

# 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 Közsolgálati Egyetem

Közigazgatási Továbbképzési Intézet

[www.uni-nke.hu](http://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

<b>A KÖNYV SZERZŐI</b> .....	5
<b>A SZERKESZTŐ ELŐSZAVA</b> .....	6
<b>1. A HELYI ÖNKORMÁNYZATOK EMBERIERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSÁT VIZSGÁLÓ KUTATÁS INDOKAI</b> .....	8
<b>2. A KUTATÁSBAN RÉSZT VETTEK JELLEMZŐI</b> .....	14
<b>3. AZ ÖNKORMÁNYZATI SZERVEZETEK MŰKÖDÉSE</b> .....	31
<b>4. AZ ÖNKORMÁNYZATOK MENEDZSMENTRENDSZERÉNEK, IRÁNYÍTÁSI ÉS VEZETÉSI GYAKORLATÁNAK JELLEMZŐI</b> .....	46
<b>5. AZ ÖNKORMÁNYZATI MUNKAVÉGZÉSEL KAPCSOLATOS JELLEMZŐK, TAPASZTALATOK</b> .....	69
<b>6. AZ ÖNKORMÁNYZATOKNÁL FOLYÓ EMBERIERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS HELYZETE</b> .....	83
<b>7. AZ ÖNKORMÁNYZATI ÉLETPÁLYA ÉS KARRIER</b> .....	105
<b>8. A SZEMÉLYI ÁLLOMÁNY SZAKMAI ÉS INTELLEKTUÁLIS JELLEMZŐI, A TISZTVISELŐK FEJLESZTÉSE</b> .....	119
<b>9. ÖSZTÖNZÉSMENEDZSMENT AZ ÖNKORMÁNYZATOKNÁL</b> .....	134
<b>10. AZ ÖNKORMÁNYZATOK ÉLETMINŐSÉGE</b> .....	157
<b>11. A FEJLESZTÉS LEHETSÉGES IRÁNYAI</b> .....	182
<b>MELLÉKLET (kérdőív)</b> .....	185
<b>MELLÉKLET (kérdőív)</b> .....	193
<b>TÁBLÁZATOK</b> .....	288
<b>ÁBRÁK</b> .....	290
<b>FELHASZNÁLT IRODALOM</b> .....	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 vagyron, 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 projektekből, mely mellett rendvédelmi és közigazgatási vezetőknek tart kompetenciafejlesztő tanfolyamokat és tréningeket. Doktorjelöltként kutatási területe a vezetőképítés, 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 közszoigálat stratégiai utánpótlásának támogatása” című projekt programigazgatója. Közel negyven éve végez a közszoigálat különböző területein a felsőoktatáshoz, a felnőtteképzéshez – ezen belül kiemelten a vezetőképítéshez – 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.

# 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 módokról. Direkt megoldás például a megfelelő munkaszervezés és infrastruktúra biztosítása. Indirekt megoldás például a munkavállaló közszolgálati tisztviselők motiválása, mivel a nyugodt körülmények, valamint a megbecsültség érzetése kedvezően hat a hozzáállásra.

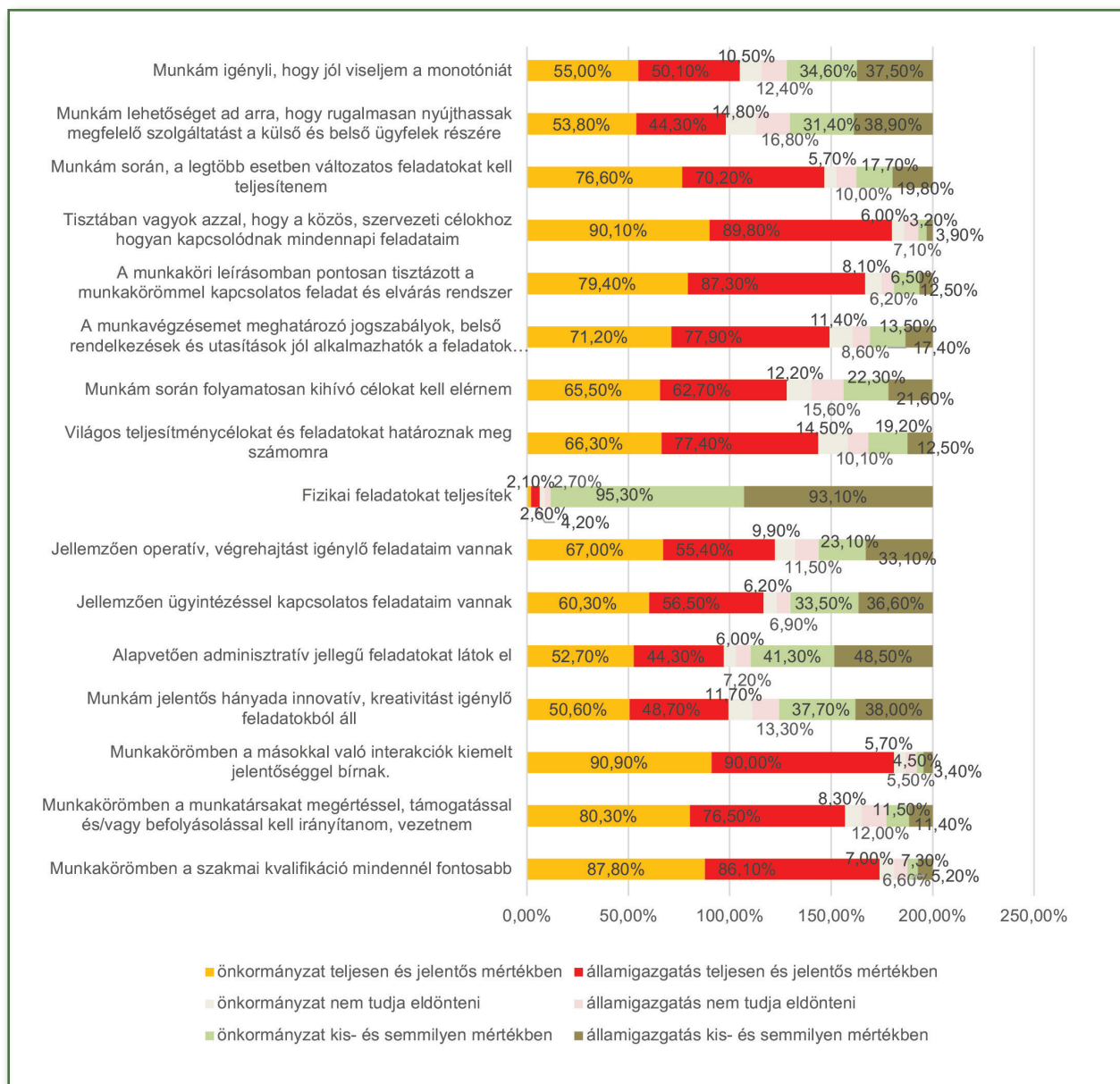
A megfelelő munkakörülmények biztosításával tehát elérhető a fluktuáció és a stressz csökkentése, valamint növelhető a munkavállalók munkahely felé történő elköteleződése. Mindez a munkaadók számára is előnyökkel jár, mivel a fluktuáció kezelésére nem kell többletköltséget számolnia – munkavállaló (át)képzése, 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 MUNKAVÉGZÉSEL KAPCSOLATOS JELLEMZŐK, TAPASZTALATOK FŐBB SAJÁTOSÁGAI

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



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

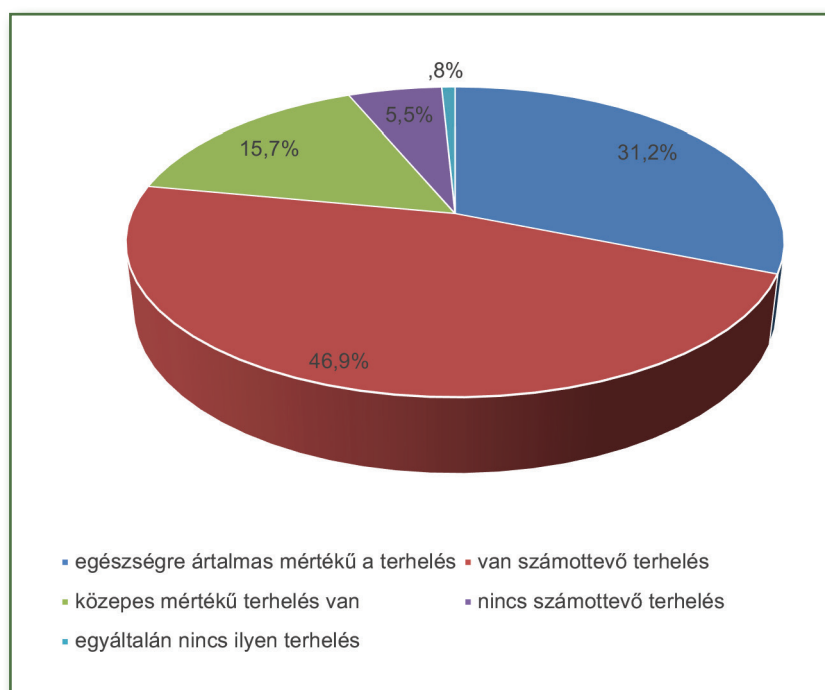
(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

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 elsőprő 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 mértékben 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.



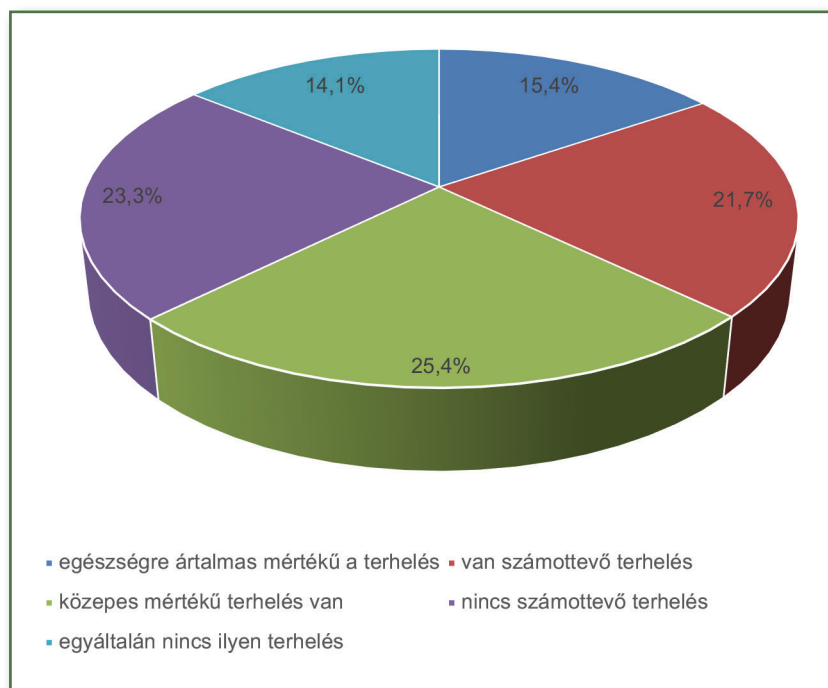


**25. ábra: A közzszolgálati tisztviselők véleményének megoszlása a munkájukat érintő fizikai terheléssel kapcsolatban (n = 382)**

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

A kérdőíves megkérdezés során felmerült, hogy az ülőmunkát, illetve az időprés alatti munkavégzést hogyan értékelik a közzszolgálati tisztviselők. Az ülőmunkát a válaszadók négyötöde nem érezte számottevő problémának, a megkérdezett 382 főből csak 2 fő mondta azt, hogy az egészségére ártalmasnak éri a terhelést. Az időnyomás megítélése már nem volt ilyen egységes a választ adó 382 főnyi köztisztviselő részéről, ugyanis 60%-uk mondta azt, hogy nem éri 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 illet 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 közszerzői tisztviselők véleményének megoszlása a kiégés veszélyével kapcsolatban (n = 382)**

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

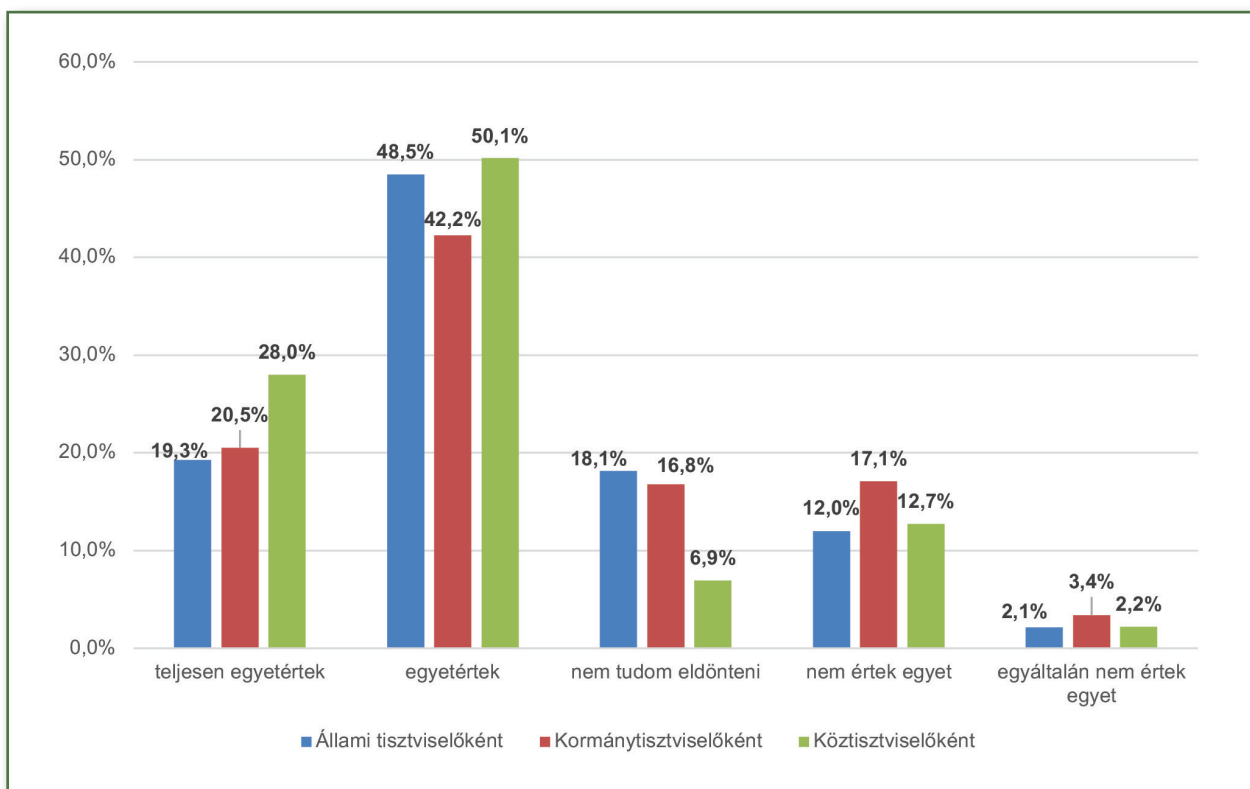
A közszerzői tisztviselők (legyenek állami, kormány- vagy köztisztviselők) az általuk elvégzett munka nehézségi fokát egyöntetűen határozták meg akkor, amikor az azzal járó szellemi megterhelésre kérdeztünk rá. A válaszadók közel fele minden kategóriában azt a választ adta, hogy munkája általában nem jár az átlagnál nagyobb szellemi megterheléssel, nem számoltak be számottevő terhelésről. Ez azt támasztja alá, hogy bár a közszerzői 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 közszerzői 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 közszerzői 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<sub>át.</sub> = 425; n<sub>kormt.</sub> = 322; n<sub>köztiszt.</sub> = 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 tisztviselőkénél ez az arány 67,8%, míg a kormánytisztviselőknél 62,7%. Az állami tisztviselők és kormánytisztviselők közel egyharmada nem tudott állást foglalni a kérdésben, a köztisztviselőknél ez az arány minimális, mindössze 6,9%. Legnagyobb mértékben a kormánytisztviselők nem értettek részben vagy egészen egyet az állítással, vagyis azzal, hogy a saját szervezetükben a személyzeti ügyekkel megfelelően foglalkoznak. Minden ötödik kormánytisztviselő volt ezen az állásponton. Az állami tisztviselők 14,1%-a, míg a köztisztviselők 14,9%-a volt ezen az állásponton. 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 túlórákat.

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 köztisztviselőknél 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 ítélik 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 eltérők 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 közszerződéses 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 egyet-értő 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 négyötödénél 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 másikkal, 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 (kivételesen 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.

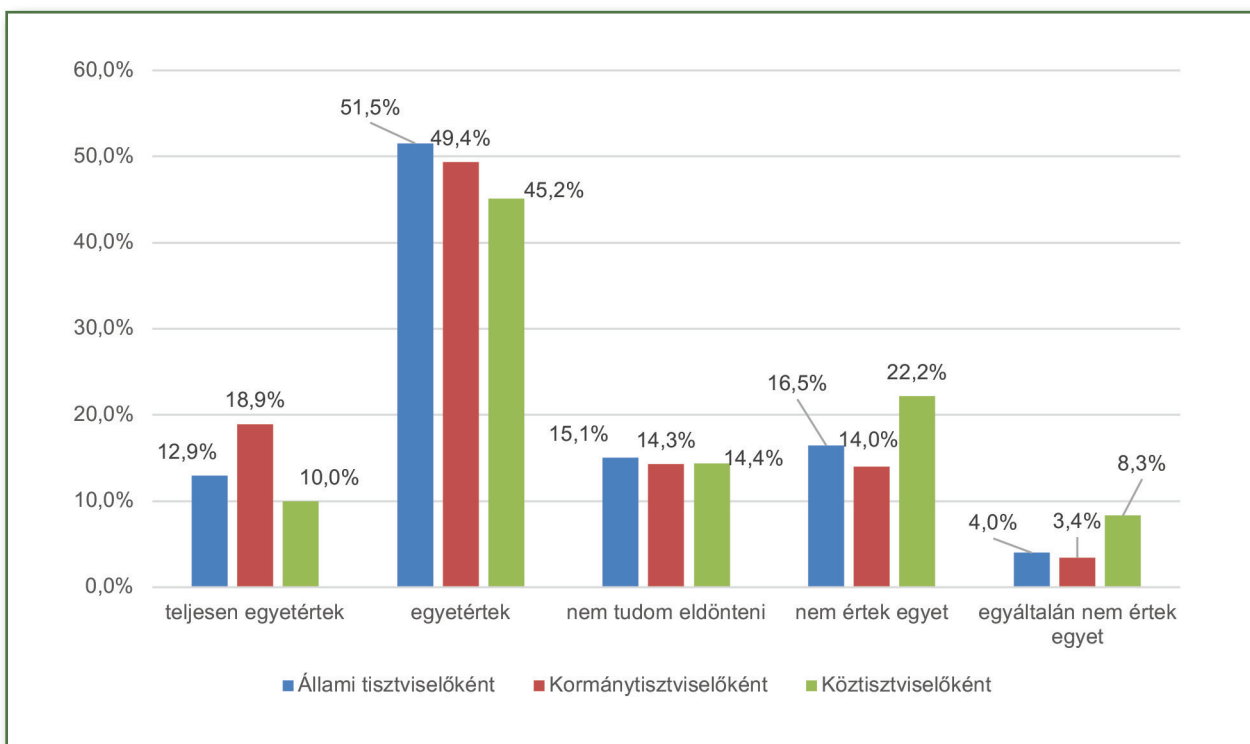
Ennél meglepőbb arányokkal találkozhatunk az utolsó állítás kapcsán. A közvetlen vezető visszajelzésének kiemelt jelentősége van: egyrészt motiválja a közszolgálati tisztviselőt, másrészt a helyes irányba terelheti munkavégzését, mellyel hozzájárulhat a fejlődéséhez. Ezért is igen meglepő, hogy míg az 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 legnagyobb. A bizonytalanok 14-15%-nyian voltak mindenhol.

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

	Közvetlen vezetőm rendszeres visszajelzést ad arról, hogyan járlok 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.)

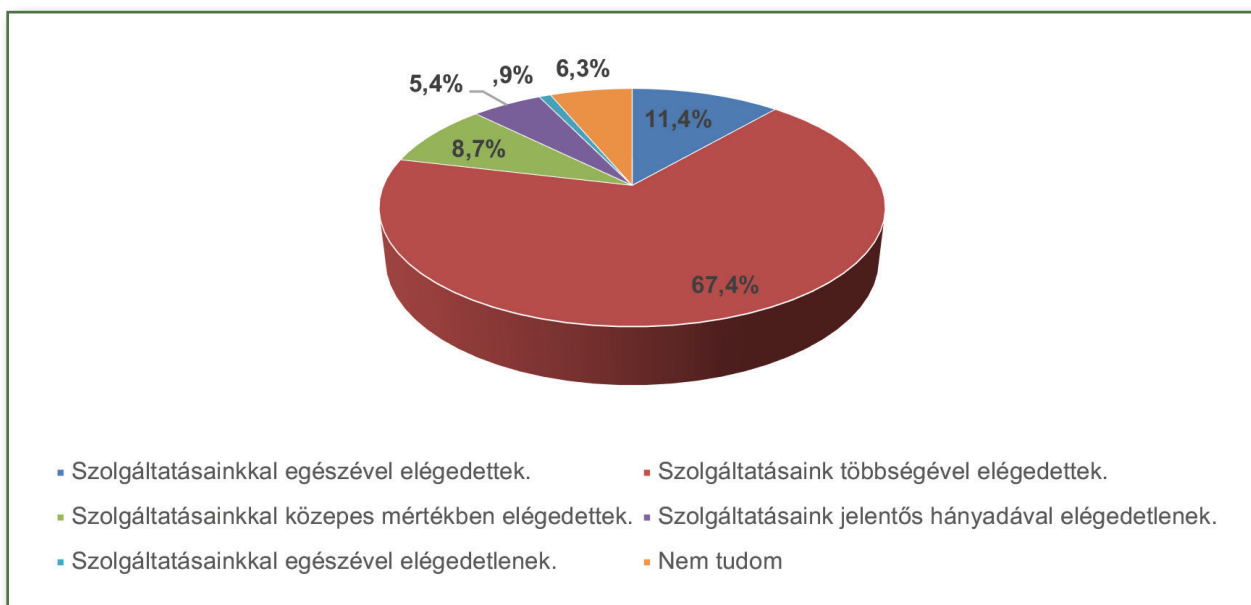


**28. ábra: A tisztviselők véleményének megoszlása az alábbi állítással kapcsolatban: „Közvetlen vezetőm rendszeres visszajelzést ad arról, hogyan járlok hozzá szervezeti egységünk eredményességéhez, hogyan növelhetném, javíthatnám teljesítményemet”**

( $n_{\text{át.}} = 425$ ;  $n_{\text{kormt.}} = 322$ ;  $n_{\text{köztiszt.}} = 361$ )

(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 közszerzőkati tisztviselők számára is. Mivel a közszerzőkati nem annyira elterjedtek az atipikus foglalkoztatási formák, mint a versenyszférában, így a közszerzőkati tisztviselők számára korlátozottabb lehetőségek állnak rendelkezésre például 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 önfelzárztásra, tanulásra, szórakozásra	4,8%	43,5%	30,9%	8,1%	12,6%

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

	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 választották 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.

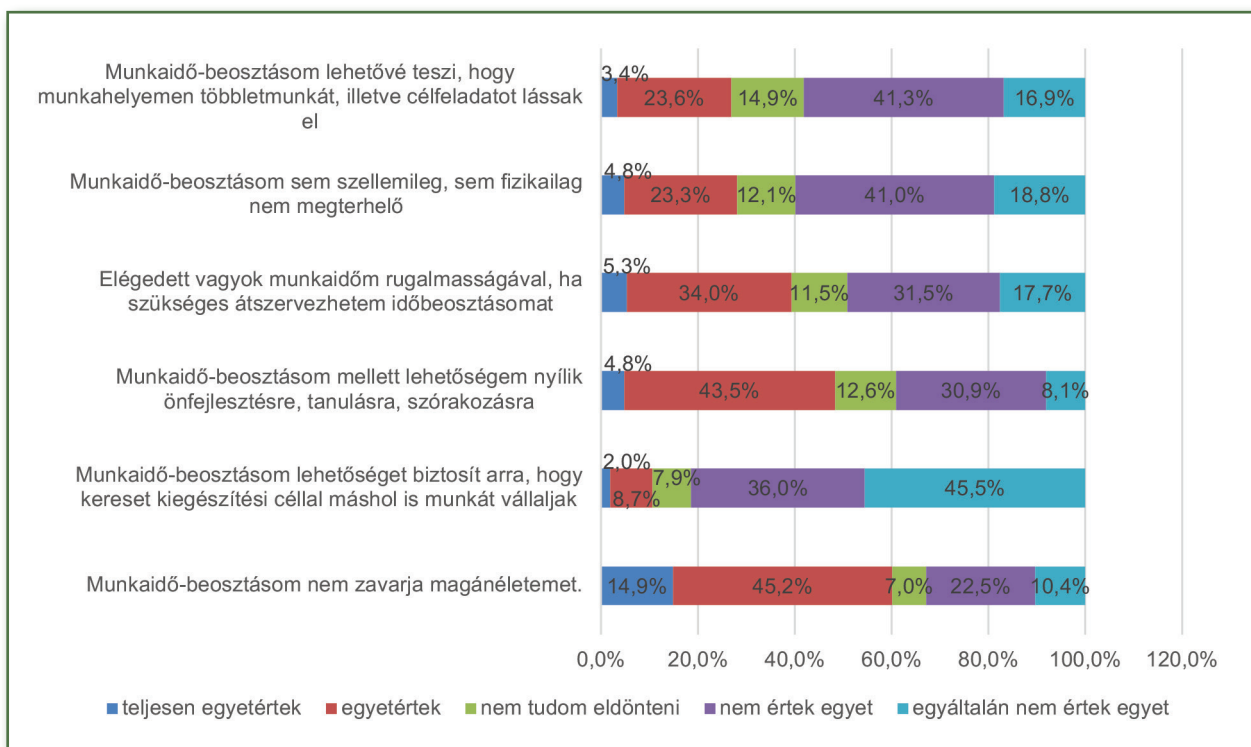
Az előzőekhez hasonló kép figyelhető meg akkor, amikor a munkaidő rugalmasságára kérdeztünk rá, ugyanakkor itt magasabb azok aránya 10%-kal, akik azt mondták, hogy nem elégedettek a munkaidő rugalmasságával.

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.



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



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

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

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

8. táblázat: A közszerzőlati tisztviselők munkahelyen töltött munkaóráinak száma egy héten (n<sub>át.</sub> = 467; n<sub>kormt.</sub> = 365; n<sub>köztiszt.</sub> = 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

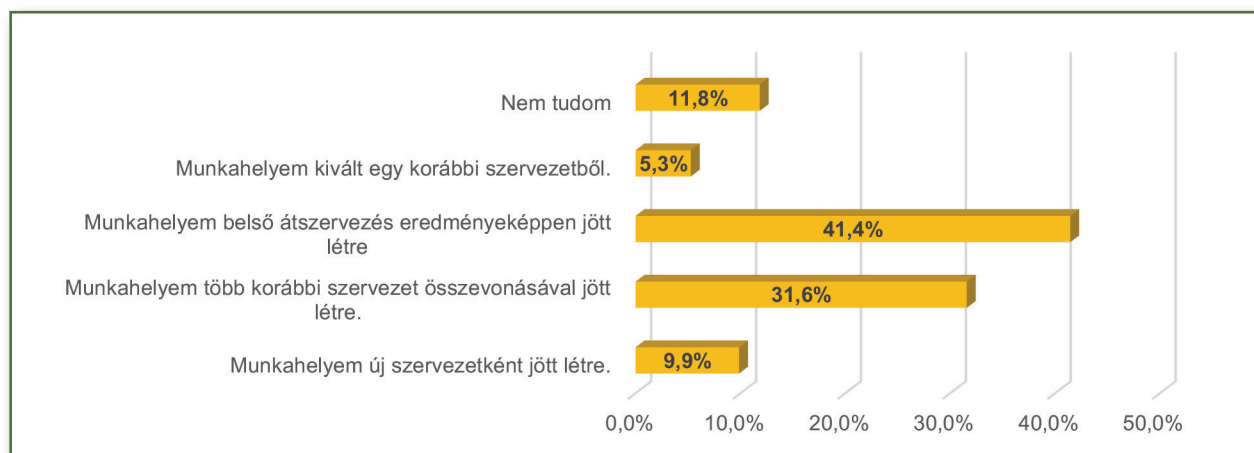
időtartamban – vagyis napi 12 perc és 2 óra között – a kormánytisztviselők 51,5%-a, az állami tisztviselők 46%-a, míg a köztisztviselők 40,9%-a végez túlmunkát. Rendkívül magas azonban azoknak a köztisztviselőknek az aránya, aki napi 2 óra feletti túlórárt vállalnak önszántukból vagy vezetői elvárásra.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

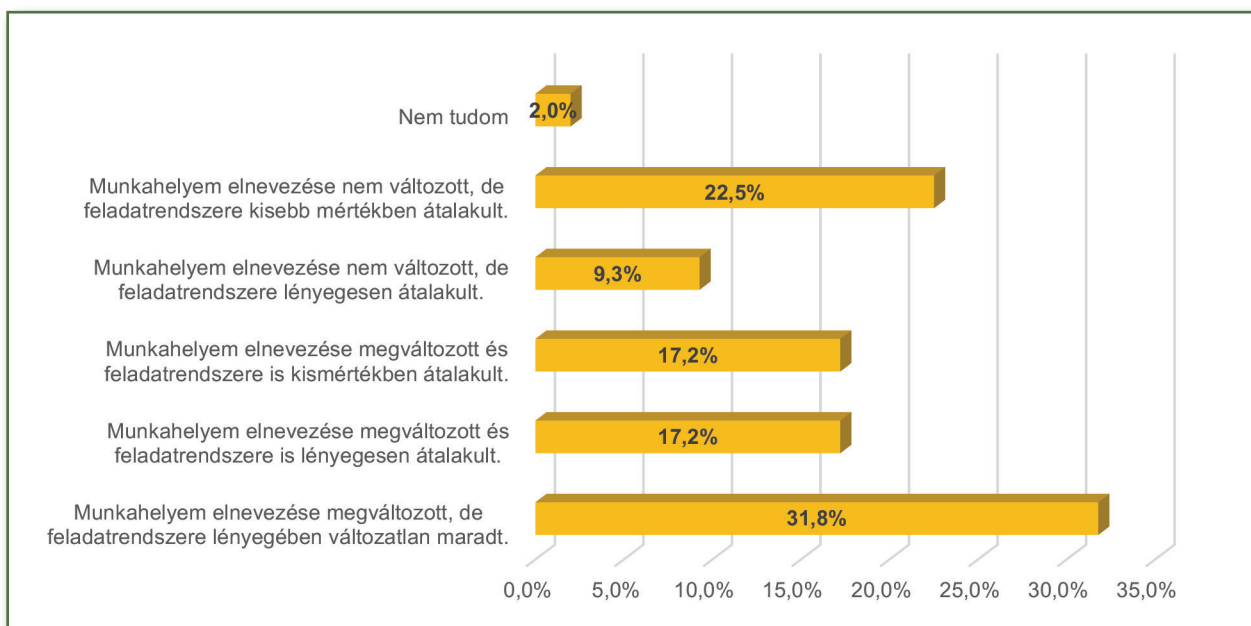
Látható tehát, hogy jellemzően belső átszervezés vagy több szervezet összevonása volt a jellemző átszervezési forma.



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. ÖSSZEGRÉS

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, kiegészítővel kapcsolatos veszélyeztetettség) megnyugtatóan hatnak, azonban ezt az állapotot fenn kell tartani, fejleszteni kell.