

A HELYI ÖNKORMÁNYZATOK EMBERERŐFORRÁS- 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 Közszerológati Egyetem

Közgazgatási 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 MUNKAVÉGZÉSEL 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 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.

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).

Érdeemes 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 készíti 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 ténytet.

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) ($n_{\text{állig}} = 614$; $n_{\text{önkormányzat}} = 174$)

	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 HELYI ÖNKORMÁNYZATOK EMBERERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSÁNAK,
A SZEMÉLYI ÁLLOMÁNY HELYZETÉNEK VIZSGÁLATA

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 dönten a kérdésben.

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

	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 szervezetten 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 állásponton voltak. Az önkormányzati igazgatásban dolgozók 43,1%-a értett egyet teljesen vagy részben az állítással, míg 15,5% bizonytalan volt. Az államigazgatásban dolgozónál 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 szervezetten belüli relatív értéke hatással van a bérezés megállapítására.

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

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 HELYI ÖNKORMÁNYZATOK EMBERERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSÁNAK,
A SZEMÉLYI ÁLLOMÁNY HELYZETÉNEK VIZSGÁLATA

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.

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

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.)

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

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 ($n_{\text{allig}} = 614$; $n_{\text{önkormányzat}} = 174$)

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 HELYI ÖNKORMÁNYZATOK EMBERERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSÁNAK,
A SZEMÉLYI ÁLLOMÁNY HELYZETÉNEK VIZSGÁLATA

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 kifejeződni, 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 fejeződni. 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 közszelelátati tisztviselők több mint kétharmada szerint ennek ki kellene fejeződni, 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 HELYI ÖNKORMÁNYZATOK EMBERERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSÁNAK,
A SZEMÉLYI ÁLLOMÁNY HELYZETÉNEK VIZSGÁLATA

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 tulajdonítanak 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 háttéréről. 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 maradván 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 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 vonatkoztatjuk 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 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 válaszadók közül 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 elutasíthatósága 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 díjaznak. 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. Ugyanannyien 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.

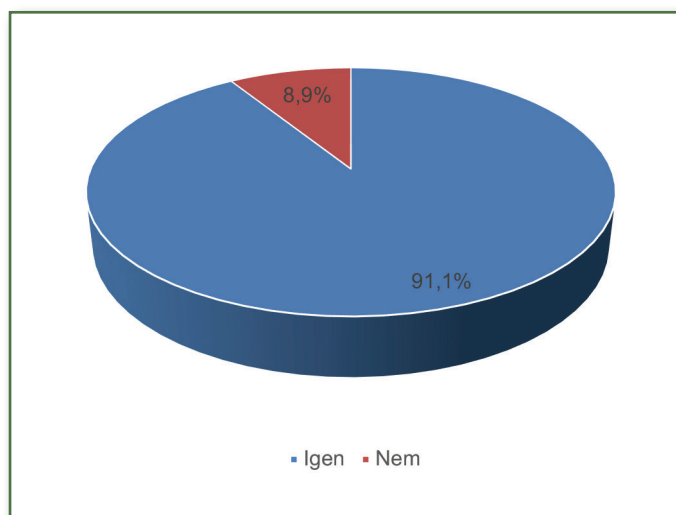
Az ösztönzésmenedzsment szempontjából érdekes arány született akkor, amikor a válaszadók kevesebb mint egyharmada vélte úgy, hogy megfelelő szintű juttatásokat (pl. nyelvvoktatás, étkezési hozzájárulás, sportolási lehetőség) biztosít számára a jelenlegi szervezete.

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 jutalmaznak 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 egységükénél 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 értékelték 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 ($n_{\text{állig}} = 599$; $n_{\text{önkormányzat}} = 167$) 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 munkahelyen 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 előrelépés 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 előrelépési 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 projektekből 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 önkormányzati 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 ellátásához, illetve részt vegyen egyfajta értékteremtésben.

9.5. ÉLETKÖRÜLMÉNYEK

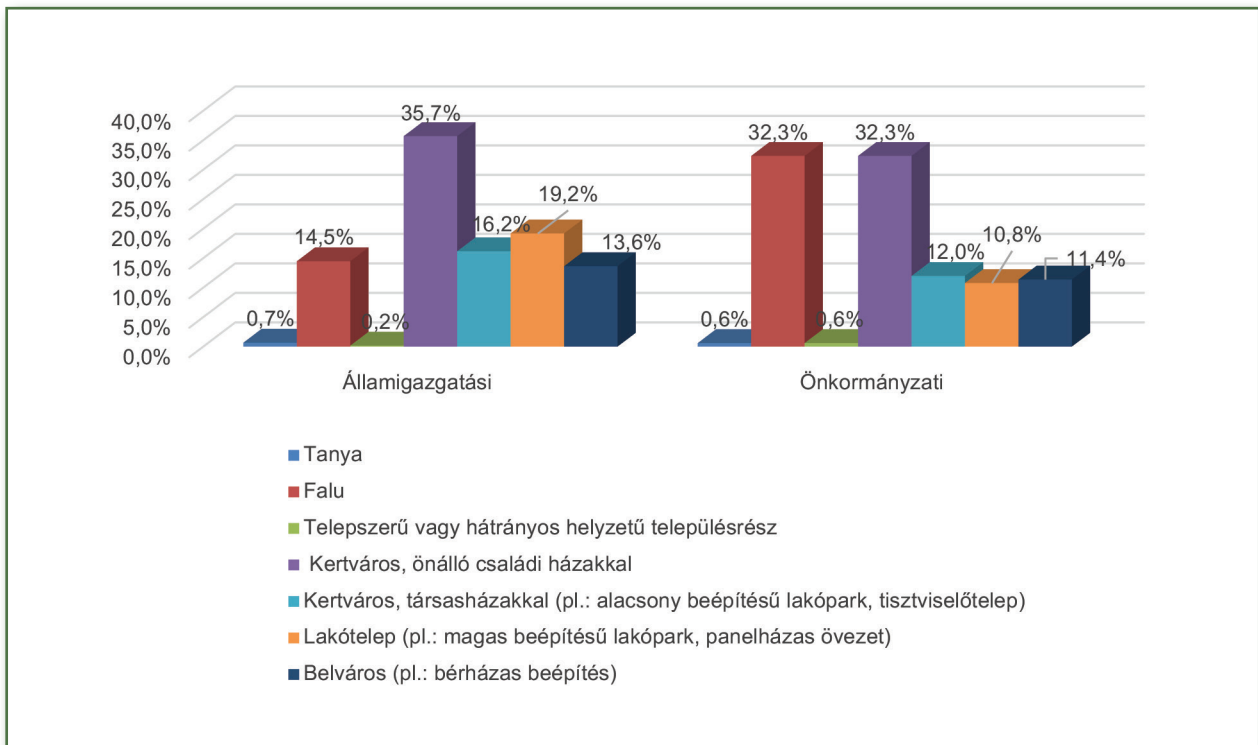
A közszolgálatban foglalkoztatottak életkörülményeire vonatkozó kérdéseket is megfogalmaztunk, melyekből az alábbi kép rajzolódik ki. Az önkormányzati köztisztviselők (n = 167) és az állami (n = 594) tisztviselők 80%-ának nem okoz gondot a napi munkába járás. Egy következő kérdésből később kiderül, hogy 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 bízunk 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.

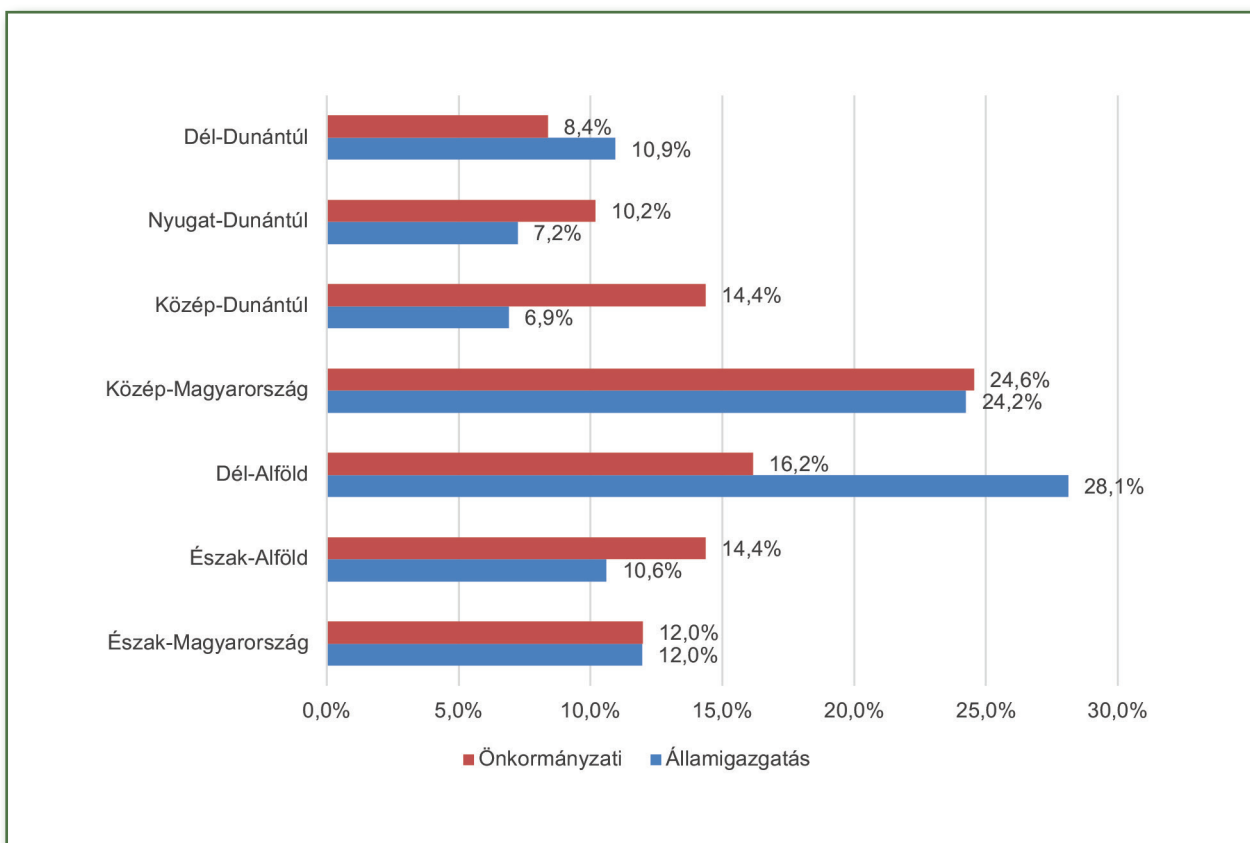


61. ábra: A válaszadó lakókörnyezete ($n_{\text{állig}} = 594$; $n_{\text{önkormányzat}} = 167$)

(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 előbbiekkal ellentétben – többen laktak 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 laktak. Az államigazgatásban dolgozó tisztviselők esetében is elenyésző azok aránya, akik tanyasi környezetben vagy telepszerű, hátrányos helyzetű településrészen élnek.

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



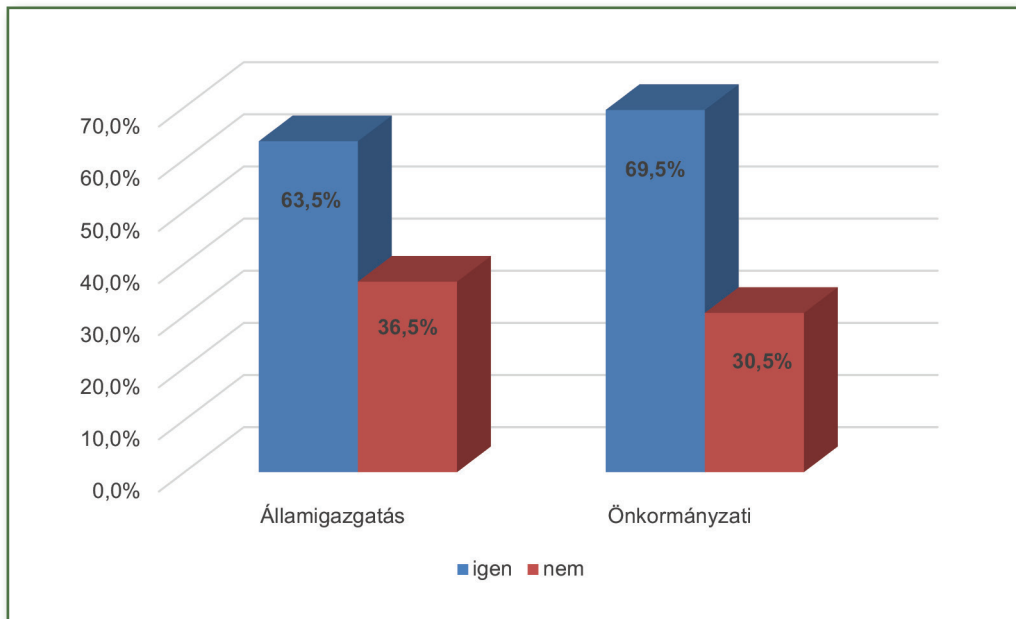
62. ábra: A régió, amelyben a válaszadó lakik (n_{összes} = 594; n_{önkormányzat} = 167)

(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.

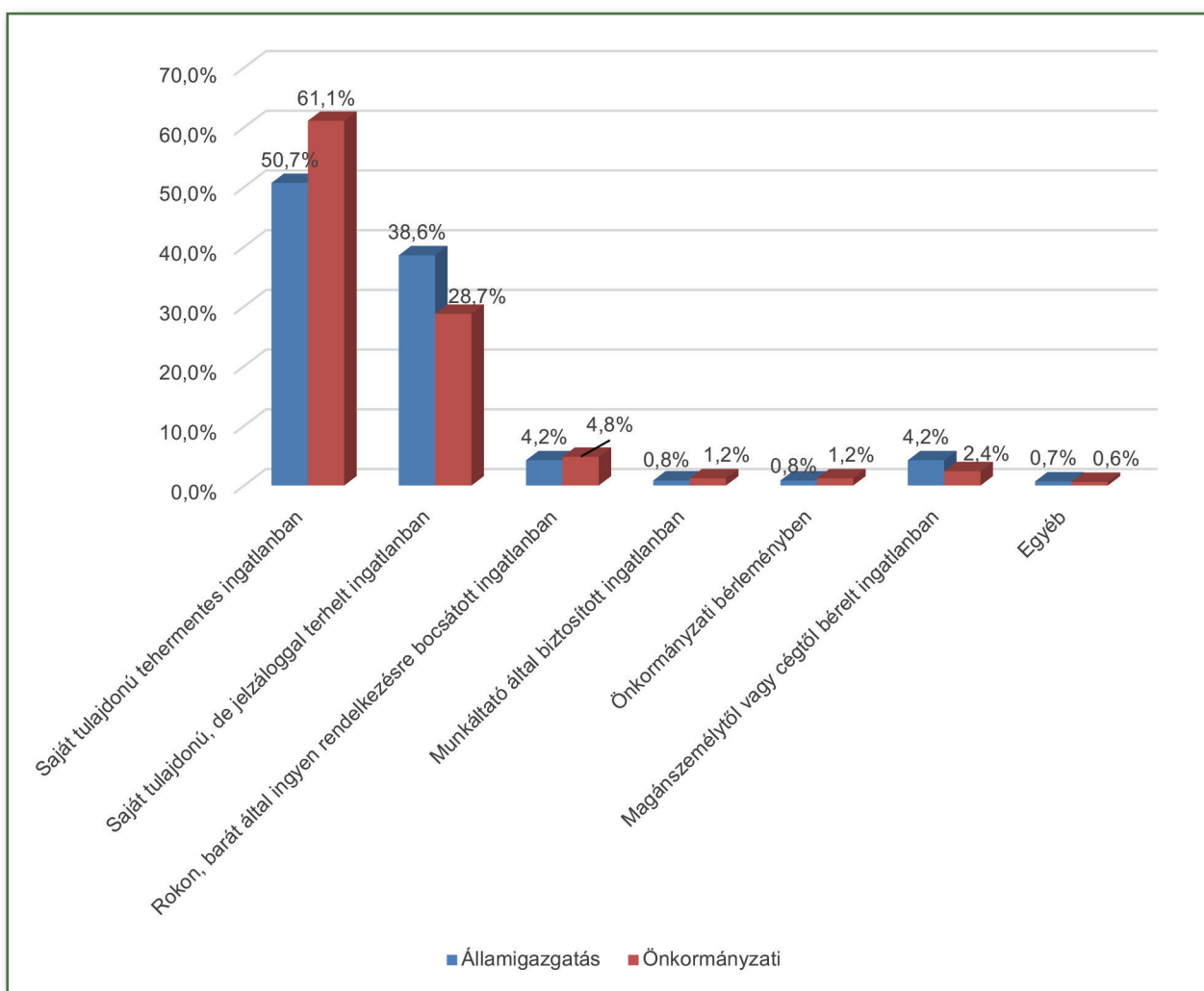


63. ábra: A válaszadó lakó- és munkahelye egybeesik-e (n_{állig} = 594; n_{önkormányzat} = 167)

(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.

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

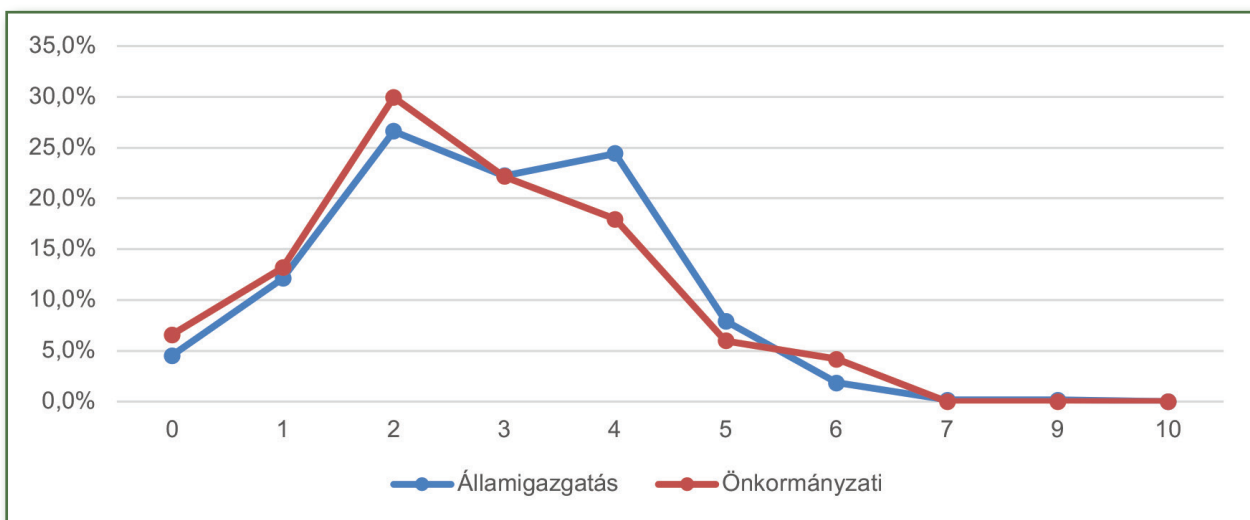


64. ábra: A válaszadó lakóingatlanának státusza ($n_{\text{állig}} = 594$; $n_{\text{önkormányzat}} = 167$)

(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 laktak. A munkáltató által biztosított ingatlanban 1% körüli válaszadó lakik, míg nem önkormányzati béreleményben a válaszadó önkormányzati köztisztviselők 2,4%-a.

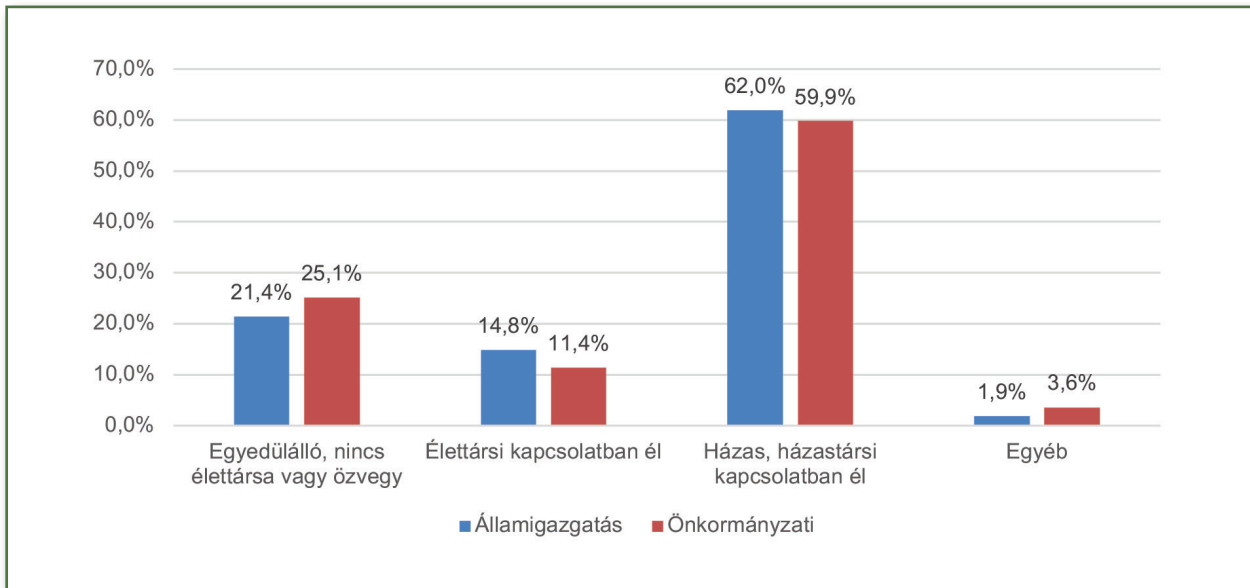
A HELYI ÖNKORMÁNYZATOK EMBERIERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSÁNAK,
A SZEMÉLYI ÁLLOMÁNY HELYZETÉNEK VIZSGÁLATA



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

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

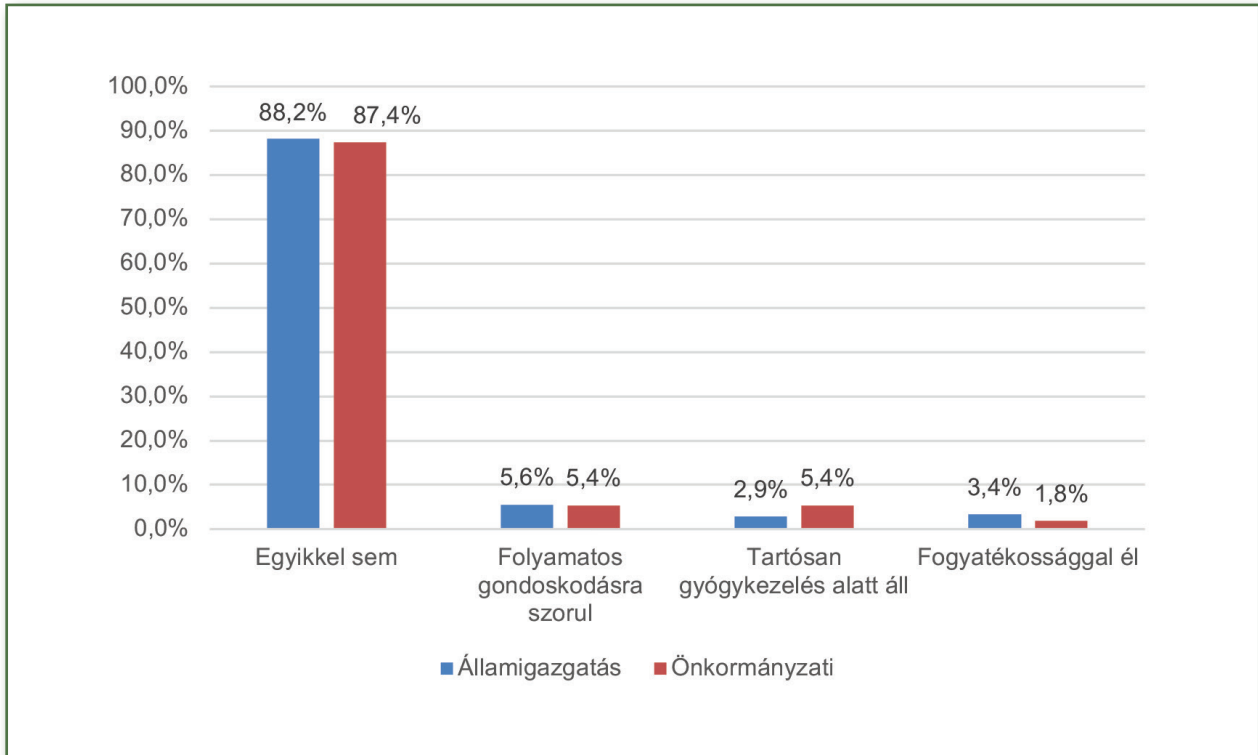
Ahogy a fenti ábrából látható, az önkormányzati igazgatásban dolgozóknál jellemzően 2-4 fő él egy háztartásban. A kérdőívben természetesen vizsgáltuk a válaszadók családi állapotát és egyéb körülményeit is.



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

(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 szoruló aránya és megoszlása ($n_{\text{állig}} = 594$; $n_{\text{önkormányzat}} = 167$)

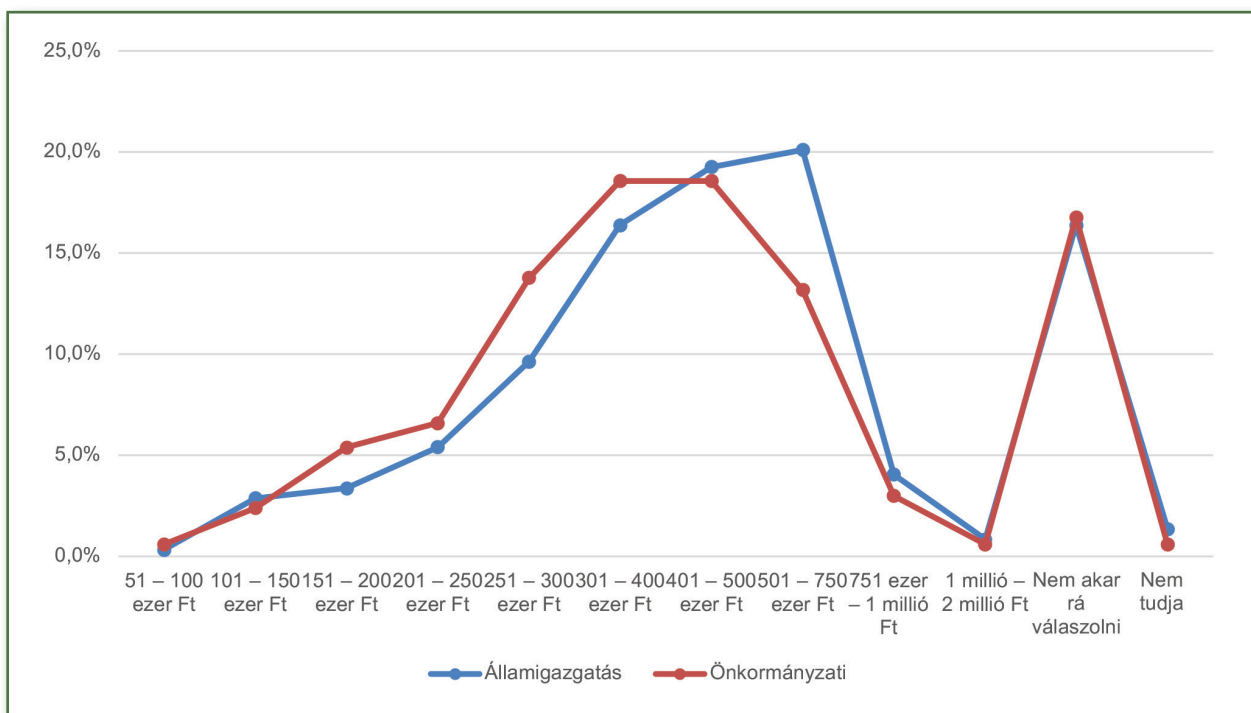
(Forrás: a szerző saját szerkesztése.)

Az önkormányzati és állami munkatársak közül csak kicsit több mint minden tizedik válaszadó mondta azt, hogy van olyan személy a háztartás tagjai között, aki folyamatos gondoskodásra szorul, tartósan gyógykezelés alatt áll vagy fogyatékossgal 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. Fogyatékossgal 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 felleveelt 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).

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

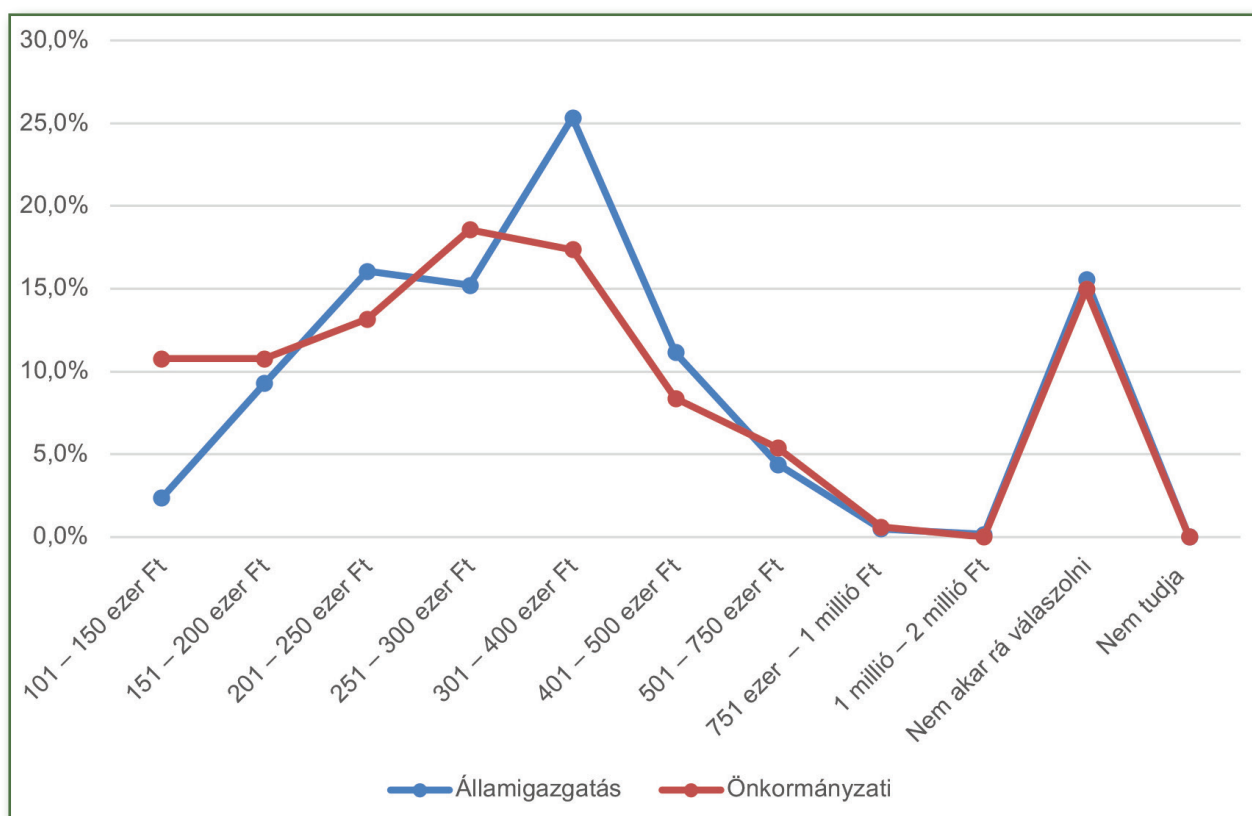


68. ábra: A háztartás nettó havi jövedelme (n_{állig} = 592; n_{önkormányzat} = 167)

(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 közszerződési tisztviselők havi nettó jövedelme ($n_{\text{állig}} = 592$; $n_{\text{önkormányzat}} = 167$)

(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 jövedelemtől 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 jövedelemtől a válaszadók 0,2%-a (1 fő) számolt be. 15,5% nem kívánt válaszolni a saját havi nettó jövedelmével kapcsolatos kérdésre.

A közszerződési tisztviselők megtakarítási szokásaira is rákérdeztünk, melyből az derül ki, hogy mind az államigazgatásban, mind az önkormányzati igazgatásban a válaszadók ($n_{\text{állig}} = 592$; $n_{\text{önkormányzat}} = 167$) harmadának van csak lakáscélú megtakarítása vagy államilag támogatott nyugdíj célú előtakarékosága. 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 közszerződési tisztviselőnek van.

A kérdőívekkel felmértük azt is, hogy bizonyos meghatározott személyektől, szervezetektől az elmúlt évben kapott-e bármilyen segítséget a válaszadó közszerzőgálati 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 közszerzőgálati tisztviselőknél 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 közszerzőgálati tisztviselők elhivatottak, tudják mire számíthatnak, amikor a közszerzőgálatot 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.