–9,99% között	
3. 10–19, 99% között	
4. 20–29,99% között	
5. 30–39,99% között	
6. 40–49,99% között	
7. 50%	
8. 50 % felett	
88 – nem tudom	

119. Tapasztalatai szerint milyen okok, tényezők játszottak szerepet a hiányzásoknál? (Válasszon ki egyet vagy többet az alábbi válaszlehetőségek közül!)	
1 – betegség	
2 – ügyintézés	
3 – gyermekfelügyelet	
4 – tanulás/vizsgázás	
5 – családi problémák	
6 – álláskeresés	
7 – gyermek betegsége	
8 – orvosi vizsgálat	
9 – tömegközlekedési, utazási problémák	
10 – véradás	
egyéb	

120. Megítélése szerint a szervezetében folyó munkavégzésre milyen hatással van a fluktuáció? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	**1. teljesen egyetértek**	**2. egyet-értek**	**3. nem tudom eldönteni**	**4. nem értek egyet**	**5. egyáltalán nem értek egyet**
a. a fluktuáció mértéke szervezetünk egészére nézve nem akadályozza a munkavégzést	1.	2.	3.	4.	5.
b. a fluktuáció mértéke egyik szervezeti egységünknél sem akadályozza a munkavégzést	1.	2.	3.	4.	5.
c. a fluktuáció mértéke egyetlen munkakör esetében sem akadálya az eredményes munkavégzést	1.	2.	3.	4.	5.

121. Véleménye szerint szervezeténél melyik munkatársi körnél a legnagyobb a fluktuáció mértéke? (Válasszon ki egyet vagy többet az alábbi válaszlehetőségek közül!)	
1 – az alapfokú végzettségű beosztott munkatársaknál	
2 – a középfokú végzettségű beosztott munkatársaknál	
3 – a felsőfokú végzettségű beosztott munkatársaknál	
4 – a speciális tudást igénylő munkatársaknál (pl. informatikus, könyvelő)	
5 – a több diplomás/tudományos fokozattal is rendelkező/kiemelten, egyedi feladatokat ellátó beosztott munkatársaknál	
6 – az irányítási feladatokat is ellátó beosztott munkatársaknál	
7 – a középvetőknél	
7 – a felső vezetőknél	
88 – nem tudom.	

122. Véleménye szerint szervezeténél melyik életkori csoportnál legnagyobb a fluktuáció mértékét? (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)	
1. 22 évnél fiatalabbaknál	
2. 23–37 éveseknél	
3. 38–52 éveseknél	
4. 53–71 éveseknél	
88 – nem tudom.	

123. Az Ön szervezete milyen anyagi jellegű megoldásokat, programokat alkalmaz a munkaerő megtartására és az esetlegesen fellépő munkaerőhiány kezelésére? (Válasszon ki egyet vagy többet az alábbi válaszlehetőségek közül!) HIÁNYZIK a 3.!!!	
1 – egészségbiztosítási program	
2 – cégautó juttatás	
4 – extra szabadság napok biztosítása	
5 – több elemet tartalmazó hűségprogram	
6 – életbiztosítás	
7 – vonzó, hosszú távú ösztönzésmenedzsment program indítása	
8 – versenyképes bérezési és juttatási rendszer	
9 – teljesítményalapú prémiumrendszer működtetése	
10 – külföldi kiküldetés és/vagy tanulmányút lehetősége	
11 – nem alkalmaz	
12 – egyéb:	
88 – nem tudom	

124. Az Ön szervezete milyen a munkavégzés körülményeihez kapcsolódó megoldásokat, programokat alkalmaz a munkaerő megtartására és az esetlegesen fellépő munkaerőhiány kezelésére? (Válasszon ki egyet vagy többet az alábbi válaszlehetőségek közül!)	
1 – atipikus foglalkoztatási formák (részmunkaidő, osztott munkakör, távmunka) bevezetése	
2 – munkavégzési körülmények javítása	
3 – munkáltatói brand tudatos építése	
4 – elérhető kihívásokat jelentő, motiváló munkafeladatokkal	
5 – a munkavállalói érdekek figyelembevétele	
6 – rugalmas munkaidő biztosítása	
7 – toborzási, kiválasztási módszerek fejlesztése	
8 – ösztöndíjprogram	
9 – egyéb:	
88 – nem tudom.	

125. Az Ön szervezete milyen az életpálya tervezéshez kapcsolódó megoldásokat, programokat alkalmaz a munkaerő megtartására és az esetlegesen fellépő munkaerőhiány kezelésére? (Válasszon ki egyet vagy többet az alábbi válaszlehetőségek közül!)	
1 – karrier és utánpótlási program	
2 – kulcsember program indítása	
3 – gyakornoki program	
4 – tehetséggondozási program	
5 – mentori rendszer alkalmazása	
6 – egyéni fejlesztési terv	
7 – speciális képzési, továbbképzési programok biztosítása	
8 – életpálya program működtetése	
9 – az önmegvalósítás lehetőségének biztosítása	
10 – kompetenciaértékelési és fejlesztési programok biztosítása	
11 – a vezetők folyamatos fejlesztését	
12 – a szervezeti kultúra fejlesztését	
13 – egyéb:	
88 – nem tudom	

126. Ön milyen anyagi jellegű megoldások, programok alkalmazását tarja a legalkalmasabbnak a munkaerő megtartására és az esetlegesen fellépő munkaerőhiány kezelésére? (Válasszon ki egyet vagy többet az alábbi válaszlehetőségek közül!) HIÁNYZIK a 3.!!!	
1 – egészségbiztosítási programot	
2 – cégautó juttatást	
4 – extra szabadság napok biztosítását	
5 – több elemet tartalmazó hűségprogramot	
6 – életbiztosítást	
7 – vonzó, hosszú távú ösztönzésmenedzsment program indítását	
8 – versenyképes bérezési és juttatási rendszert	
9 – teljesítményalapú prémiumrendszer működtetését	
10 – külföldi kiküldetés és/vagy tanulmányút biztosítását	
11 – egyéb	
88 – nem alkalmaz	

127. Ön milyen a munkavégzés körülményeihez kapcsolódó megoldások, programok alkalmazását tartja a legalkalmasabbnak a munkaerő megtartására és az esetlegesen fellépő munkaerőhiány kezelésére? (Válasszon ki egyet vagy többet az alábbi válaszlehetőségek közül!)	
1 – atipikus foglalkoztatási formák (részmunkaidő, osztott munkakör, távmunka) bevezetését	
2 – munkavégzési körülmények javítását	
3 – munkáltatói brand tudatos építését	
4 – elérhető kihívásokat jelentő, motiváló munkafeladatok adását	
5 – a munkavállalói érdekek figyelembevételét	
6 – rugalmas munkaidő biztosítását	
7 – toborzási, kiválasztási módszerek fejlesztését	
8 – ösztöndíj program alkalmazását	
11 – egyéb	
88 – nem alkalmaz	

128. Ön milyen az életpálya tervezéshez kapcsolódó megoldások, programok alkalmazását tatja a legalkalmasabbnak a munkaerő megtartására és az esetlegesen fellépő munkaerőhiány kezelésére? (Válasszon ki egyet vagy többet az alábbi válaszlehetőségek közül!)	
1 – karrier és utánpótlási programot	
2 – kulcsember program indítását	
3 – gyakornoki programot	
4 – tehetséggondozási programot	
5 – mentori rendszer alkalmazását	
6 – egyéni fejlesztési terv alkalmazását	
7 – speciális képzési, továbbképzési programok biztosítását	
8 – életpálya program működtetését	
9 – az önmegvalósítás lehetőségének biztosítását	
10 – kompetenciaértékelési és fejlesztési programok biztosítását	
11 – a vezetők folyamatos fejlesztését	
12 – a szervezeti kultúra fejlesztését	
13 – egyéb	
88 – nem alkalmaz	

129. Mennyire ért egyet a szervezetéhez való kötődésére vonatkozó alábbi állításokkal? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. teljesen egyetértek	2. egyet-értek	3. nem tudom eldönteni	4. nem értek egyet	5. egyáltalán nem értek egyet
a. alkalomadtán szívesen elmondanám másoknak, mit szeretek a munkahelyemben	1.	2.	3.	4.	5.
b. nyugodt szívvel ajánlanám munkahelyemet a munkát kereső barátaimnak	1.	2.	3.	4.	5.
c. nehéz szívvel válnék meg a munkahelyemtől	1.	2.	3.	4.	5.
d. csak ritkán vagy egyáltalán nem gondolok arra, hogy munkahelyet változtassak	1.	2.	3.	4.	5.
e. a munkahelyemen minden arra ösztönöz, hogy nap, mint nap a legtöbbet hozzam ki magamból	1.	2.	3.	4.	5.
f. munkahelyem arra ösztönöz, hogy az elvárásokon felül teljesítsek a munkában	1.	2.	3.	4.	5.

130. Mennyire ért egyet szervezete hitelességére és hírnevére vonatkozó alábbi állításokkal? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget! A kiválasztott számot jelölje be!)	1. teljesen egyetértek	2. egyet-értek	3. nem tudom eldönteni	4. nem értek egyet	5. egyáltalán nem értek egyet
a. büszke vagyok arra, hogy ennél a szervezetnél dolgozom	1.	2.	3.	4.	5.
b. teljes mértékben a szervezet részének érzem magam	1.	2.	3.	4.	5.
c. nagyon bánt, ha a szervezetünkről negatívan beszélnek, rossz hírünket keltik	1.	2.	3.	4.	5.
d. azt tapasztalom, hogy az emberek jó érzésekkel viseltetnek a szervezetünkben dolgozó közszolgálati tisztviselők iránt, tisztelik, becsülik őket	1.	2.	3.	4.	5.
e. a szervezet törekszik arra, hogy nemtől, kortól, etnikai hovatartozástól, szexuális beállítottságból stb. függetlenül egyformán kezelje a munkatársakat	1.	2.	3.	4.	5.
f. szervezetemről, mint munkahelyről kialakult külső kép összhangban áll személyes tapasztalataimmal	1.	2.	3.	4.	5.
g. a társadalom és a szűkebb közeg, amelyben dolgozunk ismeri a szervezet küldetését, feladatait, az itt végzett munka társadalmi jelentőségét	1.	2.	3.	4.	5.
h. szervezetünk vonzó munkahely a rátermett, tehetséges emberek számára	1.	2.	3.	4.	5.
i. szervezetem jó munkahelynek számít a régióban, közvetlen környezetemben	1.	2.	3.	4.	5.

j. munkatársaim ismerik, értik és támogatják a szervezet jövőképét és stratégiai célkitűzéseit	1.	2.	3.	4.	5.
k. munkahelyem elismert, jó hírnévnek örvend	1.	2.	3.	4.	5.
l. azt tapasztalom, hogy az emberek jó érzésekkel viseltetnek a szervezetünk iránt, tisztelik, becsülik az itt folyó munkát	1.	2.	3.	4.	5.
m. nálunk tisztességesen bánnak a munkatársakkal	1.	2.	3.	4.	5.
n. szervezetünk minden vonatkozásban felelősen végzi munkáját	1.	2.	3.	4.	5.
o. szervezetünk meg tudja tartani legjobb embereit	1.	2.	3.	4.	5.

TÁBLÁZATOK

1. táblázat. A válaszadók közszolgálati szervezettípusok szerinti megoszlása (n = 1372) 13
2. táblázat: A szervezeti létszám alakulása a 2013-as (n = 1338) és a 2018-as (n = 1155) adatok összevetése alapján 35
3. táblázat: A stratégiai tervezéssel és gondolkodással összefüggő állítások megoszlása, az egyetértek és a teljesen egyetértek válaszok összesített értéke alapján, szakterületi bontásban (n = 1115) 51
4. táblázat: A teljesítményértékelések egyéni következményeire vonatkozó vélemények megoszlása, szakterület, munkaköri, HR-es és nem HR-es bontásban (n = 1622) 60
5. táblázat: A válaszadók véleménye a felső vezetőkre és a középvezetőkre egyaránt vonatkozó állításokról az egyetértő, az egyet nem értő és a dönteni nem tudó összevont válaszok alapján, szakterületi bontásban (n = 967) 62
6. táblázat: A tisztviselők véleményének megoszlása az alábbi állítással kapcsolatban ($n_{át.}$ = 425; $n_{kormt.}$ = 322; $n_{köztiszt.}$ = 361) 77
7. táblázat: A köztisztviselők véleményének megoszlása a munkaidő-beosztással kapcsolatban (n = 356) 78
8. táblázat: A közszolgálati tisztviselők munkahelyen töltött munkaóráinak száma egy héten ($n_{át.}$ = 467; $n_{kormt.}$ = 365; $n_{köztiszt.}$ = 460) 80
9. táblázat: A közszolgálati tisztviselők személyes karrierjükkel kapcsolatos véleményének megoszlása, szakterületi bontásban (n = 892) 107
10. táblázat: A szervezeti működés szempontjából meghatározó jelentőséggel bíró tényezők megoszlása, szakterületi bontásban (n = 870) 110
11. táblázat: A szervezeti működés szempontjából meghatározó jelentőséggel bíró tényezők megoszlása különböző munkakörökben dolgozók véleménye alapján (n = 1032) 111
12. táblázat: A karrierépítésre felhasznált megoldások megoszlása, szakterületi bontásban (n = 847) 115
13. táblázat: A betöltött munkakör munkaerőpiaci értéke (versenyképessége) ($n_{állig}$ = 614; $n_{önkormányzat}$ = 174) . . 134
14. táblázat: A betöltött munkakör szervezeten belüli relatív értéke (a munkakör betöltéséhez szükséges tudás, felelősség, problémamegoldás és terhelés mértékének függvényében) ($n_{állig}$ = 614; $n_{önkormányzat}$ = 174) 135
15. táblázat: A munkakört betöltő életkora és iskolai végzettsége ($n_{állig}$ = 614; $n_{önkormányzat}$ = 174) 135
16. táblázat: A munkakört betöltő szakmai/vezetői tapasztalata, beosztása és besorolása ($n_{állig}$ = 614; $n_{önkormányzat}$ = 174) 136
17. táblázat: A munkakört betöltő rátermettsége, elhivatottsága, lojalitása ($n_{állig}$ = 614; $n_{önkormányzat}$ = 174) 137
18. táblázat: A munkakört betöltőnek adományozott címek, a szervezetnél eltöltött szolgálati ideje, együttes munkaideje ($n_{állig}$ = 614; $n_{önkormányzat}$ = 174) 137
19. táblázat: A teljesítmény szerepe ($n_{állig}$ = 614; $n_{önkormányzat}$ = 174) 138
20. táblázat: A munkakör munkaerőpiaci értéke ($n_{állig}$ = 612; $n_{önkormányzat}$ = 173) 139
21. táblázat: A munkakör szervezeten belüli relatív értéke ($n_{állig}$ = 612; $n_{önkormányzat}$ = 173) 139

22. táblázat: A munkakört betöltők életkora és iskolai végzettsége ($n_{állig} = 612$; $n_{önkormányzat} = 173$) 139
23. táblázat: Szakmai vezetői tapasztalat, beosztás, besorolás ($n_{állig} = 612$; $n_{önkormányzat} = 173$) 140
24. táblázat: Rátermettség, elhivatottság, lojalitás ($n_{állig} = 612$; $n_{önkormányzat} = 173$) 140
25. táblázat: Egyéb jellemzők ($n_{állig} = 612$; $n_{önkormányzat} = 173$) 140
27. táblázat: Teljesítmény ($n_{állig} = 612$; $n_{önkormányzat} = 173$) 141
27. táblázat: A jövőbeli tervekről vallott egyetértek és nem értek egyet válaszok megoszlása, szakterületi bontásban (n = 753) 160
28. táblázat: A jövőbeli elképzelésekről munkaköri lebontásban (n = 753) 160
29. táblázat: A munka és magánélet egyensúlyával kapcsolatos meglátások megoszlása, szakterületi bontásban (n = 752) 162
30. táblázat: Az egyén és a munka összhangjáról kialakult vélemények megoszlása, szakterületi bontásban (n = 751) 163
31. táblázat: A szervezeti egységen belül uralkodó munkahelyi légkörről kialakított vélemények megoszlása, munkaköri bemutatásban (n = 748) 164
32. táblázat: A stresszt okozó magánéleti problémák megoszlása, szakterületi bontásban (n = 748) 169
33. táblázat: A munkaerő megtartása szempontjából jelentőséggel bíró programokról kialakított kép, szakterületi bontásban (n = 234) 173
34. táblázat: A szervezeti kötődésről vallott vélemények megoszlása, szakterületi bontásban (n = 748) 174
35. táblázat: A szervezeti kötődésről vallott vélemények megoszlása, munkaköri bontásban (n = 748) 175
36. táblázat: A szervezet hitelességére és hírnevére vonatkozó válaszok megoszlása, munkaköri bontásban (n = 746) 177
70. ábra: A szervezet hitelességére és hírnevére vonatkozó válaszok megoszlása, munkaköri bontásban (n = 746 180

ÁBRÁK

1. ábra: Az államigazgatásban és önkormányzatoknál dolgozók nemi eloszlása (n = 1458) 15
2. ábra: Nemi arányok különböző beosztásokban (n = 1458) 15
3. ábra: Az államigazgatásban és az önkormányzatnál dolgozók korösszetétele (n = 1458) 16
4. ábra: Az államigazgatásban és az önkormányzatoknál dolgozók végzettsége (n = 1458) 17
5. ábra: Az önkormányzatoknál és az államigazgatásban dolgozók első diplomájának aránya (n = 1410) 19
6. ábra: Az államigazgatásban és az önkormányzatoknál dolgozók angol nyelvvizsgára vonatkozó adatai (n = 1381) 21
7. ábra: Az önkormányzati igazgatáson belül mely szervtípusnál dolgozik (n = 1367) 23
8. ábra: Előzetes munkatapasztalat összehasonlítása az önkormányzatoknál és az államigazgatásban (n =1 364) 24
9. ábra: Felső vezetői munkakörben szerzett tapasztalattal az államigazgatásban és az önkormányzati igazgatásban (n = 1329) 26
10. ábra: Felső vezetői gyakorlati tapasztalat általánosan és a közszolgálatban (n = 1329) 28
11. ábra: Szervezetek mérete munkaköri bontásban (n = 1367) 33
12. ábra: Csoportmunka támogatása és működése a szervezetekben (n = 909) 37
13. ábra: Együttműködés és kapcsolat fenntartása más szervezeti egységekkel (n = 909) 39
14. ábra: A szervezeten belüli nyílt vezetői kommunikációról alkotott vélemények (n = 909) 41
15. ábra: A belső szabályzók és előírások ismerete az államigazgatásban és az önkormányzatoknál (n = 704) . 43
16. ábra: A szervezet működéséről szerzett tapasztalatok megoszlása, szakterületi bontásban (n = 992) 49
17. ábra: A szervezet működésére vonatkozó puha állítások megoszlása, szakterületi bontásban (n = 1090) . . 50
18. ábra: A szervezeti kultúra alapját adó értékek ismeretének megoszlása, szakterületi bontásban (n = 1090) . 54
19. ábra: A válaszadók véleménye a vezetés gyakorlatának a szervezeti kultúrára gyakorolt hatásáról, szakterületi bontásban (n = 924) 56
20. ábra: A teljesítményértékelésen szerzett tapasztalatok megoszlása, szakterületi bontásban (n = 1090) . . . 58
21. ábra. A teljesítményértékelés szervezeti működésre gyakorolt hatására vonatkozó állítások megoszlása, szakterületi bontásban (n = 1090) 59
22. ábra: A válaszadók véleménye a közvetlen vezetőkről, szakterületi bontásban (n = 956) 65
23. ábra: A válaszadók véleménye a vezetés gyakorlatára vonatkozó állításokról, szakterületi bontásban (n = 946) 67
24. ábra: A válaszadók véleményének megoszlása a munkakörrel kapcsolatban, szakterületi bontásban (n = 1426) 70
25. ábra: A közszolgálati tisztviselők véleményének megoszlása a munkájukat érintő fizikai terheléssel kapcsolatban (n = 382) 72
26. ábra: A közszolgálati tisztviselők véleményének megoszlása a kiégés veszélyével kapcsolatban (n = 382) . 73

27. ábra: A közszolgálati tisztviselők véleményének megoszlása a személyzeti ügyekkel kapcsolatban ($n_{át.}$ = 425; $n_{kormt.}$ = 322; nköztiszt. = 361) 74
28. ábra: A tisztviselők véleményének megoszlása az alábbi állítással kapcsolatban: „Közvetlen vezetőm rendszeres visszajelzést ad arról, hogyan járulok hozzá szervezeti egységünk eredményességéhez, hogyan növelhetném, javíthatnám teljesítményemet" ($n_{át.}$ = 425; $n_{kormt.}$ = 322; $n_{köztiszt.}$ = 361) 77
29. ábra. Az önkormányzati igazgatásban dolgozók véleménye az ügyfelek benyomásáról a szolgáltatásokkal kapcsolatban (n = 334) 78
30. ábra: A köztisztviselők véleményének megoszlása a munkaidő-beosztással kapcsolatban (n = 356) 80
31. ábra: Az átszervezési megoldások az önkormányzati igazgatásban dolgozók válaszai tükrében (n = 152) . . 81
32. ábra: Az átszervezések kapcsán a szervezet elnevezésében és feladatrendszerében bekövetkezett változások az önkormányzati igazgatásban dolgozók válaszai tükrében (n = 151) 82
33. ábra: A stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodellje 84
34. ábra: A válaszadók véleményének megoszlása a HR szervezeti működésre gyakorolt hatásáról, szakterületi bontásban (n = 1008) 86
35. ábra: A HR tevékenységének megítélése, szakterületi bontásban (n = 1037 87
36. ábra: A HR-tevékenység hatása a személyi állományra, szakterületi bontásban (n = 1037 88
37. ábra: Az önkormányzati szakterületen dolgozó válaszadók véleménye a HR-feladatokat ellátók munkavégzéséről (n = 197) 90
38. ábra: Az önkormányzati szakterületen dolgozó válaszadók véleménye a HR-feladatokat ellátókról a megadott metaforák alapján (n = 441) 91
39. ábra: A HR-rel foglalkozó szervezetek megoszlása (n = 211) 92
40. ábra: A HR-rel foglalkozók számának megoszlása (n = 64) 93
41. ábra: A HR irányítását ellátók az önkormányzatoknál (n = 211 93
42. ábra: A HR megítélése a humánstratégiai tervezéshez és a rendszerfejlesztéshez tartozó humán funkciók alapján (n = 211) 94
43. ábra: A HR megítélése a munkavégzési rendszerekhez tartozó humán funkciók alapján (n = 207) 95
44. ábra: A HR megítélése az emberierőforrás-áramláshoz tartozó humán funkciók megvalósítása alapján (n = 206) 97
45. ábra: A HR megítélése az emberierőforrás-fejlesztéshez tartozó humán funkciók megvalósítása alapján (n = 204) 98
46. ábra: A HR megítélése a teljesítménymenedzsmenthez tartozó humán funkciók megvalósítása alapján (n = 201) 99
47. ábra: A HR megítélése az ösztönzésmenedzsmenthez tartozó humán funkciók megvalósítása alapján (n = 199) 100
48. ábra: A HR megítélése a személyügyi (stratégiai) szolgáltatásokhoz tartozó humán funkciók megvalósítása alapján (n = 197) 101
49. ábra: A HR megítélése a személyügyi (operatív) szolgáltatásokhoz tartozó humán funkciók megvalósítása alapján (n = 197) 102
50. ábra: A HR megítélése a személyügyi (adminisztratív) szolgáltatásokhoz tartozó humán funkciók megvalósítása alapján (n = 197) 103

51. ábra: A közszolgálati tisztviselők életpálya-tervezésről alkotott véleménye, munkaköri bontásban (n = 892) . . . 109
52. ábra: A bérezéshez és a juttatásokhoz kapcsolódó egyéb megoldások szerepének megítélése, szakterületi bontásban (n = 869) . . . 113
53. ábra: A feladatellátáshoz milyen kompetenciákra van szükség az önkormányzati igazgatásban (n = 983) . . . 122
54. ábra: Az önkormányzati dolgozók feladatellátásához szükséges készségek/képességek (n = 983) . . . 124
55. ábra: Feladatkörét milyen végzettséggel lehet professzionálisan betölteni (n = 983) . . . 126
56. ábra: A munkatársak szakismeretének megítélése korcsoportonként (n = 969) . . . 128
57. ábra: A közszolgálati tisztviselők elkötelezettsége az önkormányzati igazgatásban, életkor szerinti bontásban (n = 963) . . . 130
58. ábra: A közszolgálati tisztviselők elkötelezettsége az önkormányzati igazgatásban, munkakörök szerinti bontásban (n = 963) . . . 130
59. ábra: Önkormányzati igazgatásban dolgozók képzési formái (n = 963) . . . 132
60. ábra: Értékelték-e a válaszadót hivatalos (formális) teljesítményértékelés és minősítés során az elmúlt évben (n = 168) . . . 144
61. ábra: A válaszadó lakókörnyezete ($n_{állig}$ = 594; $n_{önkormányzat}$ = 167. . . . 148
62. ábra: A régió, amelyben a válaszadó lakik ($n_{állig}$ = 594; $n_{önkormányzat}$ = 167) . . . 149
63. ábra: A válaszadó lakó- és munkahelye egybeesik-e ($n_{állig}$ = 594; $n_{önkormányzat}$ = 167) . . . 150
64. ábra: A válaszadó lakóingatlanának státusza ($n_{állig}$ = 594; $n_{önkormányzat}$ = 167) . . . 151
65. ábra: A válaszadóval egy háztartásban élők aránya ($n_{állig}$ = 594; $n_{önkormányzat}$ = 167 . . . 152
66. ábra: A válaszadók családi állapota ($n_{állig}$ = 594; $n_{önkormányzat}$ = 167) . . . 152
67. ábra: A háztartásokban folyamatos gondoskodásra szorulók aránya és megoszlása ($n_{állig}$ = 594; $n_{önkormányzat}$ = 167) . . . 153
68. ábra: A háztartás nettó havi jövedelme ($n_{állig}$ = 592; $n_{önkormányzat}$ = 167). . . . 154
69. ábra: A közszolgálati tisztviselők havi nettó jövedelme ($n_{állig}$ = 592; $n_{önkormányzat}$ = 167). . . . 155
70. ábra: A szervezet hitelességére és hírnevére vonatkozó válaszok megoszlása, munkaköri bontásban (n = 746 . . . 180

FELHASZNÁLT IRODALOM

Almási Gyula – Belényesi Emese – Gáspár Mátyás (2015)*: Önkormányzati szervezet-fejlesztés*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 13–15.

Bábosik Mária (2000): Ösztönzésmenedzsment. In Elbert, Norbert F. – Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József: *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment* kézikönyv. KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest

Bácsi Katalin – Szőtsné Kováts Klaudia – Takács Sándor – Toárniczky Andrea (2006): *Emberi erőforrás menedzsment, leadership és versenyképesség*. Versenyképesség Kutatások Műhelytanulmány-sorozat. 39. sz. kötete. http://edok.lib.uni-corvinus.hu/181/1/39_mht_B%C3%A1csi_Kov%C3%A1ts_Tak%C3%A1cs.pdf (Letöltve: 2018.05.14.)

Bokodi Márta – Hazafi Zoltán – Kun Attila – Petrovics Zoltán – Szakács Gábor (2014): *Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás*. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest

Bokor Attila (2000): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. In: Bakacsi – Bokor – Császár – Gelei – Kováts – Takács: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 52–62., 47–48.

Bali Krisztina – Bodnár Gabriella – Juhász Márta – Krasz Katalin – Laufer László – Takács Ildikó (2006): *Pszichológia*. Typotex, Budapest, 57–59. https://www.typotex.hu/upload/book/393/juhasz_marta_takacs_ildiko_pszichologia_reszlet.pdf (Letöltve: 2018. 06.18.)

CAF (2013): modell fejlesztési módszertan (2013): *Szervezeti önértékeléshez kapcsolódó módszertani útmutató*. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium – Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal, Budapest, 1–124.

Elköteleződés a közigazgatásban (2011). *Jövő fókuszú, általános, államigazgatási szintű riport*. Nemzeti Közigazgatási Intézet, Budapest

Hajdu Tamás (2015): *Tanulmányok a szubjektív jóllét és az anyagi helyzet kapcsolatáról: jövedelem, fogyasztás és egyenlőtlenség*. Doktori értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, http://phd.lib.uni-corvinus.hu/888/1/Hajdu_Tamas.pdf (Letöltve: 2018.06.25.)

Hazafi Zoltán (2014): *Közszolgálati jogunk a* változó nemzetközi és hazai térben (de lege *lata, de lege ferenda)*. (PhD-értekezés), 122–168. (elektronikus kiadvány) Elérhető: http://ajk.pte.hu/files/file/doktori-iskola/hazafi-zoltan/hazafi-zoltan-vedes-ertekezes.pdf (Letöltve: 2018.05.14.)

Hazafi Zoltán (2016): *A közigazgatás létszáma a személyzetpolitika szemszögéből*. PRO PUBLICO BONO – Magyar Közigazgatás, 2016/3, 92–105

Hidvégi Péter (2015): *Munkahelyi egészségfejlesztés lehetősége a Vám- és Pénzügyőrség személyi állománya és a rendészeti szakközépiskolák oktatóinak empirikus vizsgálata alapján* (PhD-értekezés). Szegedi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Neveléstudományi Doktori Iskola, http://doktori.bibl.u-szeged.hu/2787/1/Hidvegi%20Peter-Disszertacio.pdf (Letöltve: 2017.12.14.) 194–202.

Hyperteam (2013): *Belső elégedettségi felmérés eredményei*. Közigazgatási és Elektronikus Közszolgáltatások Központi Hivatala, Budapest, 1–50.

Horváth József – Szakács Gábor (2013): *„A vezetők tevékenységének vizsgálata a magyar rendőrségnél" (2001/2002. év) és a „Vezetői tapasztalataim" (2012. év) című felmérések eredményeinek összehasonlító vizsgálata. (Kutatási jelentés)*, Belügyminisztérium, Oktatási Képzési és Tudományszervezési Főigazgatóság Nagykovácsi

Horváth M. Tamás – Bartha Ildikó (szerk.) (2016): Közszolgáltatások megszervezése és politikái. Merre tart*anak?* Budapest–Pécs, Dialóg Campus.

Juhász Csilla (2013): Ösztönzésmenedzsment. Elérhető: http://acta.bibl.u-szeged.hu/30226/1/vikek_010_139-147.pdf (Letöltve: 2018. 06.25.)

Karoliny Mártonné – Pór József (2010): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. 5. átdolgozott kiadás.* Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest

KKFS (2015): *Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020.* http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljes %C3%A9si_strat%C3%A9gia.pdf (Letöltve: 2018.02.25.)

Krémer Ferenc – Szakács Gábor (2000): *A magyar rendőrök élet- és munkakörülményeiről.* Magyar Rendészet, 5–6. szám, 60–86.

Kovács Éva – Hajnal György (2016): *A magyar központi államigazgatás változásai a rendszerváltozástól 2015-ig.* http://jog.tk.mta.hu/uploads/files/18_Kovacs_Eva_Hajnal_Gyorgy.pdf (Letöltve: 2018.02.25.) 528–563.

KÖFOP 2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 A közigazgatás képe és megítélése a lakosság körében (2017): *Lakossági véleményfelmérés (kérdőíve)*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest

KÖFOP 2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 Állam és Közintézmények Véleményfelmérése (2017): *Közintézményi* véleményfelmérés (kérdőíve) Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.

Kun Ágota (2010): *Munkahelyi jóllét és elköteleződés.* Munkaügyi Szemle, 2010. II. szám, 35–40. https://drive.google.com/file/d/0B94H_Ej9wGWvUGsxQ3h1dG01aUU/view (Letöltve: 2018.07.10.)

Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (2011) (2012)

Martos Tamás (2010): Életcélok és lelki egészség a magyar társadalomban. Doktori értekezés, Semmelweis Egyetem, Mentális Egészségtudományok Doktori Iskola, http://docplayer.hu/1164021-Eletcelok-es-lelki-egeszseg-a-magyar-tarsadalomban-doktori-phd-ertekezes-martos-tamas.html (Letöltve: 2018.07.12.)

Mercer Kft. (2006): „Dolgozó magyarok – 2006" – Kutatási zárójelentés. Budapest

Page, Kathryn (2005): *Subjective Wellbeing in the Workplace*. Unpublished Honours thesis, Deakin University, Melbourne, Australia. http://www.acqol.com.au/uploads/theses/thesis-page-k.pdf (Letöltve: 2018.06.13.)

Petró Csilla – Stréhli-Klotz Georgina (2013): *Személyügyi szolgáltatások a közszolgálatban („Közszolgálati Humán Tükör 2013" résztanulmány)* In: ÁROP 2.2.17. Új közszolgálati életpálya: Emberi Erőforrás Gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, https://magyaryprogram.kormany.hu/download/9/0b/a0000/11_HR_SzemugyiSzolgaltatasok_AROP2217.pdf (Letöltve: 2018.07.14.)

Szakács Gábor (2014): *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban „Közszolgálati Humán Tükör 2013" (ágazati összefoglaló tanulmány)* Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, http://magyaryprogram.kormany.hu/download/b/0b/a0000/13_HR_AGAZATI_TANULMANY_AROP2217.pdf (Letöltve: 2018. 06. 14.)

Szakács Gábor (2015): *A közszolgálat működését segítő stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszermodellje*. In: Szabó Szilvia – Szakács Gábor: *Közszolgálati HR-menedzsment*. NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, 37–45., 46–50.

Szakács Gábor (2016): *A közszolgálati életpálya működtetését biztosító stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszermodellje*. In.: Szabó Szilvia – Szakács Gábor: *Közszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment*. NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, 45.

Szlávicz Ágnes (2010): *A „Dolgozó magyarok 2006" dolgozói elégedettség felmérés módszertani elemzése* (PhD-értekezés). Szent István Egyetem Gazdaság és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Gödöllő, https://szie.hu/file/tti/archivum/Szlavicz_Agnes_ertekezes.pdf (Letöltve: 2017. 11. 14.)

Szombathelyi Csilla (2012): *A munkahelyi jóllét kutatásának előzményei és jelenlegi megközelítése – a stressztől a jóllétig*. Alkalmazott pszichológia, 2012/3. 33–45. http://ap.elte.hu/wp-content/uploads/2013/07/AP_2012_3_Szombathelyi.pdf (Letöltve: 2018.07.20.)

Ulrich, Dave (1997): *Human Resource champions.* Harvard Business School Press. Boston

Zongor Gábor (2018): *Az önkormányzat humán erőforrásai.* Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 11–12., 19.

2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól.

Magyarország Alaptörvénye. (2011)

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa

Kiadó:
Nemzeti Közszolgálati Egyetem
Közigazgatási Továbbképzési Intézet
www.uni-nke.hu

Felelős kiadó:
Prof. Dr. Kis Norbert rektorhelyettes
Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

Kiadói szerkesztő:
Zsoldos Sándor

Tördelőszerkesztő:
Mikes Vivien

ISBN 978-963-498-177-0 (elektronikus)