

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Szerkesztette: Stréhli-Klotz Georgina,
Szakács Gábor

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM
BUDAPEST



SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Szerzők:

Csutorás Gábor Ákos (VI.)
Hollósy–Vadász Gábor (II. 1., V.)
Krauss Ferenc Gábor (VIII., IX.)
Kriskó Edina (II. 2., VII.)
Stréhli-Klotz Georgina (VIII., X.)
Szakács Gábor (I., III., IV., XI.)

Szerkesztették:

Stréhli-Klotz Georgina
Szakács Gábor CsC.

Lektorálta és az ajánlást írta

Prof. Dr. Poór József, DSc., CMC

Olvasószerkesztő:

Vöröss Ferenc

A kézirat lezárásának dátuma:

2018. augusztus 31.

Kiadó:

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

Felelős kiadó:

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

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

© Csutorás Gábor Ákos, Hollósy–Vadász Gábor, Krauss Ferenc
Gábor, Kriskó Edina, 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	8
LECTORI SALUTEM	10
SZERKESZTŐI ELŐSZÓ	13
I. BEVEZETŐ GONDOLATOK, A KUTATÁS CÉLJA, HIPOTÉZISE, MÓDSZEREI	15
1. Problémafelvetés	15
2. A kutatás célja	18
3. A kutatás alaphipotézise (AH)	18
4. Alkalmazott kutatási módszerek	19
II. A KÖZSZOLGÁLAT MŰKÖDÉSÉRE HATÓ KÖRNYEZETI KIVÁLTÓ OKOK, A KÖZSZOLGÁLATI MUNKAVÉGZÉSEL KAPCSOLATOS TÁRSADALMI ELVÁRÁSOK VIZSGÁLAT	22
1. A közszolgálat működésére ható környezeti kiváltó okokról	22
1.1. <i>Elméleti bevezető</i>	22
1.2. <i>A kutatás célja és a hipotézisek</i>	23
1.3. <i>Módszerek</i>	24
1.4. <i>Eredmények</i>	28
1.5. <i>Megvitatás és konklúzió</i>	37
1.6. <i>A közszolgálat minőségével kapcsolatos elvárások</i>	37
1.7. <i>A közszolgálati dolgozók munkahelyi viselkedésével kapcsolatos elvárások</i>	38
1.8. <i>Elhelyezkedési lehetőségek, utánpótlás biztosítása, mobilitás</i>	39
1.9. <i>Bizalom a közszolgálati szervezetekben</i>	41
1.10. <i>Összegzés</i>	42
2. A közszolgálat működésével kapcsolatos társadalmi elvárásokról	43
2.1. <i>A közszolgálati szervezetek kultúrájával és vezetésével kapcsolatos elvárások</i>	45
III. A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEINEK VIZSGÁLATA	67
1. A közszolgálati tisztviselők körében végzett kutatásban részt vettek jellemzői	67
1.1. <i>A vizsgálatban részt vevőkre vonatkozó alapadatok</i>	67
1.2. <i>A vizsgálatban részt vevők nemek szerinti megoszlása</i>	73
1.3. <i>A vizsgálatban részt vevők életkori jellemzői</i>	75
1.4. <i>A vizsgálatban részt vevők felkészültségére jellemző néhány adat</i>	78
1.5. <i>A vizsgálatban részt vevők munkatapasztalatairól, munkavégzési mobilitásáról</i>	84

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

IV. A KÖZSZOLGÁLATI SZERVEZETEK VEZETÉSI ÉS IRÁNYÍTÁSI RENDSZEREI,

MŰKÖDÉSÜK SAJÁTOS SÁGAI

	91
1. A közszołgálat és az emberierőforrás-gazdálkodás működését befolyásoló tényezők szerepéről	91
1.1. A szervezeti kultúra által gyakorolt befolyásoló szerepről	93
1.2. A közszołgálati szervezetek vezetésének általános gyakorlatáról, a felső vezetés és a közvetlen vezetők tevékenységéről	100
1.3. A stratégiai tervezés és gondolkodás helyzetének, valamint az ehhez kapcsolódó szervezeti működés néhány tényezőjének vizsgálata	103
1.4. Az emberierőforrás-gazdálkodás szerepének megítélése	106
1.5. Az egyéni teljesítményértékelések megítélése	109

V. A KÖZSZOLGÁLATI MUNKAVÉGZÉSSEL KAPCSOLATOS JELLEMZŐK, TAPASZTALATOK,

A MUNKAHELYI ÉS MAGÁNÉLETI STRESSZ HATÁSA A MUNKAVÉGZÉSRE

	114
1. Elméleti bevezetés	114
2. A vizsgált részterület kutatásának célja és hipotézise	118
3. Eredmények – a közszołgálati munkavégzéssel kapcsolatos jellemzők	118
4. Eredmények – munkahelyi és magánéleti stressz hatása a közszołgálati tisztviselőkre	145
5. Megvitatás és konklúzió	152
5.1. A munkakör, a feladatkör jellege, a feladatok meghatározottsága és változatossága	152
5.2. Munkaterhelés a közszołgálatban	154
5.3. A munkakörhöz kapcsolódó irányítási, koordinálási feladatok	155
5.4. A munkakörhöz kapcsolódó munkafeladatok mennyisége, nehézsége, visszajelzések gyakorisága	156
5.5. A munkavégzéshez kapcsolódó problémamegoldás és felelősség megítélése a gondolkodási szabadságfok alapján	157
5.6. A munkavégzéshez kapcsolódó problémamegoldás és felelősség megítélése a cselekvési szabadságfok alapján	158
5.7. Munkaidő-beosztás a közszołgálatban	159
5.8. Heti munkaidő a közszołgálatban	159
5.9. Atipikus foglalkoztatás a közszołgálatban	160
5.10. A munkahelyi és a magánéleti stressz a közszołgálatban	161
6. A résztanulmány lezárása	163

VI. KÖZSZOLGÁLATON BELÜLI MUNKAKÖRÜLMÉNYEK

	165
1. Áttekintés	165
1.1. Stabilitás, foglalkoztatási biztonság	165
1.2. Munka-magánélet egyensúly	166
1.3. Fluktuáció	167
2. Kutatási eredmények	169
2.1. Pályabiztonság	169
2.2. Munka-magánélet egyensúly	174

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

2.3. <i>Egyén-munka összhang</i>	177
2.4. <i>Munkahelyi légkör, munkatársi kapcsolatok</i>	179
2.5. <i>Önmegvalósítás</i>	181
2.6. <i>Egészségvédelem és jogvédelem</i>	183
2.7. <i>Munkahelyi hiányzások</i>	185
2.8. <i>A fluktuáció hatásai, érintettjei</i>	188
2.9. <i>A munkaerő megtartási lehetőségei</i>	191

VII. A KÖZSZOLGÁLATI SZERVEZETEK KOMMUNIKÁCIÓJÁNAK, EGYÜTTMŰKÖDÉSÉNEK JELLEMZŐI, AZ INTEGRITÁS, A FENNTARTHATÓSÁG, A SZERVEZETI HÍRNÉV

ÉS AZ ELKÖTELEZETTSÉG HELYZETE	196
1. Kommunikációs kérdések a vezetés és irányítás kontextusában	197
2. <i>Együttműködés a szervezetben</i>	198
2.1. <i>A szervezeti kommunikáció értékelése</i>	207
3. A társadalmi felelősségvállalás néhány kérdése	212
4. A munkavállalói elkötelezettség	218
5. A szervezeti hitelesség és hírnév kérdései	224
6. Összefoglalás	228

VIII. A KÖZSZOLGÁLATI ÉLETPÁLYÁK ÉS KARRIER

1. Karrierlehetőségek	231
2. Karriermenedzsment-eszközök	234
3. Karriermenedzsment-lehetőségek	236
4. A szervezeti kultúra szerepe a karriertervezésben	237
5. A szervezeti kultúrában rejlő karriertervezési lehetőségek	241
6. A bérezési és juttatási gyakorlat a karriermenedzsment-rendszeren belül	242
7. A bérezési és juttatási rendszer fejlesztésének lehetőségei	245
8. A munkavállalók hozzáállása a karrierépítéshez	246
9. Karrierfejlesztési módszerek és lehetőségek a közszolgálaton belül	248

IX. ÖSZTÖNZÉSMENEDZSMENT A KÖZSZOLGÁLATBAN

1. Motiváció, munkahelyi elismertség, megbecsültség	253
2. Motiváció, külső és belső motiváltság	255
3. Utánpótlás biztosítása, munkahelyválasztási preferencia	257
4. A közszolgálatban foglalkoztatottak anyagi helyzete	260
5. A közszolgálatban foglalkoztatottak életminősége	262
6. A közszolgálatban foglalkoztatottak életkörülményei	263
6.1. <i>Lakókörnyezet</i>	263
6.2. <i>Életvitel szerinti lakóhely régiókénti megoszlása</i>	264
6.3. <i>Elégedettség a lakóhellyel, annak környezetével</i>	265

A KÖZZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

6.4. <i>A lakóhely és a munkahely kapcsolata</i>	266
6.5. <i>Ingatlantulajdoni viszonyok</i>	266
6.6. <i>Egy háztartásban együtt élők száma</i>	267
6.7. <i>Családi állapot megoszlása</i>	268
6.8. <i>Folyamatos gondoskodásra, vagy tartós gyógykezelésre szoruló háztartástagok</i>	268
6.9. <i>Felnevelt gyermekek száma</i>	269
7. <i>A közzszolgálatban foglalkoztatottak pénzügyi háttere</i>	269
7.1. <i>A háztartások összes havi jövedelme</i>	270
7.2. <i>A közzszolgálatban dolgozók összes havi jövedelme</i>	271
7.3. <i>Felhalmozott tartalékok mértéke</i>	273
7.4. <i>Államilag támogatott pénzügyi lehetőségek igénybevétele</i>	275
7.5. <i>Az elmúlt egy évben adományozott összegek mértéke</i>	276
7.6. <i>Az elmúlt egy évben segítséget nyújtók köre</i>	277
X. A SZEMÉLYI ÁLLOMÁNY SZAKMAI ÉS INTELLEKTUÁLIS JELLEMZŐI, A KÖZZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK FEJLESZTÉSE	279
1. Bevezetés	279
2. A feladatellátáshoz szükséges gyakorlat, tapasztalat és kompetenciák	283
3. Képzések és továbbképzések	288
4. Munkatársi attitűdök	291
5. Képzések és fejlesztések a szervezetekben	297
6. Összefoglalás	302
XI. ÖSSZEGZÉS ÉS AJÁNLÁSOK A KÖZZSZOLGÁLATI SZERVEZETEK, VALAMINT A KÖZZSZOLGÁLAT EMBERIERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSÁNAK FEJLESZTÉSÉHEZ	304
1. A kutatás céljának teljesüléséről	304
2. A kutatás eredményeinek összegzése	304
2.1. <i>A külső környezeti kiváltó okok vizsgálatáról</i>	304
2.2. <i>A belső környezet hatásainak vizsgálatáról</i>	305
2.3. A kutatás alaphipotéziséről	310
2.4. <i>Fejlesztési javaslatok</i>	311
IRODALOMJEGYZÉK	313

A KÖNYV SZERZŐI

Csutorás Gábor Ákos: a Nemzeti Közszerológati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Kar Közigazgatás-tudományi Doktori Iskolájának hallgatója, a Központi Statisztikai Hivatal Humánstratégiai és oktatási osztályának vezetője. 2010-ben szerzett okleveles közigazgatási szakértő diplomát a Budapesti Corvinus Egyetemen, 2015-ben pedig vezetés és szervezés mesterszakon okleveles közgazdász diplomát a Pannon Egyetemen. Hét éve dolgozik a közigazgatásban HR-területen, három éve vezetőként. Ezalatt számos szakmai projektben, szervezetfejlesztési feladatban vett részt, közreműködött az NKE tudományos kutatóműhelyeinek munkájában, valamint folyamatos nemzetközi szakmai aktivitást tanúsított: Részt vett az Eurostat nemzetközi munkacsoportjaiban, workshopokon, európai uniós képzéseken, így például az Erasmus for Public Administration programon is, valamint előadóként jelent meg az ENSZ által szervezett nemzetközi szakmai konferenciákon. Kutatási területe a közszolgálati, stratégiai emberierőforrás-menedzsment, ezen belül a fiatal generációk elkötelezettsége a közigazgatásban.”

Hollósy-Vadász Gábor: okleveles pszichológus, a Nemzeti Közszerológati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Kar Közigazgatás-tudományi Doktori Iskolájának hallgatója. Kutatási témája a közszolgálati motiváció elmélet (PSM) elméleti és gyakorlati felhasználhatósága a magyar közigazgatásban, különös tekintettel az önkormányzati alrendszerre. Jelenleg egyéni vállalkozóként dolgozik, egyéni konzultációkkal és szervezeti tanácsadással foglalkozik.

Krauss Ferenc Gábor: HR-főreferens, integritás tanácsadó. 2011 óta dolgozik a Nemzeti Befektetési Ügynökségnél (illetve annak jogelődjénél) közszolgálati HR-generalistaként. A közszolgálat különböző területein több mint 10 év szakmai tapasztalattal rendelkezik, elsődlegesen az emberierőforrás-gazdálkodás területén belül. A Nemzeti Közszerológati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Kar Közigazgatás-tudományi Doktori Iskolájának hallgatója, kutatási területe a közszolgálati kompenzáció és javadalmazás. Oktatói és tréneri feladatokat 2013 óta lát el a Nemzeti Közszerológati Egyetemen.

Kriskó Edina: kommunikációs szakember, tréner, mediátor, társadalmi felelősségvállalás menedzser, a Nemzeti Közszerológati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Karának adjunktusa. A Szegedi Egyetem Bölcsészettudományi Karán diplomázott public relations és nemzetközi kommunikáció szakirányon, majd a Pécsi Tudományegyetem Nyelvtudományi Doktori Iskolájának Kommunikáció programjában védte meg a magyar rendőrség sajtó-kommunikációjáról szóló doktori értekezését (2013). Oktatási tapasztalatot a Gábor Dénes Főiskolán (2006–2009), a Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Karán (2010–2014), illetve a Közszerológati Egyetemen (2012–), valamint jogelődjénél, a Budapesti Corvinus Egyetem Közigazgatás-tudományi Karán (2011) szerzett. Rendszeresen tart vezetői és készségfejlesztő tréningeket, workshopokat. Kutatásait a szervezeti kommunikáció, a második generációs webalkalmazások (social media), illetve a kríziskommunikáció területén végzi.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

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

Dr. Szakács Gábor: pedagógus, nyugállományú egyetemi docens, a Nemzeti Közzolgálati Egyetem KÖFOP-2.1.5-VE-KOP-16-00001 „A versenyképes közzolgálat stratégiai utánpótlásának támogatása” című projekt programigazgatója. Közel negyven éve végez a közzolgálat különböző területein a felsőoktatáshoz, a felnőttképzéshez – ezen belül kiemelten a vezetőképéshez – 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.

LECTORI SALUTEM

Az angol nyelvterületen a kultúra szó tartalmára elterjedt egy nagyon frappáns megfogalmazás, azaz nem más, mint „ahogy a dolgokat csináljuk” (How the things to be done.). Ebben a felfogásban a szervezeti élet mindennapjai adják a kultúra kereteit és lényegét.

Jogosan merül fel, hogy miképpen néz ki az említett kérdés a személyzeti munka területén a magyar közszolgálatban. A válasz bizony kicsit kijózanító, de nem ad okot elkeseredésre. A jelen kézikönyvben leírtak szerint a rendszerváltás óta nem sokat változott a dolgok végrehajtásának kultúrája a közszolgálati személyzeti menedzsment területén. Továbbra is domináns az adminisztratív munkavégzés. Csak elvétve jellemző a stratégiai szemlélet és projektorientáció. Ezt azért is emelték ki az itt következő tanulmányok szerzői, mert az elmúlt több mint negyedszázad alatt jelentősen megváltoztak az e területet érintő befolyásoló tényezők és nagyban kicserélődött a személyi állomány, valamint az ő munkájukat igénybe vevő állampolgárok köre.

Ma, amikor egyre jelentősebb a munkaerőhiány, a korábbi évtizedekben kialakult ösztönzési és motivációs sémák kezdenek elavultakká válni. Az emberierőforrás-menedzsment tudománya egyre inkább megtartás-tudománnyá kezd válni. A munkatársak, a közszolgálati tisztviselő normatív elkötelezettsége mára eltűnni látszik, ezért ilyen stratégiára építeni rossz döntésnek látszik. Manapság a munkatársak elkötelezettségének folytonos fenntartásáért állandó harcot kell vívni, szüntelen erőfeszítéseket kell tenni.¹ Ha a közszolgálati tisztviselők saját élet- és munkakörülményeikről alkotott véleményét vizsgáljuk, nem érdektelen az sem, hogy mások, az állampolgárok, az ügyfelek miképpen vélekednek róluk. A kutatási monográfia első részében az olvasó megismerheti a jelzett témakörrel kapcsolatos empirikus vizsgálati minta legfontosabb jellemzőit. A minta válaszadói között nagyobb számban voltak a magánszférában dolgozók, de számos válaszadó a közszolgálatban van alkalmazásban. Ez utóbbit azért tartjuk fontosnak kiemelni, mert a jelentés számos helyén tapasztalható, hogy szignifikáns eltérés van a két szférából kapott válaszok között. A teljesség igénye nélkül érdemes utalni a kutatás azon megállapítására, hogy a magánszféra válaszadói jóval stabilabbnak érzik a közszférabéli munkahelyek biztonságát, mint a privát vállalatoknál meglévő munkahelyekét.

A kutatás egyik nagyon érdekes megállapítása, hogy az elmúlt évek alatt a közszolgálatnak nem sikerült jelentősen javítani az imázsán. De ez a negatív tendencia nem tükröződik azon, hogy az elmúlt évek alatt sem csökkent a közszférában foglalkoztatottak száma. Arról sem szabad elfeledkezni, hogy rend- és katasztrófavédelmi szervek esetében a szimpátia minden tekintetben magas és kiemelkedő. A vizsgálat nyomán újra fény derült arra, hogy Budapest előnye e területen is kiemelkedő.

A közszolgálat semlegességét, pártfüggetlenségét firtató kérdésre a válaszadók többsége nemleges választ adott. Véleményünk szerint hiányzik a hazai közigazgatásból olyan menedzseri réteg, mint amilyen az USA-ban

¹ Meyer, J. P.- Allen, N. J. (1984): Testing the „side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69. évf., 3. szám, 372-378.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

megtalálható. Az említett *Közigazgatási vezetői szolgálat (Senior Executive Service employees)* az ottani kormányzat folyamatos átalakulásával és vezetésével megbízott személyekből áll.²

Az innováció és a tudományosság tekintetében is számos kívánnivalót fogalmaztak meg a tanulmány szerzői. A válaszadók egyetértése a pozitív állítások esetében rendre a kívánatos alatt marad. Mind a vezetés, mind a szervezeti kultúra, mind az innováció és a kihívásokra adott válaszok tekintetében inkább borúlátóak és bizonytalanok a nem közzszolgálatához tartozó válaszadók.

Mit is tapasztaltunk a közzszolgálatban dolgozók élet- és munkakörülményei területén? E kérdés megválaszolását a második empirikus kutatás eredményeire támaszkodva adják meg a szerzők. Ez esetben a válaszadók mind a közzszolgálat területén dolgoznak.

A másodikként bemutatott vizsgálat adataiból egyértelműen kitűnik, hogy a sokféle szervezeti intézkedés és átszervezés miatt a személyi állomány besorolási rendszere sok átfedést és rögtönzést foglal magába.

A sokszínűség kérdésköre nagyon sokféle szempontból vizsgálható. Így többek között: nemek, életkor, képzettség, munkatapasztalat, más szektorokban szerzett tapasztalatok stb. A női és férfi munkavállalók aránya nagyon eltérő. Egy általános trend megfigyelhető, mégpedig az, hogy a vezetők esetében nagyobb a férfidominancia. Az életkori összetételben a magyar közzszolgálat is követi a fejlett országokbeli trendet, hogy a rendvédelmi szervek kivételével növekszik az átlagéletkor, aminek egyenes következménye, hogy előbb vagy utóbb igen sokan fognak nyugállományba vonulni. Örömteli viszont az a helyzet, hogy összességében minden közzszolgálati területen emelkedik a diplomások száma. Ez utóbbival kapcsolatban a jelentés szerzői kiemelik a Nemzeti Közzszolgálati Egyetem szerepét. Érdekes arra is felhívni a figyelmet, hogy a beosztotti kategóriákban – a rendvédelem kivételével – növekszik a már más szektorokban is tapasztalatot szerzett közzszolgálati tisztviselők aránya. A közzszolgálati pályákon való előrehaladás tekintetében az oldalirányú mozgás – például más területekre való átruccanás – nem tipikus.

A kutatási jelentés következő része a közzszolgálati szervezetek vezetési és irányítási rendszereit, működésük sajátosságait elemzi. Általában elmondható, hogy a megkérdezettek tisztában vannak szervezetük kultúrájával vagy vezetési stílusával. Viszont az eléggé elgondolkodtató, hogy a feltett kérdések közül a legnagyobb arányban arról nyilatkoztak a felmérés résztvevői, hogy a szervezetek vezetésének folyamatosan „tűzoltással” kell foglalkoznia. Ezt a problémát leghangosabban a rendvédelemben foglalkoztatottak, a felső és középvezetők, valamint a beosztott irányítók jelezték.

A tanulmány igen érdekes része az elvégzett stresszkutatás. Ezen vizsgálat eredményei rávilágítottak arra, hogy különböző szakterületek és munkakörök között szignifikáns különbséget találunk a stressz és a közzszolgálati munkavégzéssel kapcsolatos jellemzők megítélésnek a tekintetében.

A tanulmány következő része a *Közzszolgálaton belüli munkakörülmények* címet viseli. Ezzel összefüggésben nemcsak a szűken vett munkakörülményeket, hanem a foglalkoztatás munkajogi környezetét is vizsgálták a kutatók. A jelzett témakörhöz kapcsolódóan fontos megállapítása a tanulmánynak, hogy a teljesen zárt, egész életre szóló foglalkoztatást biztosító közzszolgálat már a múlté. Egyetlen európai ország sincs, ahol a teljesen zárt foglalkoztatást biztosító közigazgatás még működne. A tanulmány szerzői arra a következtetésre jutottak, hogy el-

² Guide To The Senior Executive Service (2017): United States of Personal management Office, Washington. <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/reference-materials/guidesesservices.pdf> (Letöltve: 2017. 12. 03.)

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

mondható, hogy a közzszolgálat foglalkoztatási biztonságának megítélése pozitív az egyes térségekben működő szervezetekhez, illetve a versenyszférához képest, ugyanakkor a kérdés megítélésében az önkormányzati területen dolgozók egyértelműen bizonytalanabbak.

A munka-magánélet összhangjának biztosítása terén a közzszolgálat viszonylag kedvezőbben áll, mint a privát szféra. Ugyanakkor a vezetők esetében jelentős problémát okoz a munka-magánélet összhangjának biztosítása. A tanulmány alapján pozitív képet láthatunk az egyén és a munka összhangját illetően minden állományi viszonyban. A munka egyéni képességeknek való megfelelése különösen a felső vezetőknél kimagasló.

Számos kutatás szerint a jó szervezeti légkör³ jól hat az alkalmazottak teljesítményére. A kutatás ebben a tekintetben pozitív képet mutat.

A magánszférával szembeni alacsonyabb anyagi motiváltság tekintetében a magyar közzszolgálat sem kivétel. Az életminőséggel és a lakókörnyezettel kapcsolatos válaszok jelentős szórást mutatnak, mind ágazat, mind pedig lakóhely szerint egyaránt.

A kutatás készítői is kiemelik, hogy a bemutatott vizsgálataik egyetlen esetben sem voltak reprezentatív felmérések, így a levont következtetések is csak korlátozottan érvényesek. Viszont ezzel összefüggésben azt is érdemes kihangsúlyozni, hogy a Humán Tükör címmel 2013-ban lezajlott felmérés óta ilyen részletességű és ennyire gazdag szakirodalmi kutatással alátámasztott, emberierőforrás-gazdálkodásra fókuszáló felmérés nem folyt a magyar közzszolgálat területén.

Budapest, 2018. szeptember 27.

Prof. Dr. Poór József, DSc., CMC
egyetemi tanár
Szent István Egyetem – Selye János Egyetem

³ Hay/McBer. The Organizational Climate Dimensions (1995). Boston, Mass: McBer and Company.

SZERKESZTŐI ELŐSZÓ

Könyvünket a közszolgálat fejlesztéséért felelős szakembereknek és döntéshozóknak, a különböző szolgálati ágaknál tevékenykedő humán vezetőknek és szakembereknek, a szakterületek vezetőinek, a téma iránt érdeklődő személyi állomány tagjainak, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem vezetőinek, oktatóinak, kutatóinak és valamennyi hallgatójának ajánljuk szíves figyelmébe.

A könyv annak a tudományos munkának az eredményeit mutatja be, amely szorosan kapcsolódik a 2013-2014 évek fordulóján közreadott „Humán Tükör 2013” című összehasonlító kutatáshoz.⁴ A kutatás vezetője a kiemelt program indításaként kidolgozta a közszolgálatban bevezetésre javasolt stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszermodelljét (Szakács 2015). A feladatellátásra felkért kutatók ezért azt vizsgálhatták meg, hogy a modell életképességéről, fogadtatásáról, kiépítésének lehetőségeiről mit gondolnak a közszolgálat majdani felhasználói, továbbá, hogy a bevezetéséhez az emberierőforrás-gazdálkodási szakterületre jellemző személyi, tárgyi, tudásbéli, strukturális és egyéb feltételek milyen mértékben biztosítják, vagy éppen akadályozzák az új megoldás esetleges felhasználását. A kutatók ezen túl arra is választ kerestek, hogy a közszolgálatban dolgozó vezetők és beosztott munkatársak hogyan viszonyulnak az emberierőforrás-gazdálkodáshoz, milyenek tartják e tevékenység együttes színvonalát, hatékonyságát, fejlettségét, a szervezeti és az egyéni igények kielégítésének képességét. Végül a kutatók kitértek az emberierőforrás-gazdálkodást körbefogó, ahhoz kapcsolódó néhány szervezeti elem vizsgálatára is.

Kutatásunk ezt a munkát kívánta tovább folytatni, és azt új vizsgálandó területekkel kiegészíteni. A közszolgálatban dolgozók élet- és munkakörülményeinek tudományos igényű megismerése választ adhat azoknak a jelenleg még nem vagy csak részlegesen megoldott problémáknak a felszámolásához, amelyek akadályozhatják a közszolgálat magas színvonalú munkavégzését, a feladatok elvégzésére legalkalmasabb munkatársak megnyerését és megtartását, életpályájuk megfelelő menedzselését, teljesítményük érdemek alapján történő elismerését, az egész életen át tartó fejlődésük, fejlesztésük biztosítását, megalégedettségük kivívását és fenntartását. A komplex, számos tényezőt vizsgáló felmérés hozzájárulhat az emberierőforrás-gazdálkodás tudatos fejlesztéséhez éppúgy, mint az azt övező szervezeti kultúra indokoltnak tartott átalakításához, a vezetés és irányítás gyakorlatának megreformálásához, valamint a szervezetfejlesztés korszerűsítéséhez is.

A kutatás eredményeinek hitelessége és felhasználhatósága szempontjából kiemelten fontosnak tartottuk, hogy a közszolgálatban dolgozók véleményének kikérése mellett képet kapjunk a szolgáltatásokat igénybe vevő ügyfelek nézeteiről, a közszolgálati szervezetek munkavégzésével összefüggő társadalmi elvárásokról, valamint azokról a külső környezeti, kiváltó okokról, amelyek valamilyen szinten befolyást gyakorolnak a vizsgált tevékenységre.

⁴ A kutatás az ÁROP-2.2.17 Új közszolgálati életpálya / Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya elnevezésű projekt keretében valósult meg. A jelzett kutatás eredményeit tizenegy rész- és egy ágazati összefoglaló tanulmányban jelentették meg (magyaryprogram.kormany.hu/uj-kozszoalati-eletpalya).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A kutatás eredményei – szándékaink szerint – egységet alkotnak, együttesen járulhatnak hozzá a remélt és a kutatás alaphipotézisében megfogalmazott fejlesztési elképzelések elősegítéséhez, illetve a célok eléréséhez. Ezért az egyes – egyébként önállóan is értelmezhető – fejezeteknél eltekintettünk azok egyenkénti lezárásától, a részkövetkeztetések és a feldolgozott témához kapcsolódó fejlesztési javaslatok közreadásától. Ezeket a könyv IV., összegző fejezetében, integráltan mutatjuk be. A könyv előre meghatározott terjedelmi korlátjai miatt nem nyílt lehetőségünk arra, hogy valamennyi relevánsnak tartott információt, feldolgozott adatot, kutatási részeredményt benne tegyünk közzé. Ezért összeállítottunk egy E-függelékét, amelyben tematikusan elhelyeztük a könyvből kimaradt, másodhasznosításra is alkalmas tartalmakat.⁵

A tudományos munkában közreműködő kutatók – akik közül többen részt vettek a hivatkozott korábbi felmérésben – a Nemzeti Közzolgálati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Kar Emberi Erőforrás Intézetének jelenlegi és korábbi munkatársai, valamint a Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola azon hallgatói közül kerültek ki, akik jelenleg is a közzolgálati emberierőforrás-gazdálkodás különböző területein tevékenykednek.

A kutatómunka eredményes befejezéséhez nyújtott segítségükért és szakmai támogatásukért ezúton mondunk köszönetet Prof. Dr. Kiss Györgynek, Dr. Hazafi Zoltánnak és Prof. Dr. Poór Józsefnek. Továbbá megköszönjük mindazoknak a figyelmét, támogatását és munkáját, akik kérdőívünk kitöltésével hozzájárultak kutatómunkánkhoz.

Budapest, 2018.

Stréhli-Klotz Georgina – Szakács Gábor

⁵ Az E-függelék az NKE AKK Emberi Erőforrás Intézet „Hírek, események, rendezvények” felületén található meg az érdeklődők: <https://akk.uni-nke.hu/intezetek/emberi-eroforras-intezet/hirek-esemenyek-rendezvenyek>

I. BEVEZETŐ GONDOLATOK, A KUTATÁS CÉLJA, HIPOTÉZISE, MÓDSZEREI

(Szakács Gábor)

1. PROBLÉMAFELVETÉS

A rendszerváltást követő évtizedek a szűken értelmezett közzolgálat (közigazgatás /államigazgatás, önkormányzati igazgatás, rendvédelem) egészét érintő, a feladatellátás szinte valamennyi szegmensére kiterjedő változásokat generáltak. Ezeknek a változásoknak, reformoknak a kiváltó okait, összetevőit, stratégiai és operatív céljait, az elvégzett tevékenységek hatásait, eredményeit, illetve az esetlegesen bekövetkezett kudarokat a szakterület kutatói, elméleti és gyakorlati szakemberei folyamatosan vizsgálták, illetve vizsgálják, eredményeiket publikálták.⁶ A kutatási beszámolók és a szakmai elemzések megismerése alapján a megindított, részben vagy egészben végigvitt változtatásokról, reformokról általában felemás kép rajzolódhat ki a társadalomban és a közzolgálatban dolgozók körében egyaránt. A vitathatatlan előrelépések, minőségi átalakítások mellett az érdeklődők az indokoltnál többször lehetnek tanúi visszarendeződéseknek, irányváltásoknak, megtorpanásoknak, a korábban előremutatónak ítélt, a politika és a szakma által is támogatott stratégiai célok, programok feladásának, esetleges kifáradásának vagy azok elhalásának. A problémakör természetesen annál sokkal összetettebb és bonyolultabb, minthogy arról egyértelmű, egyben megcáfolhatatlan értékelést lehessen megfogalmazni. Ennek ellenére talán nem éreztelen a központi államigazgatásban a tárgyalt időszak alatt bekövetkezett reformok helyzetéről kialakított álláspont esszenciáját ismételtelen közreadni. Ezek szerint a regnáló kormányok stratégiai céljait, elképzeléseit – azok nagy ívű, nehezen követhető és megvalósítható elképzelései miatt – teljes körűen csak ritkán sikerült megvalósítani. A konkrét okokat a témát feldolgozó tanulmány szerzői az elégtelen politikai támogatottságban, az ellenérdekelt erők sikeresnek mondható lobbitevékenységében, a feladatok végrehajtására szánt eszközök és erőforrások hiányában, az ellenőrzés, valamint a számonkérés következtetlenségében, az eredmények indokolatlan felértékelésében, a visszacsatolások és a szükséges kiigazítások elmaradásában látták. A kutatók arra is felhívták a figyelmet – amiről igen gyakran hajlamosak vagyunk megfeledkezni –, hogy a közzolgálati szervezetekre jellemző kultúrák, következtetésképpen a személyi állomány vezetőinek és tagjainak hozzáállása, számtalanszor gátat szabtak a reformelképzelések megvalósításának pl. a célok negligálásával, megkérdőjelezésével, a látszatintézkedések kiadásával, a problémák formális megoldásával (Kovács – Hajnal 2016). A kiemelt „diagnózist” – a vizsgálatunk tárgyát adó kérdéskörrel – az

⁶ A teljesség igénye nélkül érdemes kiemelni Ágh Attila, Balázs István, Bekényi József, Berke Gyula, Berki Erzsébet, Berényi Sándor, Bérces Kamilla, Bokodi Márta, Bognár László, Dobák Miklós, Dudás Ferenc, Ficzer Lajos, Finszter Géza, Gajduschek György, György István, Hajnal György, Hazafi Zoltán, Horváth István, Horváth M. Tamás, Jenei György, Lévai Zoltán, Linder Viktória, Lőrincz Lajos, Kaiser Tamás, Kádár Krisztián, Kiss György, Kulcsár Kálmán, Kun Attila, Mélypataki Gábor, Nemes Ferenc, Petrovics Zoltán, Sárközy Tamás, Szamel Lajos, Takács Albert, Tóth Zoltán, Vadász János, Vass László, Verebélyi Imre, Zongor Gábor, Zupkó Gábor személyét és a témához kapcsolódó munkáit.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

emberierőforrás-gazdálkodással és az ehhez a tevékenységhez kapcsolható szervezetfejlesztések céljából indított reformokkal kapcsolatban is érvényesnek tartjuk. Kiegészítve azzal, hogy a kormányzati személyzetpolitika, és az ennek végrehajtására hivatott emberierőforrás-gazdálkodás fejlesztésére irányuló reformok sikeres kimenetelét a hatályos szabályozási környezet eltérő, ellentmondásos, nem ritkán önellentmondásokkal terhelt megoldásai, nehezen követhető módosulásai, tisztázatlan kérdései, valamint a stratégiai tervekben, programokban a különböző közmenedzsment-iskolák által kínált módszertanok kevert felhasználása egyaránt zavarta és a jelenben is nehezíti. Ugyancsak a megújítás ellen ható tényező, hogy a jogi szabályozás és a korszerűnek tekinthető emberi erőforrás-gazdálkodás menedzsmenteszközeinek alkalmazása között ez ideig nem sikerült összhangot teremteni, együttmozgást biztosítani.

Magyary Zoltán munkáiban a fontosságát jelző hangsúllyal ír „a hivatásos közszolgálatról”, a magas színvonalú munkavégzés alapját adó hivatalnok kiemelt helyéről, szerepéről, az emberi tényező semmivel sem pótolható jelentőségéről (Magyary 1944). A helyzet az elmúlt 70-80 év alatt semmit sem változott, hisz a versenyképesség meghatározó tényezőjének ma is a munkát végző, a hozzáadott érték megteremtésére, a szervezeti tudás szüntelen növelésére képes embert, tehát a szervezetek számára rendelkezésre álló humán erőforrást kellene tekintelnünk. Bizonyított tény, hogy kizárólag azok a közszolgálatok és közszolgálati szervezetek tudnak versenyképesen működni, akik a humán tőkével megfelelően bánnak, az emberi erőforrást tevékenységük középpontjába állítják. Olyan körülményeket teremtenek, amelyekkel képesek:

- megnyerni és megtartani a legfelkészültebbeket,
- harmóniát kialakítani a szervezeti, illetve az egyéni érdekek között,
- kihívást jelentő, motiváló feladatokat adni munkatársaiknak,
- ösztönző, egyben versenyképes bérezést, juttatási rendszert, szociális feltételeket biztosítani,
- a folyamatos fejlődés és fejlesztés körülményeit, feltételeit megteremteni,
- bizalmon alapuló munkahelyi környezetet felépíteni,
- korszerű munkahelyi feltételeket, munkakörülményeket kialakítani,
- a professzionális, a jogszerű, az ügyfélorientált, a szolgáltató jellegű munkavégzést, a lojalitást, az elkötelezettséget és a valós teljesítményt elismerő vezetési, irányítási rendszert létrehozni, működtetni, valamint
- az arra érdemesek számára hosszú távú foglalkoztatást, „biztos, nyugdíjas állást” kínálni.

Ezeknek a komoly feltételeknek való megfeleléshez azonban olyan, változásokra nyitott szervezeti struktúrát, egyben rugalmas működést, korszerű irányítási elveket, illetve gyakorlatot, fejlett szervezeti kultúrát, stabil jogi és gazdasági hátteret, nem utolsósorban pedig hatékony, hatásos, egyben eredményes emberierőforrás-gazdálkodási rendszert indokolt kialakítani, működtetni, amely a fenti elvárásoknak magas színvonalon, közmegelegedésre képes megfelelni.

A „Közszolgálati Humán Tükör 2013” összehasonlító kutatás eredményei azt bizonyítják, hogy a rendszerváltás óta a közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodásában érdemi változások alig történtek. Jellemzően a személyzeti menedzsment mára korszerűtlenné vált fejlettségi szintjén áll, adminisztratív dominanciájú, a jogi aspektusokat előtérbe helyező, izolált humán funkciókkal operáló, követő magatartásra kárhóztatott feladatellátással állunk szemben, amely csak részlegesen tudja kielégíteni az egyre differenciálódó igényeket, szervezeti szintű és egyéni elvárásokat. Ez a fajta személyzeti munka alkalmatlan a jogszabályok által előírt és a versenyképes szervezeti működéshez egyébként szükségessé váló, szüntelenül változó humán funkciókat – a stratégia elképzeléseknek meg-

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

felelően – az állandónak tekintendő humán folyamatokba rendezve, rendszerszerűen és integráltan működtetni. A vázolt keretek között a humán szakterület vezetőinek és munkatársainak a legnemesebb szándékaik ellenére sincs lehetőségük arra, hogy a napi munkavégzés közben a felső vezetői nézőpontnak érvény szerezhessenek, a szervezeti működéshez hozzáadott értéket biztosíthassanak, a felmerülő elvárásokat proaktívan kielégíthessék, végső soron az emberi tőkével, mint kiemelt jelentőségű erőforrással kellő figyelemmel és körültekintéssel gazdálkodhassanak (Bokodi – Petró – Stréhli-Klotz – Szabó 2013, Bokodi 2013, Bokodi – Szakács 2013, Krauss 2013/a., 2013/b, Petró – Stréhli-Klotz 2013/a., 2013/b, 2013/c. 2013/d., Szabó Szilvia 2013/a., 2013/b, Szakács 2013, Szakács 2014).

Azt lehet megállapítani, hogy a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP.11.0 2011, MP.12.0 2012) stratégiai céljainak az emberierőforrás-gazdálkodás fejlesztésére vonatkozó meghatározó elemeit épp úgy nem sikerült maradéktalanul teljesíteni, mint a 2014-ben megjelent „Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020” (KKFS 2015) című dokumentum által közzétett tervek jelentős hányadát sem. A hagyományosan végzett személyzeti munkát mind ez ideig ezért nem tudták az illetékesek a szervezetek és a személyi állomány valós érdekeinek, igényeinek megfelelő korszerű emberierőforrás-gazdálkodássá átalakítani.

Az érintettek által közvetett, illetve közvetlen formában egyre nyomatékosabban jelzett elvárásoknak való megfeleléshez – az emberierőforrás-gazdálkodás kapcsán a „Közzolgálati Humán Tükör 2013” kutatással feltárt problémáknak tartott területek mellett – célszerű megismerni azokat az egyéb tényezőket is, amelyekkel teljesebbé tehető a vizsgált funkcionális szakterület megújítása, az e tevékenységhez szorosan kapcsolódó szervezetfejlesztés, valamint a vezetési, irányítási rendszer korszerűsítése is. Ennek a vizsgálatnak egyik meghatározó terepe lehet azoknak az összetett tényezőknek a feltárása, amelyek jelentős hatást gyakorolnak a közzolgálatban dolgozók élet- és munkakörülményeire. Ugyanis ezek a körülmények pozitív vagy negatív irányba alakíthatják a személyi állomány tagjainak megítélését szervezetükről, a vezetés gyakorlatáról, munkavégzésük, munkakörülményeik, munkamotivációjuk alakulásáról, a munkahelyi légkör állapotáról, az együttműködés és a kommunikáció helyzetéről, a velük szemben támasztott követelmények, az általuk nyújtott teljesítmény és az ehhez kapcsolódó ösztönzési rendszer „szentháromságának” alkalmasságáról, az emberierőforrás-gazdálkodás e kérdésekhez kapcsolható elfogadásáról. Végső soron azokról a tényezőkről, amelyek a közzolgálatban való maradásukról vagy távozásukról, a közzolgálati pálya választásáról vagy elvetéséről, személyes ambícióik, karrierelképzeléseik, munkamotivációik, fejlődésük beteljesüléséről vagy annak feladásáról, háttérbe szorításáról döntenek. Kutatásunkkal ezeket a hiányzó, vagy csak részlegesen feltárt, illetve publikált ismereteket szeretnénk teljesebbé tenni.

2. A KUTATÁS CÉLJA

A közszolgálati tisztviselők⁷ élet- és munkakörülményeinek, társadalmi helyzetének átfogó vizsgálatával feltárni azokat a tényezőket, amelyek befolyást gyakorolnak:

- a közszolgálati szervezetek versenyképességére, professzionális és jogszerű működésére, teljesítményükre, irányítási rendszerükre, szervezeti kultúrájukra;
- a közszolgálati munkavégzéssel összefüggő kérdések megítélésére, a pályaelhagyásra, a fluktuációra, a tudáskiáramlásra és a mobilitásra,
- a közszolgálati tisztviselők életpályájára, életminőségére, elköteleződésére; teljesítményére, fejlesztésére, ösztönzésére,
- a közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodás egészére.

A kiemelt tényezők feltárása alapján kívánjuk összegezni a közszolgálati szervezetek működésére, irányítási rendszerére és személyi állományára kifejtett hatásokat, majd ezek figyelembevételével – a sikerre vezető megvalósítás szándékával – javaslatokat tenni a fejlesztés, az előrelépés lehetséges irányaira, területeire, útjaira.

3. A KUTATÁS ALAPHIPOTÉZISE (AH)⁸

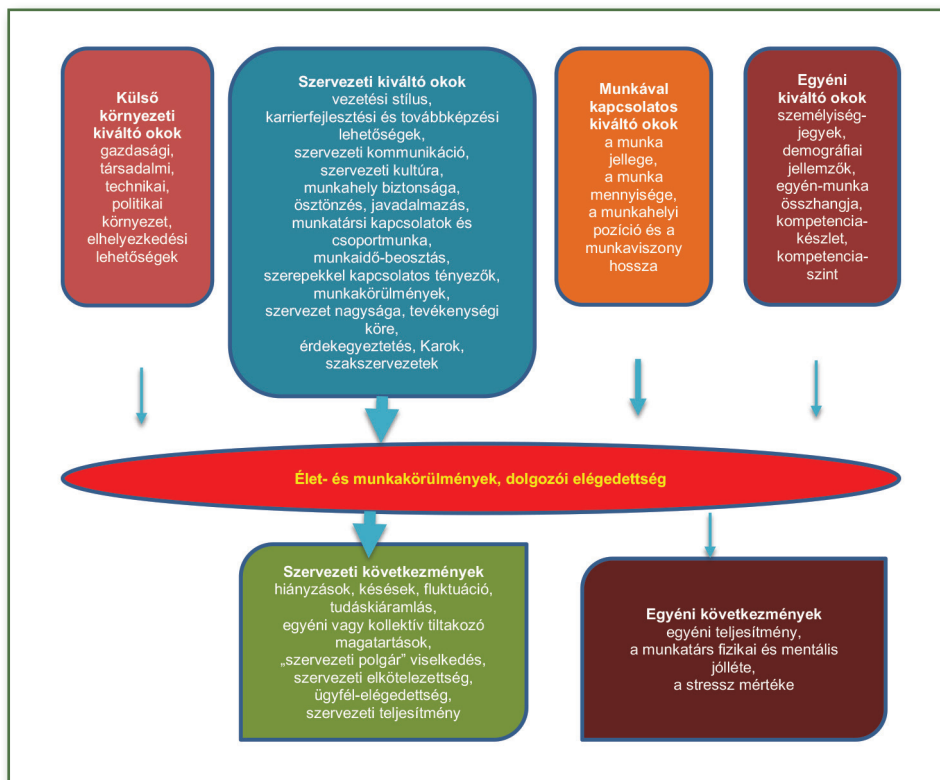
A közszolgálati tisztviselők élet- és munkakörülményeinek javításához, a közszolgálati hivatással kapcsolatos elvárások teljesüléséhez az azonnali intézkedések, pl. a jogszabály-módosítások, az életpályamodellek bevezetéséhez kapcsolt egyszeri béremelések, a pártpolitika által vezérelt elképzelések áterőltetése helyett érdemes más, hosszú távon kifizetődőbb és a közszolgálat zavartalan működését hatásosabban biztosító, egyben az ügyfelek megelégedettségét kiváltó megoldást választani. Úgy gondoljuk, hogy a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás teljes körű bevezetése mellett, annak szerves részeként, a karrier, a munkakör, a kompetencia/egyenés/vagy munkacsoportalapú munkavégzési rendszer megoldások legjobb elemeit ötvöző, vegyesnek nevezhető, a magyar viszonyokhoz, kultúrához, elvárásokhoz igazított munkavégzési rendszer kiépítésére, felhasználására lenne szükség. Ezzel egyetemben azt is elengedhetetlennek tartjuk, hogy a javasolt új megoldás bevezetéséhez a szakemberek és a döntéshozók együttesen olyan, a politika által egyértelműen támogatott közeget, feltételegyüttest alakítsanak ki, amely rendszerközpontú változásokat eredményez a szervezeti kultúra, a közszolgálatra jellemző gondolkodás- és szemléletmód, a vezetés, az irányítás, a jogi szabályozás, a gazdálkodás és az egyéb, jelentőséggel bíró területeken.

⁷ A közszolgálati tisztviselők körébe soroljuk: az állami tisztviselőket, a kormánytisztviselőket, a köztisztviselőket, a rendvédelem és a NAV hivatásos állományát. A kutatás során a vizsgált közszolgálati szervezeteknél dolgozó közalkalmazottakra, a Munka Törvénykönyv hatálya alá tartozókra és a nyugdíjasként (szenior állományúként) foglalkoztatottakra vonatkozó adatokat is feldolgoztuk.

⁸ A kutatás egyes részeit bemutató tanulmányokhoz kapcsolódva azok szerzői, az alaphipotézis kiegészítéseként, ahhoz szorosan kapcsolódva, kiegészítő hipotéziseket fogalmazhattak meg.

4. ALKALMAZOTT KUTATÁSI MÓDSZEREK

A munka elméleti háttérének megalapozásához a hasonló tárgykörben végzett nemzetközi és hazai, ezen belül is a közszolgálat valamely területén elvégzett, illetve publikált kutatási eredményeket vettük figyelembe. A kutatás tárgyának meghatározásakor, illetve feldolgozásakor a személyi állomány élet- és munkakörülményeire, elégedettségére ható kiváltó okokat és azok lehetséges következményeit tartalmazó elemeket használtuk fel, ezekből építkeztünk (lásd az 1. ábrát).



1. ábra: Az élet- és munkakörülményekre, a munkatársak elégedettségére ható kiváltó okok és következmények

(Forrás: Szlávicz (2010) anyaga alapján a szerző saját szerkesztése)

A feladat teljesítéséhez kutatócsoportunk azt találta megfelelő és kivitelezhető megoldásnak, ha két online önkítöltős, zömében zárt, egy- és többválasztásos, metrikus, valamint mátrix típusú kérdést tartalmazó kérdőívet állítunk össze, majd ezek felhasználásával vizsgáljuk meg a külső érintettek, nem a közszolgálatban tevékenykedők⁹ („A” kérdőív), illetve a közszolgálaton belüliek („B” kérdőív) nézeteit a vizsgált témáról. Felvetéseink egyik részét attitűdskálák felhasználásával, másik felét pedig az elvárások és a megtapasztalt tények összehasonlítására alkalmas tartalmakat magukba

⁹ Ebbe a körbe beletartoznak azok a válaszadók is, akik a közszolgálatban dolgoznak, de nem, mint közszolgák, hanem mint a társadalom tagjai fejtették ki álláspontjukat az első („A”) kérdőívben feltett kérdésekkel kapcsolatban.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

foglaló kérdések formájában tettük közzé. A „civileknek” készített, 21 kérdést tartalmazó „A” kérdőívet a Facebook és egyéb nyílt elektronikus felületek igénybevételeivel, a közzolgálati tisztviselőknek szóló, 165 kérdést tartalmazó „B” kérdőívet¹⁰ pedig a Belügyminisztérium ILIAS-keretrendszerének felhasználásával, 2018. március közepétől április közepéig juttattuk el az érdeklődőknek. A kérdőíveket az alábbi táblázatban található tartalommal és struktúra szerint állítottuk össze. Az „A” kérdőívet kettő, a – szokatlanul hosszú¹¹ – „B” kérdőívet pedig nyolc fejezetre osztva tettük közzé. A kérdőíves lekérdezést a valószínűségi mintavételi eljárások sorába tartozó véletlen rétegzett mintavételi eljárással folytattuk le.

1. táblázat. Az első és második kérdőív tartalmi mátrixa

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A.	A közzszolgálattal és a közzszolgálati tisztviselőkkel kapcsolatos társadalmi elvárások, a közzszolgálat működésére ható külső környezeti kihívások, kiváltó okok:
	Társadalmi elvárások, külső környezeti kiváltó okok: 1. a közzszolgáltatások minőségével kapcsolatos elvárások; 2. a közzszolgálati tisztviselők munkahelyi viselkedésével kapcsolatos elvárások; 3. a közzszolgálati tisztviselők életmódjával kapcsolatos elvárások; 4. a közzszolgálati szervezetek kultúrájával és vezetésével kapcsolatos elvárások; 5. a gazdasági, társadalmi, technológiai, politikai környezet hatásai. 6. elhelyezkedési lehetőségek, utánpótlás biztosítása, mobilitás; 7. új megoldások, ötletek, az innováció, a proaktivitás kérdésének megítélése a közzszolgálat működésével kapcsolatban.
B.	Közzszolgálati tisztviselők élet- és munkakörülményei, utánpótlásuk, mobilitásuk helyzete
I.	A közzszolgálati tisztviselők körében végzett kutatásban részt vettek jellemzői: 1. nem; 2. életkor; 3. iskolai végzettség; 4. képzési és tudományterület; 5. nyelvtudás; 6. IT-tudás; 7. kötelező felkészítések; 8. közzszolgálati szakterület; 9. szervtípushoz tartozás; 10. munkaköri pozíció; 11. HR-pozíció; 12. állományviszony; 13. korábbi munkaterület; 14. eddigi munkahelyek száma; 15. munkatapasztalat ideje; 16. betöltött munkakörök száma; 17. közzszolgálaton belüli mobilitás; 18. munkavégzés hossza; 19. vezetőkre vonatkozó kérdések; 20. közzszolgálati ágazat; 21. munkakör szakterülete.
II.	Az államigazgatási, az önkormányzati és a rendvédelmi szervezetek működése: 1. a szervezetek nagysága, létszámviszonyai; 2. költségvetése; 3. ügyfélkör, ügyfél-elégedettség; 4. szervezeti átalakítások; 5. a szervezetek jövőképe, stratégiai és operatív céljai; 6. szervezeti kultúra; 8. szervezeti működés jellemzői; 9. teljesítménymenedzsment jellemzői; 10. HR-folyamatok működtetése.
III.	A vezetési és az irányítási rendszer jellemzői a közzszolgálatban: 1. a szervezeti hierarchia, a bürokrácia és a szabályozottság kérdései; 2. a felső vezetők megítélése; 3. a közvetlen vezetők megítélése; 4. a vezetés általános gyakorlata; 5. a munkacsoportok működésének jellemzői, munkatársi kapcsolatok; 6. szervezeti kommunikáció és együttműködés; 7. érdekegyeztetés, munkaügyi kapcsolatok.

¹⁰ A „B” kérdőív 165 kérdéséből 141 kérdés kitöltését mindenkitől vártuk, a fennmaradó 24 kérdést pedig csak azoktól, akiket erre vonatkozó státuszuk miatt megkértünk.

¹¹ A „B” kérdőív szokásosnál hosszabb terjedelmét a feldolgozandó téma komplexitása, valamint a kutatásra felhasználható pályázati forrás egyszeri biztosítása indokolta. Mivel a kérdőív kitöltése másfél-két órát vett igénybe, egyértelmű volt számunkra, hogy azt a legtöbb érdeklődő nem tudja egyszerre teljesíteni. Ezért olyan technikai megoldást kellett igénybe vennünk, amely lehetővé tette, hogy az adatközlő többször is visszatérhessen a kérdőív kitöltéséhez. Ezért az egyéni e-mail-címekhez központilag generált felhasználóneveket rendeltünk. Az ilyen jellegű felméréseknél kiemelt jelentőséggel bír a bizalmi légkör megteremtését az említett megoldás kétségtelenül gyengítette, amelynek érezhető hatása volt a kitöltési aktivitásra.

**A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON**

IV.	A közszolgálati munkavégzéssel kapcsolatos jellemzők, tapasztalatok: 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-beosztás; 9. a munkáról kapott visszajelzések.
V.	A közszolgálati életpályák és karrier: 1. a közszolgálati életpályák és a személyes karrierlehetőségek jellemzői; 2. a karriermenedzsmenthez, a szervezeti működéshez és a bérezéshez kötődő életpályaelemek megjelenése; 3. a karriermenedzsmenthez, a szervezeti működéshez és a bérezéshez köthető remélt életpályaelemek; 4. egyéni hozzáállás az életpálya és a karrierlehetőségek igénybevételéhez; 5. karrierfejlesztés.
VI.	A személyi állomány szakmai és intellektuális jellemzői, a közszolgálati tisztviselők fejlesztése: 1. a munkavégzéshez szükséges tudás, gyakorlati tapasztalat; 2. szakmai és nem szakmai kompetenciaszükséglet; 3. szakmai és nem szakmai kompetenciaszint; 4. a teljesített fejlesztések köre és megítélése; 5. a munkatársak feladat- és szakmaismeretének megítélése; 6. köteleességtudat; 7. elkötelezettség, lojalitás; 8. fejlődési hajlandóság; 9. a tudásmenedzsment helyzete.
VII.	Ösztönzésmenedzsment a közszolgálatban: 1. a bérekben kifejeződő tényezők jelenleg és a jövőben; 2. a bérezés és a juttatás gyakorlata, nagysága, igazságossága; 3. béren kívüli juttatások megítélése; 4. a teljesítményértékelés/minősítés és az ösztönzés kapcsolata; 5. motiváció, motiválás, elismerések; 6. munkahelyváltás és elhelyezkedés; 7. a közszolgálati tisztviselők anyagi helyzete; 8. a közszolgálati tisztviselők életkörülményei; 9. lakókörnyezet, lakhatás, munkahely – lakóhely távolsága; 10. a család jövedelmi helyzete, eltartottak, támogatási igény.
VIII.	A közszolgálat életminősége: 1. munkakörülmények, munkakörnyezet, munkaeszközök; 2. a munkahely biztonsága; 3. munka/magánélet egyensúlya; 4. egyén – munka összhangja; 5. munkahelyi légkör, munkahelyi elégedettség; 6. önmegvalósítás; 7. munkahelyi és magánéleti stressz; 8. emberközpontság; 9. esélyegyenlőség, fenntarthatóság, környezettudatosság, integritás; 10. szervezeti szintű következmények; 11. fluktuáció, munkaerő-megtartás, életpálya-tervezés; 12. szervezeti elkötelezettség; 13. szervezeti hírnév és hitelesség.

A kérdéssorok összeállításához egyrészt felhasználtuk néhány korábbi kutatás¹² és elköteleződésmérés felvetéseit,¹³ változtatás nélkül, vagy kisebb átalakítással. Másrészt – a mérhető és beazonosítható tendenciák megismerése érdekében – a „Közszolgálati Humán Tükör 2013” felmérésnél¹⁴ igénybe vett kérdéseink közül is számosat megtartottunk, kiegészítve ezeket a kutatás céljára kidolgozott új kérdésekkel.

-
- ¹² Hidvégi Péter (2015): Munkahelyi egészségfejlesztés lehetősége a VÁM- és Pénzügyőrség személyi állománya és a rendészeti szakközépiskolák oktatóinak empirikus vizsgálata alapján. (PhD-értekezés) Szegedi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Neveléstudományi Doktori Iskola, <http://doktori.bibl.u-szeged.hu/2787/> 194–202. (a letöltés ideje: 2017. 12. 14.); Mercer Kft. [2006]: Dolgozó magyarok – 2006 – Kutatási zárójelentés. Budapest: Mercer Kft. 35.; Krémer Ferenc – Szakács Gábor (2000): A magyar rendőrök élet- és munkakörülményeiről. Magyar Rendészet, 5–6. szám 60–86.; Horváth József – Szakács Gábor (2013): „A vezetők tevékenységének vizsgálata a magyar rendőrségnél” (2001/2002. év) és a „Vezetői tapasztalataim” (2012. év) című felmérések eredményeinek összehasonlító vizsgálata. (Kutatási jelentés), Belügyminisztérium Oktatási Képzési és Tudományszervezési Főigazgatóság Nagykovácsi, 1–237.; Szakács Gábor (2013): Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban „Közszolgálati Humán Tükör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány). Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó
- ¹³ Elköteleződés a közigazgatásban (2011). Jövő fókuszú, általános, államigazgatási szintű riport. Nemzeti Közigazgatási Intézet, 1–59.; HYPERTEAM (2013): Belső elégedettségi felmérés eredményei. Közigazgatási és Elektronikus Közszolgáltatások Központi Hivatala, 1–50.; CAF 2013 modell fejlesztési módszertan (2013): Szervezeti önértékeléshez kapcsolódó módszertani útmutató. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium – Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal, 1–124.; KÖFOP 2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 A közigazgatás képe és megítélése a lakosság körében (2017): Lakossági véleményfelmérés (kérdőíve). Nemzeti Közszolgálati Egyetem 1–20.; KÖFOP 2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 Állam és Közintézmények Véleményfelmérése (2017): Közintézményi véleményfelmérés (kérdőíve). Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 1–44.
- ¹⁴ Szakács Gábor (2013): Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban „Közszolgálati Humán Tükör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány). Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó

II. A KÖZSZOLGÁLAT MŰKÖDÉSÉRE HATÓ KÖRNYEZETI KIVÁLTÓ OKOK, A KÖZSZOLGÁLATI MUNKAVÉGZÉSSEL KAPCSOLATOS TÁRSADALMI ELVÁRÁSOK VIZSGÁLAT (Hollósy-Vadász Gábor – Kriskó Edina)

1. A KÖZSZOLGÁLAT MŰKÖDÉSÉRE HATÓ KÖRNYEZETI KIVÁLTÓ OKOKRÓL

(Hollósy-Vadász Gábor)

1.1. Elméleti bevezető

Jelen tanulmányban a közzszolgálattal kapcsolatos társadalmi elvárásokat vizsgáló kutatásunk eredményeit mutatjuk be. Szabó – Varjasi (2017) megemlíti, hogy a közzszolgáltatásnak meg kell felelnie a jogi és a politikai környezetnek, illetve a társadalmi elvárásoknak is. Ez egy dichotóm helyzetet eredményez kettős elvárásokkal. Ehhez Szakács (2013) hozzáteszi, hogy a jogi, a társadalmi és a szervezetintegritási elvárásoknak való megfelelés a legfontosabb kritérium a közzszolgálattal szemben. Ebben a tanulmányban a társadalmi elvárásokat attitűdként értelmezzük. A magyar közzszolgálattal kapcsolatos attitűdöket korábban Hollósy (2016) vizsgálta a szociális reprezentáció elméletet felhasználva. A kutatás során megkérdezett válaszadók 80%-a a közzszférában, 20%-a a versenyszférában dolgozott, akiknek a közzszolgálattal kapcsolatban kellett szavakat asszociálniuk. Az eredmények alapján a vizsgált személyek érzelmileg telített szavakat asszociáltak a közzszolgálattal kapcsolatban, túlnyomó többségében negatív érzelmeket társítottak hozzá. A közzszolgálat szociális reprezentációinak fő elemei a rendőrség / rendvédelem, szolgálat és állam kifejezések, vagyis kiemelkedik, hogy az állam a közzszolgáltatáson keresztül szolgáltatást nyújt az állampolgárok számára. A közzszolgálat reprezentációjának fontos eleme a rendőrség, ami arra utal, hogy az állampolgárok az államtól elvárják a rendfenntartást. Szintén a közzszolgálat szociális reprezentációját alkotják a segítség, a biztonság, az alacsony bér, a bürokrácia kifejezések. A válaszadók úgy vélték, hogy a közzszolgálat fontos feladata a segítségnyújtás és a biztonság megteremtése, ugyanakkor a közzszolgálat bürokratikus és alacsony a fizetés. A közzszolgálat szociális reprezentációjában megjelenő alacsony fizetés arra utal, hogy a társadalomban létezik egy olyan attitűd, ami alapján a közzszolgáltatásban nem lehet sokat keresni. A magyar szakirodalomban nem található több olyan kutatás, mely a közzszolgálattal kapcsolatos elvárásokat, attitűdöket vagy reprezentációkat vizsgálta volna.

A nemzetközi szakirodalomban a közzszolgálathoz kapcsolódó társadalmi elvárásokat leginkább szociálkognitív módszertannal vizsgálták. Erre jó példa a Performance Information Theory (PIT, magyarul: Teljesítmény Információ Elmélet). Baekgaard és Serritzlew (2017) szerint az állampolgárok korábbi ismeretei hatnak a közzszolgálat teljesítményével kapcsolatos információk interpretálására. Az ideológiai hiedelmek képesek módosítani az információknak az észlelését. Ezek különösen azokra az információkra érvényesek, melyek a közzszféra és a magánszektor

A KÖZZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

szervezeteinek a teljesítményéről tájékoztatják az állampolgárokat. A döntéshozóknak érdemes tudniuk: a teljesítményre vonatkozó információkat az állampolgárok szisztematikusan félreértelmezik (ennek az oka: az ideológiai különbségek), ami csökkenti az állampolgárok számára rendelkezésre bocsátott, a közzszolgálat teljesítményére vonatkozó információk hasznosságát.

Az angol nyelvű szakirodalomban még számos tanulmány vizsgálta a PIT működését a közzszolgálaton belül (pl. JAMES – MOSELEY 2014; JAMES 2011a; JAMES 2011b). Ezeket a cikkeket részletesebben nem mutatjuk be, mivel a jelen tanulmány során nem használtunk szociálkognitív módszertant.

1.2. A kutatás célja és a hipotézisek

A kutatásunk célja, hogy megvizsgáljuk, hogy a közzszolgálattal szemben milyen társadalmi elvárások fogalmazódnak meg, illetve az eredményeket szférák szerint összehasonlítsuk.

A kutatás során az alábbi társadalmi elvárásokat vizsgáljuk meg:

1. A közzszolgáltatások minőségével kapcsolatos elvárások.
2. A közzszolgálati tisztviselők munkahelyi viselkedésével kapcsolatos elvárások és tapasztalatok.
3. A közzszolgálati szervezetek kultúrájával és vezetésével kapcsolatos elvárások.

A tanulmányban azt is megvizsgáljuk, hogy a közzszolgálattal kapcsolatban milyen attitűdök fogalmazódnak meg, illetve az eredményeket szférák szerint összehasonlítjuk. Ahol releváns, ott azt is megvizsgáljuk, hogy van-e különbség annak függvényében, hogy a válaszadó melyik földrajzi régióban lakik életvitelszerűen. A kutatásban a közzszolgálattal kapcsolatban a lentebbi területekre vonatkozó attitűdöket vizsgáljuk meg:

1. A közzszolgálatot övező gazdasági, társadalmi, technológiai, politikai környezet.
2. A közzszolgálaton belüli elhelyezkedési lehetőségek, utánpótlás biztosítása, mobilitás.
3. Az új megoldások, ötletek, az innováció, a proaktivitás kérdésének megítélése a közzszolgálat működésével kapcsolatban.
4. Szervezeti integritás.

A kutatásban részt vevőket munkavállalási szempontból az alábbi csoportokba soroltuk:

1. Jelenleg nem dolgozók.
2. Magán-/piaci szférában dolgozók.
3. Közzszolgálatban (államigazgatás, önkormányzatok, rendőrség, NAV) dolgozók.
4. Egyéb közzszolgáltatást nyújtó területeken (pl. egészségügy, oktatás, szociális terület stb.) dolgozók.
5. Nonprofit szférában (társadalmi szervezet, civil szervezet) dolgozók.

A kutatás során az alábbi hipotéziseket teszteltük:

H (1) szerint: munkavállalói csoportok szerinti bontásban különbséget fogunk találni a közzszolgálat munkaerőpiaci megítélésében.

H (2) szerint: földrajzi régiók szerinti bontásban különbséget fogunk találni a közzszolgálat munkaerőpiaci megítélésében.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

H (3) szerint: a vizsgált csoportoknak különböznek a közszolgáltatások minőségével kapcsolatos elvárásaik.

H (5) szerint: a csoportok különböznek abban, mennyire bíznak meg a közszolgálati szervezetben.

H (6) szerint: az eltérő földrajzi régiókban élők különböznek abban, mennyire bíznak meg a közszolgálati szervezetben.

1.3. Módszerek

A kutatásunkban egy online kérdőívet használtunk. A kérdőív összesen 21 kérdést tartalmazott, melyek 12 dimenziót mértek. A vizsgált dimenziók:

1. Demográfiai adatok (1–5., 9. kérdés).
2. A válaszadó munkaköre, munkahelye, munkatapasztalata (6–8. kérdés).
3. A válaszadó ügyfélként milyen gyakran találkozik a közszolgálattal (10. kérdés).
4. A közszolgáltatások minőségével kapcsolatos elvárások (11. kérdés).
5. A közszolgálati tisztviselők munkahelyi viselkedésével kapcsolatos elvárások és tapasztalatok (12–13. kérdés).
6. A közszolgálati szervezetek kultúrájával és vezetésével kapcsolatos elvárások (14. kérdés).
7. Gazdasági, társadalmi, technológiai, politikai környezet (15. kérdés).
8. Elhelyezkedési lehetőségek, utánpótlás biztosítása, mobilitás (16. kérdés).
9. Az új megoldások, ötletek, az innováció, a proaktivitás kérdésének megítélése a közszolgálat működésével kapcsolatban (17. kérdés).
10. Azok a médiacsatornák, melyeken keresztül a válaszadó tájékozódik a közszolgálat működéséről (18–19. kérdés).
11. Szervezeti integritás (20. kérdés).
12. Bizalom (21. kérdés).

A 11–17. és 20. kérdésekhez különböző állításokat rendeltünk, és a válaszadóknak azt kellett eldönteniük, hogy ezekkel az állításokkal mennyire értenek egyet egy ötfokú Likert-skálán. Az egyes érték azt jelentette, hogy teljesen egyetértenek, az ötös, hogy egyáltalán nem értenek egyet vele. A 21. kérdés esetében szintén egy ötfokú Likert-skálát használtunk, ahol az egyes jelentette azt, hogy a válaszadó teljesen megbízik, míg az ötös érték azt, hogy a válaszadó egyáltalán nem bízik meg az állításban szereplő személyekben vagy intézményekben. A kérdőív és az egyes kérdések részletes feldolgozását az E-függelék tartalmazza.

A kutatás során arra törekedtünk, hogy minél több vizsgálati személyt vonjunk be, olyanokat is, akik nem a közszolgálatban dolgoznak, vagyis a közszolgálattal, mint ügyfelek találkoznak. Emiatt a hólabdamódszer mellett direkt online megkereséseket is alkalmaztunk. A kérdőívet a közösségi média számos felületén tettük elérhetővé, illetve a kérdőív linkjét több e-mailes levelezőlistára is elküldtük.

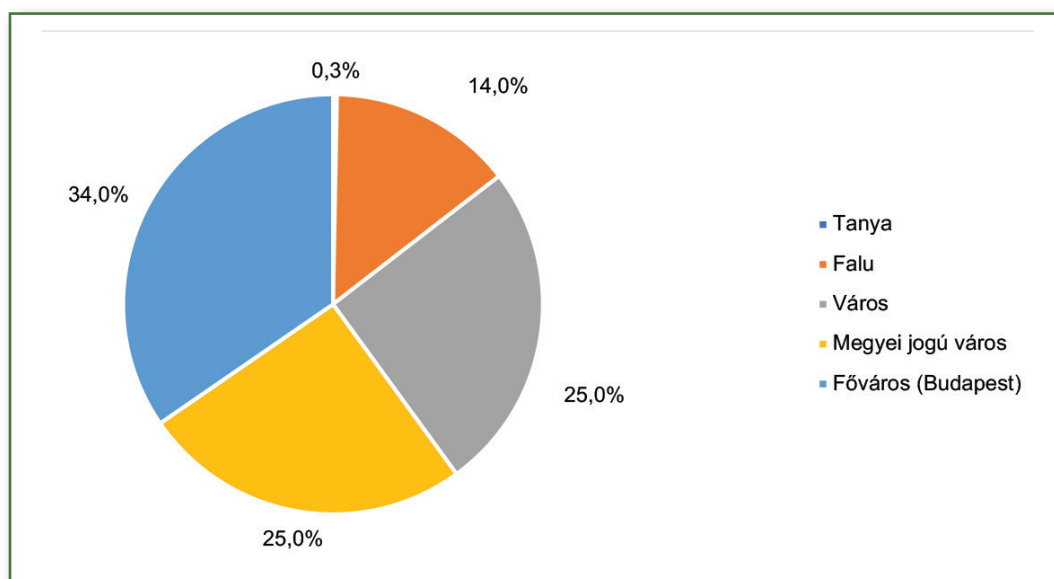
A vizsgálatban összesen 303 személy vett részt, közülük 85 férfi és 218 nő. A minta átlagéletkora 42,15 év; szórádása $SD=13,136$. 1 személynek volt befejezett 8. általános iskolai osztály a legmagasabb iskolai végzettsége, 32 személynek volt tudományos fokozata. A vizsgálati minta iskolai végzettségének százalékos megoszlását mutatja a 2. táblázat.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

2. táblázat: A válaszadók iskolai végzettségének százalékos megoszlása (n=303) (Forrás: a szerzők saját szerkesztése).

Legmagasabb iskolai végzettség	Vizsgálati személyek száma	Százalék
8 általános (régén 4 polgári)	1	0,3%
Szaktanulmányi képző, szakiskola	2	0,7%
Egyéb középfokú végzettség	12	4,0%
Gimnáziumi érettségi	27	8,9%
Felsőfokú szakképzés, felsőoktatási szakképzés	18	5,9%
Főiskolai diploma (Ba, BsC, alapképzés során szerzett oklevél)	99	32,7%
Egyetemi diploma (Ma, MsC, osztatlan egyetemi képzésben szerzett oklevél)	112	37,0%
Tudományos fokozat (pl. PhD, CSc, DSc stb.)	32	10,6%
Összesen	303	100,0%

A válaszadók közül a legtöbben (n=104) a Fővárosban laktak, legkevesebben tanyán (n=1). A vizsgálati minta lakhelytípusának százalékos megoszlását mutatja a 2. ábra.



2. ábra: A válaszadók lakhelytípusának százalékos megoszlása (n=303)

(Forrás: a szerzők saját szerkesztése).

A válaszadók közül a legtöbb személy (n=132) a Közép-Magyarország régióban él, legkevesebben (n=21) a Nyugat-Dunántúl és az Észak-Alföld régióban. A 3. táblázat szemlélteti a vizsgálati minta megoszlását régiók szerinti bontásban.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

3. táblázat: a vizsgálati minta megoszlása régiók szerinti bontásban (n=303)

(Forrás: a szerzők saját szerkesztése).

Régió neve	Vizsgálati személyek száma	Százalék
Észak-Magyarország	29	9,6%
Észak-Alföld	21	6,9%
Dél-Alföld	29	9,6%
Közép-Magyarország	132	43,6%
Közép-Dunántúl	22	7,3%
Nyugat-Dunántúl	21	6,9%
Dél-Dunántúl	49	16,2%
Összesen	303	100,0%

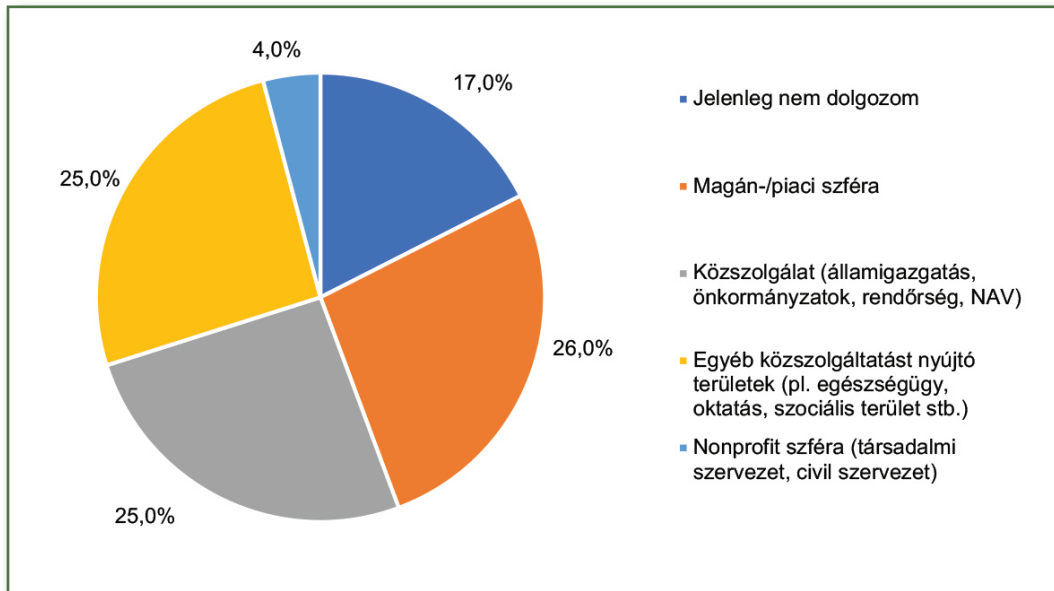
A válaszadók közül legtöbben beosztott munkatársi munkakörben dolgoznak (n=110). Legkevesebben (n=16) felső vezetőként. A 4. táblázat szemlélteti a vizsgálati minta megoszlását munkakörök szerinti bontásban.

4. táblázat: a vizsgálati minta megoszlása munkakörök szerinti bontásban (n=303) (Forrás: a szerzők saját szerkesztése).

Munkavállalói státusz	Vizsgálati személyek száma	Százalék
Egyéb	5	1,7%
Munkanélküli vagyok	8	2,6%
Nyugdíjas vagyok	29	9,6%
Vállalkozó vagyok	22	7,3%
Főállású szülő vagyok	4	1,3%
Egyetemi vagy főiskolai hallgató vagyok (hallgatói jogviszonnal rendelkezem)	29	9,6%
Beosztott munkatársi munkakörben dolgozom	110	36,3%
Beosztott irányítói munkakörben, illetve kiemelt munkakörben dolgozom	42	13,9%
Középvezetői besorolású munkakörben dolgozom	38	12,5%
Felső vezetői besorolású munkakörben dolgozom	16	5,3%
Összesen	303	100,0%

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

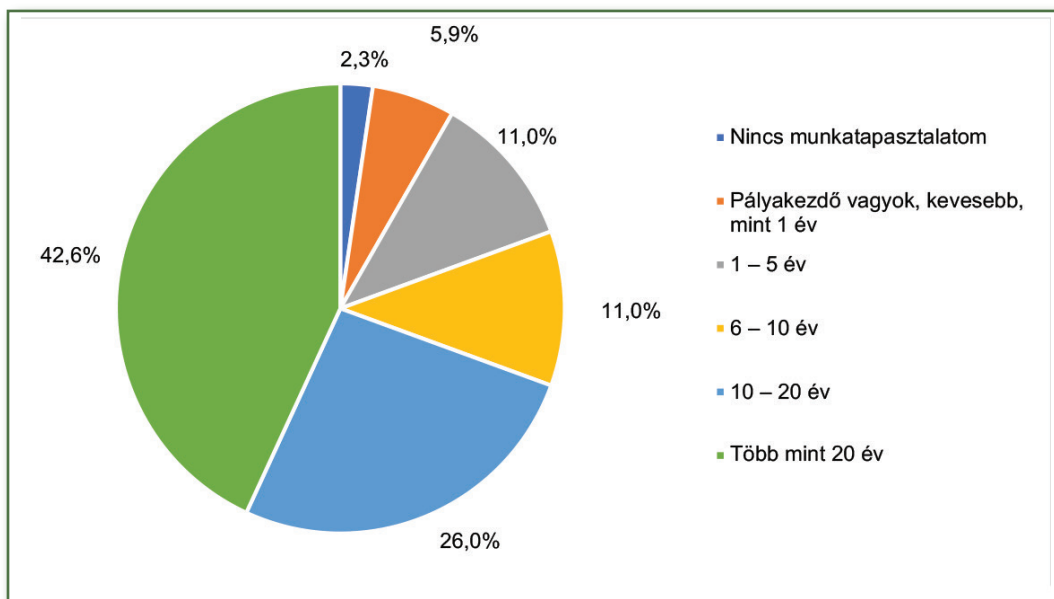
A válaszadók közül legtöbben (n=84) a magánszektorban dolgoznak, és 12 személy dolgozott nonprofit szférában. A vizsgálati minta csoportok szerinti megoszlását mutatja a 3. ábra.



3. ábra: A vizsgálati minta csoportok szerinti százalékos megoszlása (n=303)

(Forrás: a szerzők saját szerkesztése).

A válaszadók közül 129 személynek volt több mint 20 év munka tapasztalata, 7 személynek nem volt munkatapasztalata. A 4. ábra mutatja a vizsgálati minta munkatapasztalat szerinti megoszlását.

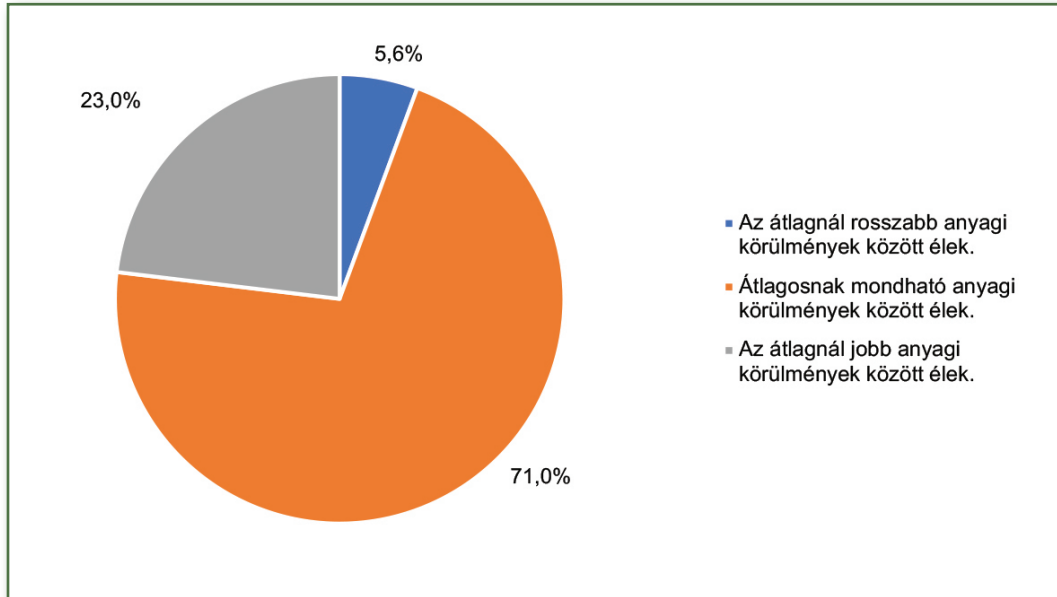


4. ábra: A vizsgálati minta munkatapasztalat szerinti százalékos megoszlása (n=303)

(Forrás: a szerzők saját szerkesztése).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A válaszadók túlnyomó többsége (n=215) saját bevallása alapján átlagos anyagi körülmények között él, az eredményeket a 5. ábra mutatja be.

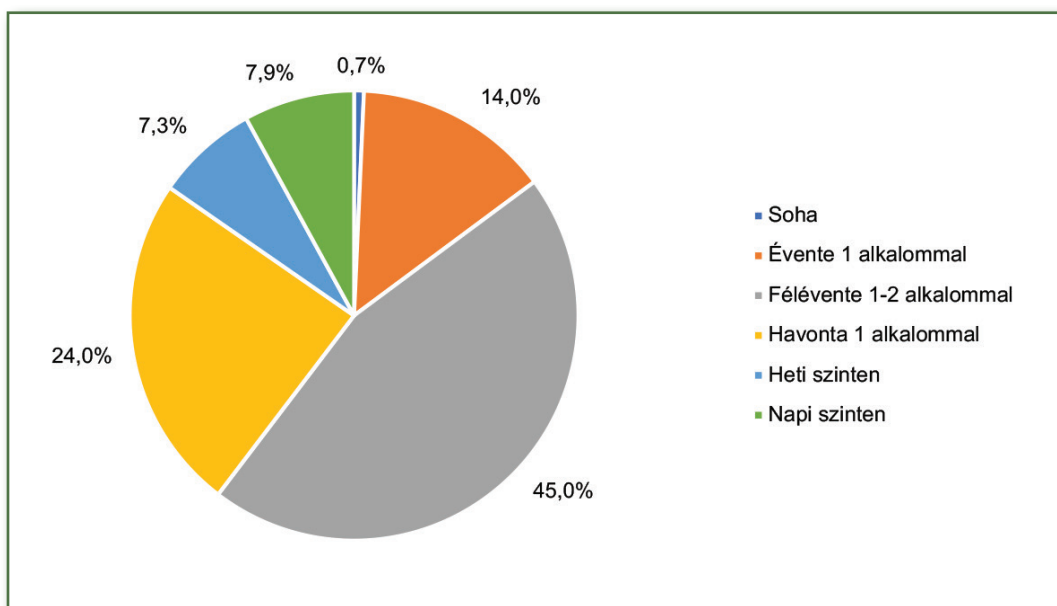


5. ábra: A vizsgálati minta anyagi helyzete százalékos megoszlásban (n=303)

(Forrás: a szerzők saját szerkesztése).

1.4. Eredmények

A válaszadók közül 132 személy ügyfélként fél évente kerül kapcsolatba a közszolgálattal, 42 személy évente csak egyszer, az eredményeket az 6. ábra szemlélteti.

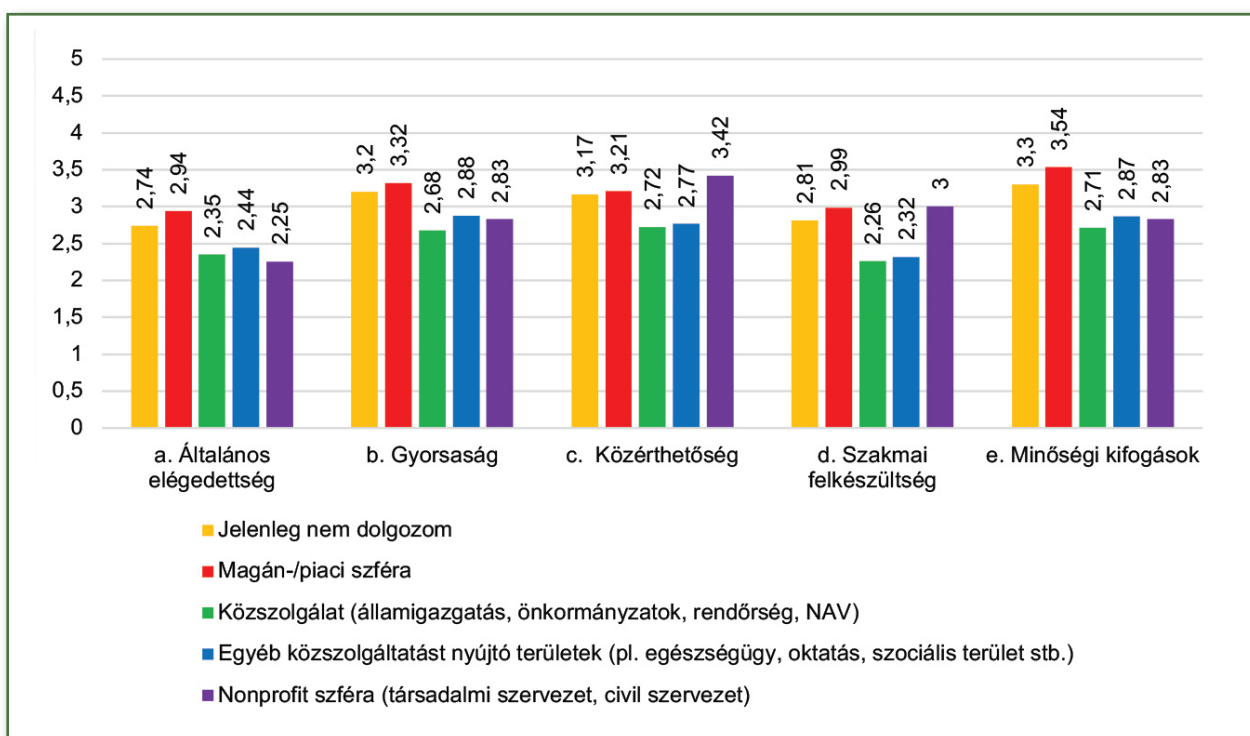


6. ábra: A válaszadók ügyfélként milyen gyakran kerülnek kapcsolatba a közszolgálattal (n=303)

(Forrás: a szerzők saját szerkesztése).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A további statisztikai elemzés során ANOVA-próbát és post hoc LSD-tesztet használtuk. A 11. kérdés állításaira adott válaszok átlagpontszámát csoportok szerinti bontásban a 7. ábra mutatja. A 11. kérdés a közszolgálat minőségével kapcsolatos elvárásokat vizsgálta. Az a. állítással azt vizsgáltuk: a válaszadó általánosságban mennyire van megelégedve a közszolgálati szervek munkájának a minőségével. Az ANOVA szerint szignifikáns a különbség az a. állítás esetében a jelenleg nem dolgozók és a közszolgálat, a jelenleg nem dolgozók és a magánszféra, a magánszféra és a közszolgálat, a magánszféra és az egyéb közszolgáltatást nyújtó területek között, a magánszféra és a nonprofit szféra között ((F(4)=4,893, p=0,001). A b. állítással azt vizsgáltuk, hogy a válaszadó mennyire elégedett a közszolgálati szervek ügyintézési gyorsaságával. A b. állítás esetében szignifikáns a különbség a jelenleg nem dolgozók és a közszolgálat, a magánszféra és a közszolgálat, a magánszféra és az egyéb közszolgáltatást nyújtó területek között ((F(4)=4,098, p=0,003). A c. állítással azt vizsgáltuk, hogy a közszolgálati szervek által hozott határozatok közérthetőek-e. A c. állítás esetében szignifikáns a különbség a jelenleg nem dolgozók és a közszolgálat, a magánszféra és a közszolgálat, a magánszféra és az egyéb közszolgáltatást nyújtó területek között ((F(4)=3,107, p=0,016). A d. állítással azt vizsgáltuk, hogy a válaszadók szerint a közszolgálati dolgozók szakmailag felkészülten végzik-e az ügyeket. A d. állítás esetében szignifikáns a különbség a jelenleg nem dolgozók és a közszolgálat, a jelenleg nem dolgozók és az egyéb közszolgáltatást nyújtó területek, a magánszféra és a közszolgálat, a magánszféra és az egyéb közszolgáltatást nyújtó területek, a közszolgálat és a nonprofit szféra, az egyéb közszolgáltatást nyújtó területek és a nonprofit szféra között ((F(4)=7,687, p=0,000). Az e. állítással azt vizsgáltuk: a válaszadóknak vannak-e kifogásaik a közszolgáltatások minőségével kapcsolatban. Az e. állítás esetében szignifikáns a különbség a jelenleg nem dolgozók és a közszolgálat, a jelenleg nem dolgozók és az egyéb közszolgáltatást nyújtó területek, a magánszféra és a közszolgálat, a magánszféra és az egyéb közszolgáltatást nyújtó területek, a magánszféra és a nonprofit szféra között ((F(4)=6,858, p=0,000).

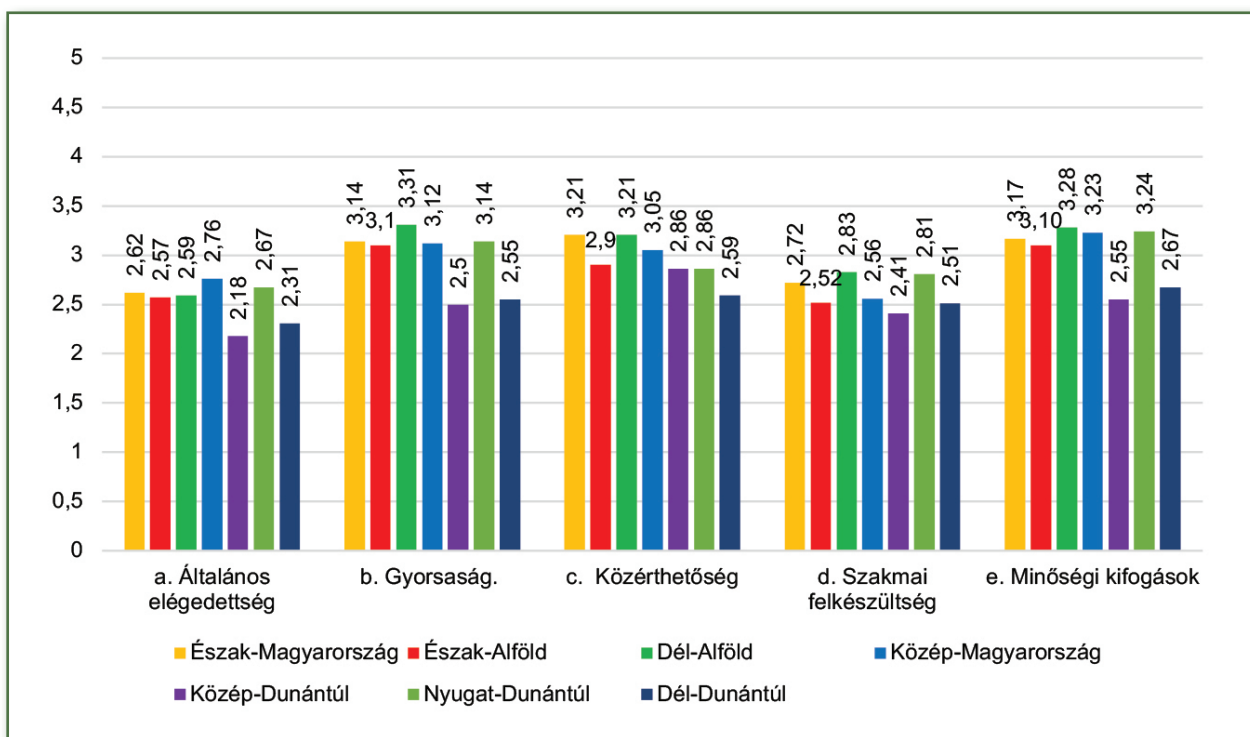


7. ábra: A közszolgálat minőségével kapcsolatos elvárásokat vizsgáló kérdésre adott válaszok átlagpontszámai csoportok szerinti bontásban (n=303)

(Forrás: a szerzők saját szerkesztése).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A fenti kérdés állításaira adott válaszok átlagpontszámát régiók szerinti bontásban a 8. ábra mutatja. A b. állítással azt vizsgáltuk, hogy a válaszadó mennyire elégedett a közszolgálati szervek ügyintézési gyorsaságával. Az ANOVA szerint szignifikáns a különbség a b. állítás esetében az Észak-Magyarország és a Közép-Dunántúl régió, az Észak-Magyarország és a Dél-Dunántúl régió, a Dél-Alföld és a Közép-Dunántúl régió, a Dél-Alföld és a Dél-Dunántúl régió, a Közép-Magyarország és a Közép-Dunántúl régió, a Közép-Magyarország és a Dél-Dunántúl régió, a Nyugat-Dunántúl és a Dél-Dunántúl régió között ((F(6)=2,902, p=0,009). Az e. állítással azt vizsgáltuk, a válaszadónak vannak-e kifogásai a közszolgáltatások minőségével kapcsolatban. Az e. állítás esetében szignifikáns a különbség a Dél-Alföld és a Közép-Dunántúl régió, a Dél-Alföld és a Dél-Dunántúl régió, a Közép-Magyarország és a Közép-Dunántúl régió, a Közép-Magyarország és a Dél-Dunántúl régió, a Nyugat-Dunántúl és a Közép-Dunántúl régió között ((F(6)=2,425, p=0,026).



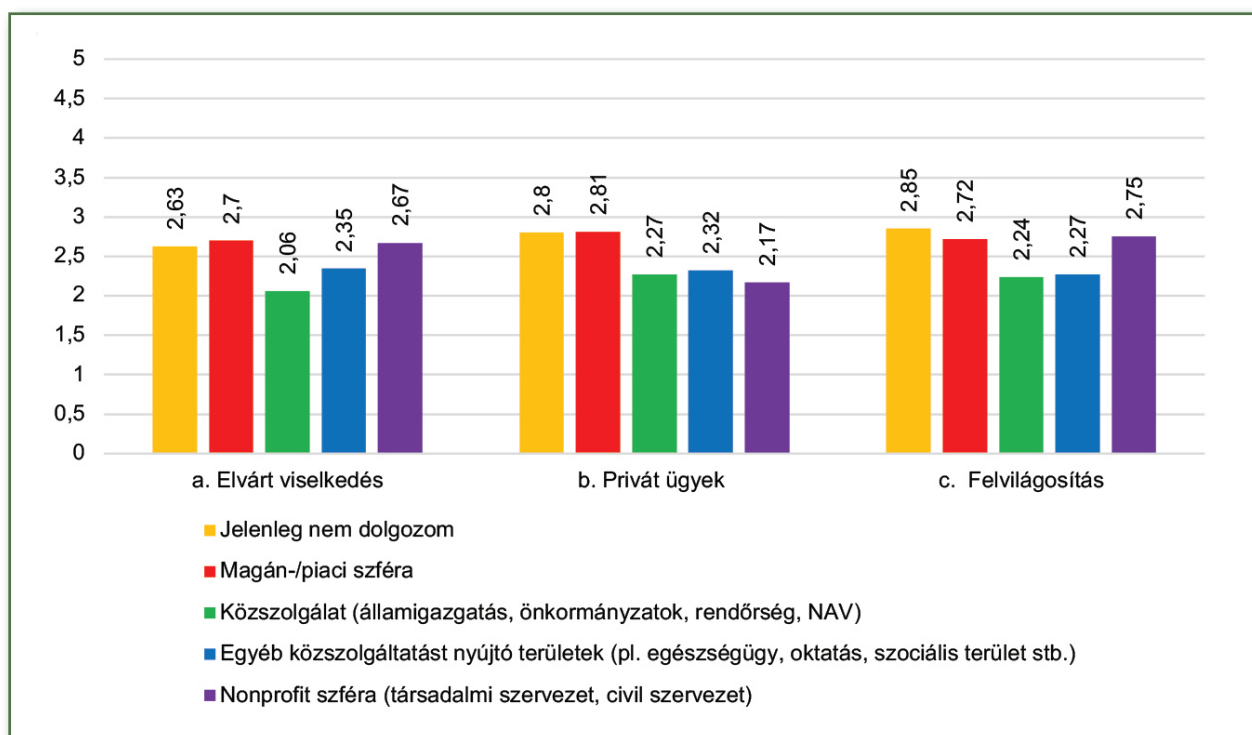
8. ábra: A közszolgálat minőségével kapcsolatos elvárásokat vizsgáló kérdésre adott válaszok átlagpontszámai régiók szerinti bontásban (n=303)

(Forrás: a szerzők saját szerkesztése).

A 12. kérdéssel a közszolgálati tisztviselők munkahelyi viselkedésével kapcsolatos elvárásokat vizsgáltuk. A 12. kérdés állításaira adott válaszok átlagpontszámát csoportok szerinti bontásban a 9. ábra mutatja. Az a. állítással azt vizsgáltuk, hogy a válaszadók szerint a közszolgálati dolgozók az általuk elvárt módon viselkednek-e. Az ANOVA szerint szignifikáns a különbség az a. állítás esetében a jelenleg nem dolgozók és a közszolgálat, a magánszféra és a közszolgálat, a magánszféra és az egyéb közszolgáltatást nyújtó területek között ((F(4)=4,962, p=0,001). A b. állítással azt vizsgáltuk meg, hogy a válaszadók szerint a közszolgálati dolgozók nem foglalkoznak-e saját privát

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

ügyeikkel az ügyintézés során. A b. állítás esetében szignifikáns a különbség a jelenleg nem dolgozók és a közzolgálat, a jelenleg nem dolgozók és az egyéb közzszolgáltatást nyújtó területek, a magánszféra és a közzszolgálat, a magánszféra és az egyéb közzszolgáltatást nyújtó területek között ((F(4)=3,606, p=0,007). A c. állítással azt vizsgáltuk: a közzszolgálati dolgozók az állampolgárokat az ügyeik intézése során megfelelően felvilágosítják-e. A c. állítás esetében szignifikáns a különbség a jelenleg nem dolgozók és a közzszolgálat, a jelenleg nem dolgozók és az egyéb közzszolgáltatást nyújtó területek, a magánszféra és a közzszolgálat, a magánszféra és az egyéb közzszolgáltatást nyújtó területek között ((F(4)=4,249, p=0,002).



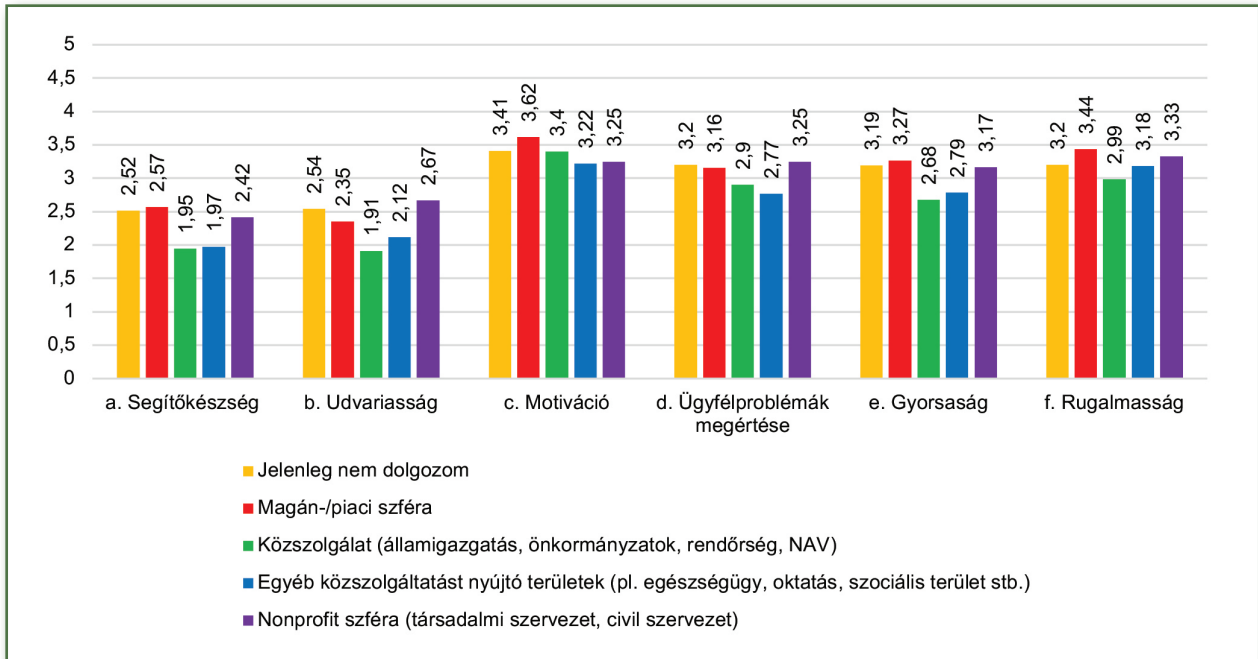
9. ábra: A közzszolgálati tisztviselők munkahelyi viselkedésével kapcsolatos elvárásokat vizsgáló kérdésre adott válaszok átlagpontszámai csoportok szerinti bontásban (n=303)

(Forrás: a szerzők saját szerkesztése).

A 13. kérdéssel a közzszolgálati dolgozók munkahelyi viselkedésével kapcsolatos tapasztalatokat vizsgáltuk. A 13. kérdés állításaira adott válaszok átlagpontszámát csoportok szerinti bontásban a 10. ábra mutatja. Az a. állítással a közzszolgálati tisztviselők segítőkészségét vizsgáltuk. Az ANOVA szerint szignifikáns a különbség az a. állítás estében a jelenleg nem dolgozók és a közzszolgálat, a jelenleg nem dolgozók és az egyéb közzszolgáltatást nyújtó területek, a magánszféra és a közzszolgálat, a magánszféra és az egyéb közzszolgáltatást nyújtó területek között ((F(4)=7,567, p=0,000). A b. állítással a közzszolgálati dolgozók udvariasságát vizsgáltuk. A b. állítás esetében szignifikáns a különbség a jelenleg nem dolgozók és a közzszolgálat, a jelenleg nem dolgozók és az egyéb közzszolgáltatást nyújtó területek, a magánszféra és a közzszolgálat, a közzszolgálat és a nonprofit szféra között ((F(4)=4,763, p=0,001). Az e. állítással a közzszolgálati dolgozók észlelt motivációját vizsgáltuk. Az e. állítás esetében szignifikáns a különbség a

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

jelenleg nem dolgozók és a közzolgálat, a jelenleg nem dolgozók és az egyéb közzolgálatást nyújtó területek, a magánszféra és a közzolgálat, a magánszféra és az egyéb közzolgálatást nyújtó területek között ((F(4)=3,869, p=0,004).

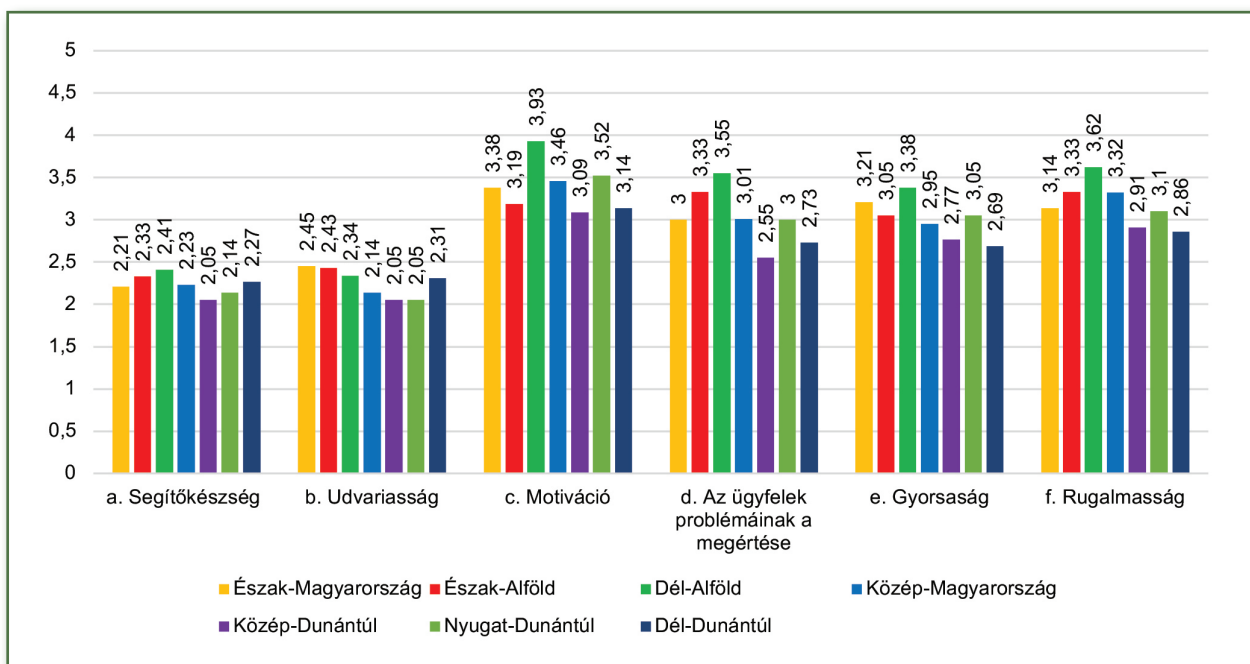


10. ábra: A közzolgálati tisztviselők munkahelyi viselkedésével kapcsolatos tapasztalatokat vizsgáló kérdésre adott válaszok átlagpontszámai csoportok szerinti bontásban (n=303)

(Forrás: a szerzők saját szerkesztése).

A fenti kérdés állításaira adott válaszok átlagpontszámát régiók szerinti bontásban a 11. ábra mutatja. A c. állítással azt vizsgáltuk, hogy a válaszadók mennyire látják motiválnak a közzolgálati dolgozókat. Az ANOVA szerint szignifikáns a különbség a c. állítás esetében az Észak-Magyarország és a Dél-Alföld régió, az Észak-Alföld és a Dél-Alföld régió, a Dél-Alföld és a Közép-Magyarország régió, a Dél-Alföld és a Közép-Dunántúl régió, a Dél-Alföld és a Dél-Dunántúl régió között ((F(6)=2,464, p=0,024). A d. állítással azt vizsgáltuk, hogy a válaszadók szerint a közzolgálati dolgozók igyekeznek-e minél alaposabban megérteni az ügyfelek problémáit. A d. állítás esetében szignifikáns a különbség az Észak-Alföld és a Közép-Dunántúl régió, az Észak-Alföld és a Dél-Dunántúl régió, a Dél-Alföld és a Közép-Magyarország, a Dél-Alföld és a Közép-Dunántúl régió, a Dél-Alföld és a Dél-Dunántúl régió között ((F(6)=2,502, p=0,022).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

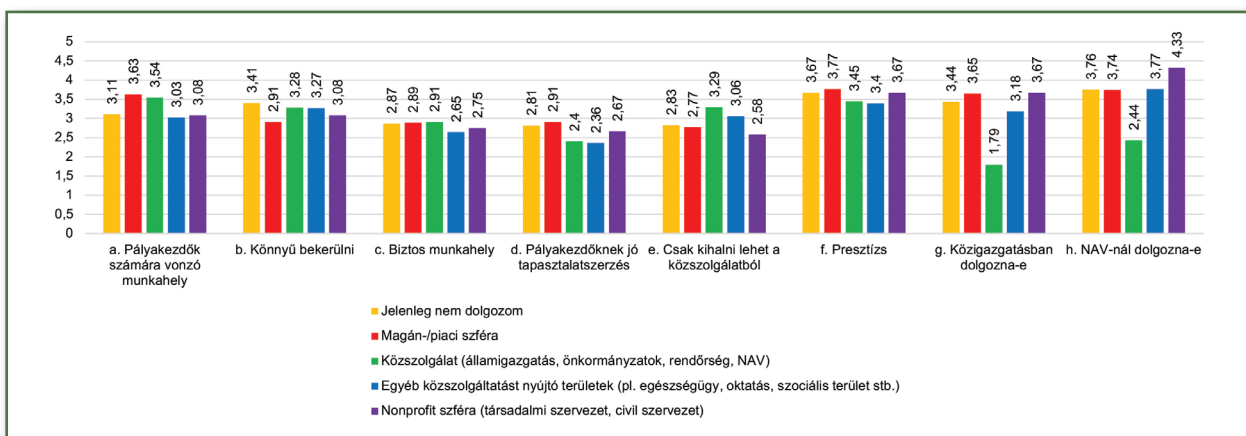


11. ábra: A közszerzők munkahelyi viselkedésével kapcsolatos tapasztalatokat vizsgáló kérdésre adott válaszok átlagpontszámái régiók szerinti bontásban (n=303)

(Forrás: a szerzők saját szerkesztése).

A 16. kérdéssel a közszerzők belüli elhelyezkedési lehetőségeket, az utánpótlást és a mobilitást vizsgáltuk. A 16. kérdés állításaira adott válaszok átlagpontszámát csoportok szerinti bontásban a 12. ábra mutatja. Az a. állítással azt vizsgáltuk, hogy a válaszadók szerint a közszerzők vonzó munkahelyeket tud-e kínálni a pályakezdeőknek. Az ANOVA szerint szignifikáns a különbség az a. állítás esetében a jelenleg nem dolgozók és a magánszféra, a jelenleg nem dolgozók és a közszerzők, a magánszféra és az egyéb közszerzők által nyújtó területek, a közszerzők és az egyéb közszerzők által nyújtó területek között ((F(4)=3,962, p=0,004). A d. állítással azt vizsgáltuk, hogy a válaszadók szerint pályakezdeőként tapasztalat szerzés céljából jó lehetőség-e bekerülni a közszerzőkbe. A d. állítás esetében szignifikáns a különbség a jelenleg nem dolgozók és a közszerzők, a jelenleg nem dolgozók és az egyéb közszerzők által nyújtó területek, a magánszféra és a közszerzők, a magánszféra és az egyéb közszerzők által nyújtó területek között ((F(4)=3,326, p=0,011). Az e. állítással azt vizsgáltuk, hogy a válaszadók egyetértene-e azzal a mondással, hogy a közszerzőkben „csak kihalni lehet”. Az e. állítás esetében szignifikáns a különbség a jelenleg nem dolgozók és a közszerzők, a magánszféra és a közszerzők között ((F(4)=2,622, p=0,035). A g. állítással azt vizsgáltuk, hogy a válaszadók el tudják-e képzelni, hogy a közszerzőkben dolgozzanak. A g. állítás esetében szignifikáns a különbség a jelenleg nem dolgozók és a közszerzők, a magánszféra és a közszerzők, a magánszféra és az egyéb közszerzők által nyújtó területek, a közszerzők és az egyéb közszerzők által nyújtó területek, a közszerzők és a nonprofit szféra között ((F(4)=25,271, p=0,000). Az h. állítással azt vizsgáltuk, hogy a válaszadók el tudják-e képzelni, hogy a NAV-nál dolgozzanak. Az h. állítás esetében szignifikáns a különbség a jelenleg nem dolgozók és a közszerzők, a magánszféra és a közszerzők, a közszerzők és az egyéb közszerzők által nyújtó területek, közszerzők és a nonprofit szféra között ((F(4)=14,911, p=0,000).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



12. ábra: A közszolgálaton belüli elhelyezkedési lehetőségeket, az utánpótlás biztosítását és a mobilitást vizsgáló kérdésre adott válaszok átlagpontszámai csoportok szerinti bontásban (n=303)

(Forrás: a szerzők saját szerkesztése).

A fenti kérdés állításaira adott válaszok átlagpontszámát földrajzi régiók szerinti bontásban az 5. táblázat mutatja. Az a. állítással azt vizsgáltuk, hogy a válaszadók szerint a közszolgálat vonzó munkahelyeket tud-e kínálni a pályakezdekőknek. Az ANOVA szerint szignifikáns a különbség az a. állítás esetében az Észak-Magyarország és a Dél-Dunántúl régió, az Észak-Alföld és a Dél-Alföld régió, a Dél-Alföld és a Dél-Dunántúl régió, a Közép-Magyarország és a Dél-Dunántúl régió között ((F(6)=4,448, p=0,000). A b. állítással azt vizsgáltuk meg, hogy a válaszadók szerint könnyű-e bekerülni a közszolgálatba. A b. állítás esetében szignifikáns a különbség az Észak-Magyarország és a Közép-Magyarország régió, a Közép-Magyarország és a Nyugat-Dunántúl régió, a Közép-Magyarország és a Dél-Dunántúl régió között ((F(6)=2,410, p=0,027). Az f. állítással a közszolgálat presztízsét vizsgáltuk. Az f. állítás esetében szignifikáns a különbség az Észak-Alföld és a Dél-Alföld régió, az Észak-Alföld és a Közép-Magyarország régió, a Dél-Alföld és a Dél-Dunántúl régió között ((F(6)=3,448, p=0,003).

5. táblázat: A közszolgálaton belüli elhelyezkedési lehetőségeket, az utánpótlás biztosítását és a mobilitást vizsgáló kérdésekre adott válaszok átlagpontszámai földrajzi régiók szerinti bontásban

(Forrás: a szerzők saját szerkesztése).

Régió neve	a. Pályakezdekők számára vonzó munkahely	b. Könnyű bekerülni	c. Biztos munkahely	d. Pályakezdekőknek jó tapasztalatszerzés	e. Csak kihalni lehet a közszolgálatból	f. Presztízis	g. Közigazgatásban dolgozna	h. NAV-nál dolgozna
Észak-Magyarország	3,41	3,48	2,93	2,62	2,93	3,62	3,10	3,41
Észak-Alföld	2,95	3,24	2,29	2,57	2,52	3,05	3,62	3,90
Dél-Alföld	3,66	3,17	2,52	2,83	3,07	3,83	3,17	3,38
Közép-Magyarország	3,59	2,94	2,89	2,57	3,01	3,81	2,91	3,43

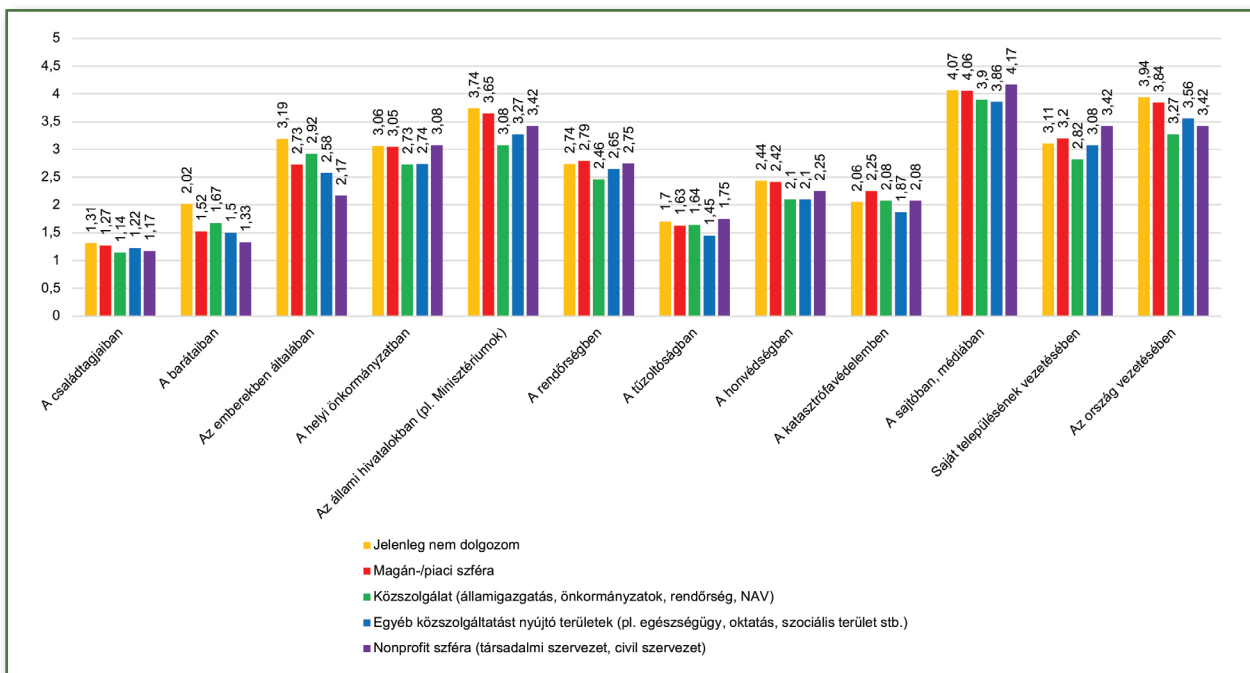
A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Régió neve	a. Pályakezdekők számára vonzó munkahely	b. Könnyű bekerülni	c. Biztos munkahely	d. Pályakezdekők jó tapasztalatszerzés	e. Csak kihalni lehet a közszolgálatból	f. Presztízs	g. Közigazgatásban dolgozna	h. NAV-nál dolgozna
Közép-Dunántúl	3,18	3,41	2,77	2,82	2,91	3,23	2,59	3,23
Nyugat-Dunántúl	3,19	3,52	3,00	2,81	3,29	3,29	2,76	3,19
Dél-Dunántúl	2,71	3,47	2,96	2,43	3,00	3,22	3,20	3,51
Összesen	3,34	3,19	2,83	2,61	2,98	3,57	3,02	3,44

A 21. kérdéssel azt vizsgáltuk, a válaszadók mennyire bíznak meg a hozzájuk közel álló személyekben és a különböző közszolgálati szervezetekben. A 21. kérdés állításaira adott válaszok átlagpontszámát csoportok szerinti bontásban a 13. ábra mutatja. A b. állítással azt vizsgáltuk meg, hogy a vizsgálati személyek mennyire bíznak meg a barátaikban. Az ANOVA szerint szignifikáns a különbség a b. állítás esetében a jelenleg nem dolgozók és a közszolgálat, a jelenleg nem dolgozók és magánszféra, a jelenleg nem dolgozók és az egyéb közszolgáltatást nyújtó területek, a jelenleg nem dolgozók és a nonprofit szféra között ((F(4)=7,180, p=0,000). A c. állítással azt vizsgáltuk meg, hogy a vizsgálati személyek mennyire bíznak meg általában az emberekben. A c. állítás esetében szignifikáns a különbség a jelenleg nem dolgozók és a magánszféra, a jelenleg nem dolgozók és az egyéb közszolgáltatást nyújtó területek, a jelenleg nem dolgozók és a nonprofit szféra, a közszolgálat és az egyéb közszolgáltatást nyújtó területek, a közszolgálat és a nonprofit szféra között ((F(4)=5,005, p=0,001). Az e. állítással azt vizsgáltuk meg, hogy a vizsgálati személyek mennyire bíznak meg az állami hivatalokban. Az e. állítás esetében szignifikáns a különbség a jelenleg nem dolgozók és a közszolgálat, a jelenleg nem dolgozók és az egyéb közszolgáltatást nyújtó területek, a magánszféra és a közszolgálat, a magánszféra és az egyéb közszolgáltatást nyújtó területek között ((F(4)=4,446, p=0,002). Az i. állítással azt vizsgáltuk meg, hogy a vizsgálati személyek mennyire bíznak meg a katasztrófavédelemben. Az i. állítás esetében szignifikáns a különbség a jelenleg nem dolgozók és a közszolgálat, a magánszféra és a közszolgálat között ((F(4)=2,903, p=0,022).

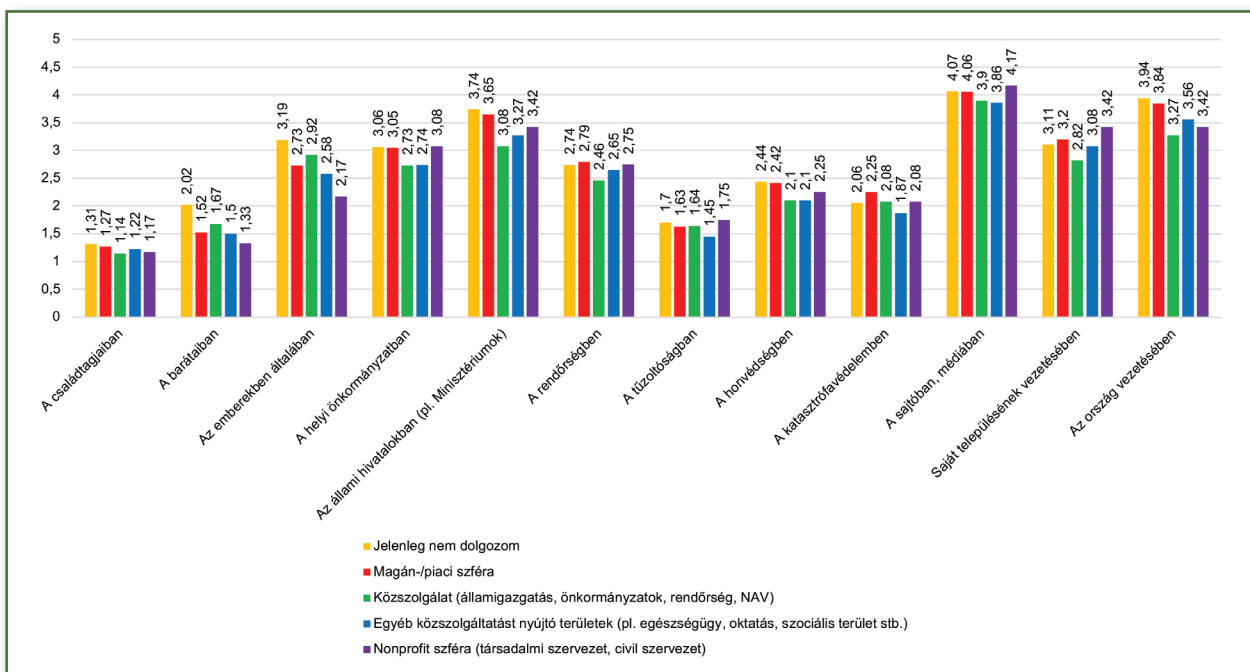
A fenti kérdés állításaira adott válaszok átlagpontszámát régiók szerinti bontásban a 14. ábra mutatja. A g. állítással azt vizsgáltuk meg, hogy a vizsgálati személyek mennyire bíznak meg a tűzoltóságban. Az ANOVA szerint szignifikáns a különbség a g. állítás esetében az Észak-Alföld régió és a Dél-Alföld régió, az Észak-Alföld régió és a Közép-Magyarország régió, a Közép-Dunántúl és a Dél-Dunántúl régió között ((F(6)=2,164, p=0,046). A h. állítással azt vizsgáltuk meg, hogy a vizsgálati személyek mennyire bíznak meg a honvédségben. A h. állítás esetében szignifikáns a különbség az Észak-Alföld és a Dél-Alföld régió, az Észak-Alföld és a Közép-Magyarország régió, az Észak-Alföld és a Nyugat-Dunántúl, az Észak-Alföld és a Dél-Dunántúl régió, a Dél-Alföld és a Közép-Dunántúl régió, a Közép-Magyarország és a Közép-Dunántúl régió között ((F(6)=2,937, p=0,008). Az i. állítással azt vizsgáltuk meg, hogy a vizsgálati személyek mennyire bíznak meg a katasztrófavédelemben. Az i. állítás esetében szignifikáns a különbség az Észak-Alföld és a Dél-Alföld, az Észak-Alföld és a Közép-Magyarország régió, a Dél-Alföld és a Közép-Dunántúl régió, a Közép-Magyarország és a Közép-Dunántúl régió között ((F(6)=2,318, p=0,033).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVESELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



13. ábra: A közzszolgálati szervezetben és a vizsgálatban részt vevőkhez közel álló személyek iránti bizalmat vizsgáló kérdésre adott válaszok átlagpontszámái csoportok szerinti bontásban (n=303)

(Forrás: a szerzők saját szerkesztése).



14. ábra: A közzszolgálati szervezetben és a vizsgálati résztvevőkhez közel álló személyek iránti bizalmat vizsgáló kérdésre adott válaszok átlagpontszámái régiók szerinti bontásban (n=303)

(Forrás: a szerzők saját szerkesztése).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

1.5. Megvitatás és konklúzió

A kutatásban a közzszolgálattal kapcsolatos társadalmi elvárásokat vizsgáltuk. Ennek során törekedtünk arra, hogy a kérdőívet minél többen töltsék ki, ezzel emelve a vizsgálati minta elemeinek számát. A kutatás nem egy reprezentatív vizsgálat, így a levont következtetések csak limitáltan érvényesek. Ezt támasztja alá, hogy a vizsgálatban részt vevők körülbelül 80%-a felsőfokú oklevéllel rendelkezett (BA, MA diploma vagy tudományos fokozat, pl. PhD), illetve az, hogy a válaszadók 71%-a nő, valamint a kérdőív kitöltőinek az 1/3-a a fővárosban lakik. A válaszadók fele a közzszolgálatban, vagy egyéb közzszolgáltatást nyújtó területeken dolgozott. A válaszadók 99%-a időnként kapcsolatba kerül a közzszolgálati intézményekkel, ami azt jelenti, hogy ügyfélként személyes tapasztalatuk is van a közzszolgálat működésével kapcsolatban. A vizsgálati személyek válaszai saját személyes tapasztalataikra alapulnak. Közülük a legtöbben félévente egyszer kerültek kapcsolatba a közzszolgálati szervekkel. A jövőben egy kutatásnak érdemes lenne megvizsgálnia, hogy ennek az alacsony számnak mi lehet az oka. Teoretikusan több okot is feltételezhetünk: pl. az állampolgárok nem bíznak a közzszolgálatban, a közzszolgálati szervek az állampolgárok számára nem elérhetőek. Továbbá előfordulhat olyan helyzet is, amikor az állampolgároknak nincs olyan ügyük, amit intézniük kellene, emiatt csak félévente keresik fel a hivatalokat. A közzszolgálatban dolgozók maguk is ügyfelekké válnak, ha egy másik hivatal szolgáltatásait veszik igénybe.

1.6. A közzszolgálat minőségével kapcsolatos elvárások

Az átlagpontoszámok alapján a vizsgálati személyek túlnyomó többségének az álláspontja pozitív, illetve közel van a semleges tartományhoz. A közzszolgálat minőségével kapcsolatos általános elégedettség tekintetében szignifikánsan különbözik a közzszolgálatban dolgozók csoportja a jelenleg nem dolgozóktól és a magánszektorban munkát vállalóktól. Ennek az oka: a közzszolgálati dolgozók inkább meg vannak elégedve a közzszolgálati szervek munkájának a minőségével. Ez érdekes eredmény, hiszen a közzszolgálat, szolgáltató jellege miatt, elsősorban a versenyszférában dolgozóknak kell, hogy minőségi szolgáltatásokat nyújtson. Ennek ellenére a közzszolgálati dolgozók a saját munkájukkal jobban meg vannak elégedve, mint a versenyszektor, aminek szolgáltatója. A jövőben érdemes lenne kutatást végezni, melyben megvizsgáljuk, ennek mi lehet az oka.

A gyorsaság tekintetében a vizsgált csoportok közül a közzszolgálati dolgozók vannak leginkább megelégedve a közzszolgálati ügyintézés gyorsaságával, legkevésbé a versenyszférában dolgozók, de mind a két csoport válasza inkább a bizonytalan kategóriához van közel, ami szintén igaz az egyéb közzszolgáltatást nyújtó területek dolgozóira, a nonprofit szférában dolgozóira, és a jelenleg munkanélküliekre is. A teljes vizsgálati minta átlagpontoszáma alapján a közzszolgálati ügyintézés során az állampolgárok azt tapasztalják: a közzszolgálati szervezetek az ügyeikben hozott határozatokat közérthető módon megindokolják. Ezzel az állítással leginkább a közzszolgálati dolgozók értenek egyet. A közzszolgálati dolgozók szerint a közzszolgálati tisztviselők szakmailag felkészülten végzik a munkájukat. A többi csoport álláspontja ezzel az állítással kapcsolatban semleges. Az álláspontok közötti különbség elég jelentős, hiszen a közzszolgálat mindegyik másik szférától (kivéve az egyéb közzszolgáltatást nyújtó területek) szignifikánsan különbözik. (Ennél az állításnál a közzszolgálatban dolgozók és az egyéb közzszolgáltatást nyújtó területeken dolgozók között nem volt szignifikáns különbség, ami valószínűsíthetően visszavezethető a hasonló szervezeti kultúrára, hiszen emiatt a közzszolgálatban és az egyéb közzszolgáltatást nyújtó területeken dolgozók

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

jobban ismerik egymást, közvetlenebbek a tapasztalataik. Egy másik kutatásban érdemes lenne azt megvizsgálni, hogy az egyéb közszolgáltatást nyújtó területek szolgáltatásaival a közszolgálati dolgozók mennyire elégedettek.) A magánszférában dolgozóknak vannak kifogásaik a közszolgálat minőségével kapcsolatban. Itt is a közszolgálati munkavállalóknak és az egyéb közszolgáltatást nyújtó területeken dolgozóknak a legpozitívabb az attitűdjük. A közszolgálat minőségével kapcsolatos elvárásokat vizsgáló kérdésekre adott válaszok alapján a teljes közsférának – ide értve a közszolgálatot is – jóval kedvezőbbek az attitűdjei, mint a versenyszférának és a nonprofit szférának. A (H3) hipotézis szerint az eltérő csoportoknak különböznek a közszolgáltatások minőségével kapcsolatos elvárásaik. A feltételezést a fenti eredmények igazolják.

A régiók szerinti bontásban két állítás esetében kaptunk szignifikáns különbséget. Ezek alapján az összes régióban semleges az álláspont azzal kapcsolatban, hogy a közszolgálat megfelelő sebességgel bírálja-e el az állampolgárok ügyeit. A semleges tartományon belül a legmegelégedettebbek a Közép-Dunántúl régióban élők. A semleges tartományon belül kevésbé megelégedettek az Észak-Alföld régióban élők. A válaszadók átlagpontszámai szintén bizonytalan tartományba esnek a lentebbi állítás esetében is: nincsenek kifogásaim a közszolgáltatások minőségével kapcsolatban. Legalacsonyabb pontszámot a Közép-Dunántúl régióban élők, legmagasabb pontszámot a Dél-Alföld régió lakosai érték el. Összességében a régiók szerinti bontásban a válaszadók álláspontja semleges a közszolgáltatások minőségével kapcsolatban.

1.7. A közszolgálati dolgozók munkahelyi viselkedésével kapcsolatos elvárások

A válaszadók szerint, amikor bemennek a közszolgálati intézményekbe, akkor az ott dolgozó közszolgálati tisztviselők az elvárásaik szerint viselkednek, amivel a közszolgálati dolgozók és az egyéb közszolgáltatást nyújtó területeken dolgozók egyetértenek, míg a többi szférában munkát vállalóknak semleges az álláspontjuk. A válaszadók személyes tapasztalatai alapján a közszolgálati dolgozók az ügyintézés során nem foglalkoznak a privát ügyekkel, illetve az ügyintézés során az ott dolgozók az állampolgárokat megfelelően felvilágosítják. A válaszadók az ügyintézésük során azt tapasztalják, hogy a közszolgálati dolgozók segítőkészek, udvariasan viselkednek. Az udvariasság megítélésében jelentős a különbség a közszolgálati szakemberek és a nonprofit szférában dolgozók véleménye között. A közszolgálati dolgozók szerint a közszolgálati tisztviselők az ügyintézés során udvariasan viselkednek, míg a nonprofit szférában munkát vállalók álláspontja bizonytalan. Ennek több oka is lehet. Talán az az egyik, hogy mind a két szektor más szférának és társadalmi csoportnak nyújt valamilyen szolgáltatást, aminek során sem a nonprofit szféra, sem a közszolgálat nem törekszik anyagi javak felhalmozására, vagyis egy sajtóságos altruista tevékenységet folytatnak. Ez módosíthatja a közszolgálati szféra megítélését. Egyik vizsgálati csoport sem gondolja azt, hogy a közszolgálati dolgozók motiváltan végeznék a munkájukat. A legpozitívabb vélemény is csak semleges, míg a versenyszektor munkavállalóinak a véleménye negatív. A közszolgálati dolgozók véleménye is inkább bizonytalan a motivációval kapcsolatban, vagyis nem állnak ki egyértelműen amellett, hogy a közszolgálati dolgozók motiváltan végeznék a munkájukat. (HORVÁTH – HOLLÓSY-VADÁSZ megjelenés alatt álló művében egy reprezentatív mintán végzett statisztikai eljárásokkal a magyar közszolgálatra adaptált motivációs rendszert hozott létre, melynek a gyakorlati alkalmazása esetleg segíthetne a közszolgálati állomány motivációjának erősítésében.) A jövőben érdemes lenne egy kutatás keretében megvizsgálni, hogy a motiváltság az egyes szakterületeket milyen mértékben érinti, illetve kimutathatók-e munkaköri különbségek. A válaszadók véleménye semleges azzal kapcsolatban, hogy a köz-

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

szolgálati dolgozók törekednek-e arra, hogy munkájuk során minél alaposabban megértsék az ügyfelek problémáit. Ugyanígy semleges az álláspont azzal kapcsolatban, hogy a közzolgálati dolgozók az állampolgárok ügyeinek az intézése során törekednek-e a gyorsaságra, ugyanez érvényes a rugalmasságra is. Összességében a közzolgálat szolgáltató jellegére utaló attribútumok kevésbé jelentősek (pl. gyorsaság, motiváció, rugalmasság), ami arra utal, hogy társadalmi reprezentációk szintjén a közzolgálat nem felel meg az állampolgárok vele szemben támasztott elvárásainak. A H(4) hipotézis szerint az eltérő munkavállalói csoportoknak különböznek a közzolgálati dolgozók munkahelyi viselkedésével kapcsolatos elvárásai. Ezt a feltevést a fenti eredmények igazolják.

Régiók szerinti bontásban csak két állítás esetében találtunk szignifikáns különbséget. A közzolgálati dolgozók motivációjával kapcsolatban az átlagpontszámok a Dél-Alföld régió kivételével a semleges tartomány felső határához vannak közel. A Dél-Alföld régióban élő válaszadók szerint a közzolgálati dolgozók munkájukat nem motiváltan végzik. A Közép-Dunántúl régióban élő válaszadók átlagpontszáma közel van a bizonytalan tartomány alsó határához, vagyis a közzolgálati dolgozók motiváltságával kapcsolatban nekik a legkedvezőbb a véleményük. A válaszok régiók szerinti bontásban semlegesek arra vonatkozóan, hogy a közzolgálati dolgozók igyekeznek-e megérteni az ügyfelek problémáit, kivétel a Dél-Alföld régióban élők válasza, akik inkább nem értenek egyet az állítással, bár az átlagpontszámuk nagyon közel van a semleges tartományhoz.

1.8. Elhelyezkedési lehetőségek, utánpótlás biztosítása, mobilitás

Az első állítással kapcsolatban a vizsgálati csoportok álláspontja vagy semleges, vagy nem értenek egyet vele, azaz a válaszadók szerint a közzolgálat a fiatal álláskeresők számára nem vonzó. Az egyéb közzolgálatot nyújtó területek és a nonprofit szféra álláspontja az állítással kapcsolatban bizonytalan, de a közzolgálat és a magánszektoré negatív. Ebből következik, hogy a közzolgálati dolgozók nem tartják vonzónak a saját munkahelyüket a pályakezdekők számára, ami felveti azt a kérdést, hogy munkaerőpiaci szempontból mennyire erős a közzolgálat, be tudja-e vonzani a fiatal, több nyelvet beszélő pályakezdekőket, amire nagy szüksége lenne (HAZAFI 2015). Valamennyi, a kutatásba vizsgált szféra álláspontja semleges azzal kapcsolatban, hogy munkavállalóként könnyű bekerülni a közzolgálatba, ezt támasztja alá, hogy a vizsgált szférák között nincsen szignifikáns különbség. A válaszadóknak semleges az álláspontja azzal kapcsolatban, hogy a közzolgálat biztos munkahelyet jelent-e a munkavállalóknak. A versenyszektor, valamint a nonprofit szféra munkavállalóinak és a jelenleg nem dolgozóknak bizonytalan az álláspontja azzal kapcsolatban, hogy pályakezdekőként tapasztaltszerzés céljából érdemes-e bekerülni a közzolgálatba. A közzolgálatban és az egyéb közzolgálatot nyújtó területeken dolgozók egyetértenek az állítással, vagyis az állami szféra munkavállalói ajánlanák a pályakezdekőknek a közzolgálati munkahelyeket, vagyis ők kedvezőnek találják ezeket az állásokat. A versenyszféra munkavállalói és a jelenleg nem dolgozók álláspontja semleges, ami arra utalhat, hogy munkaerőpiaci szempontból a közzolgálat versenyhátrányban van. (HAZAFI 2017 szerint a közzolgálat és ezzel együtt a közigazgatás versenyképessége nehezen értelmezhető, mivel nehezen bizonyítható, hogy az ország versenyképességéhez a közzolgálat miképpen is tud hozzájárulni. Szerintünk ez a közzolgálat munkaerőpiaci versenyképességének is megnehezíti az értelmezését.) A válaszadóknak szintén semleges az álláspontja az alábbi állítással kapcsolatban: szerintem igaz az a mondás, hogy a közzolgálatból csak „kihalni” lehet. Szignifikáns a különbség a magánszféra és a közzolgálat között, ami arra utal, hogy a versenyszektor véleménye inkább közelebb van az „egyetértek” válaszhoz, míg a közzolgálat véleménye az „inkább nem értek egyet” válasz-

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVESELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

hoz. Ebből az következik, hogy a magán- és versenyszférában dolgozók a közzolgálaton belüli életpályákat és a karrierutakat, ezzel összefüggésben a közzolgálati munkahelyeket stabilabbnak gondolják, mint a köztisztviselőket. A jelenleg nem dolgozók, a nonprofit szféra és a versenyszféra dolgozói nem értenek egyet azzal, hogy nagy presztízse van annak, ha valaki a közzolgálatban dolgozik. A közzolgálatban és az egyéb közzolgálatot nyújtó területeken dolgozóknak semleges az álláspontja. Ebből következik: 1) A közzolgálati dolgozók szerint a saját állásuknak nincsen presztízse, azaz társadalmilag nem eléggé megbecsült munkát végeznek. 2) A többi szféra által említett presztízshiány miatt a társadalmi reprezentációk szintjén a közzolgálatban olyan attitűdök kapcsolódnak, melyek nehezítik a tehetséges, több nyelvet beszélő fiatalok bevonását és elköteleződését a közzolgálat felé. (HAZAFI 2017 szerint a közzolgálat megítélését nagyban befolyásolja a bérek nagysága. A cikk szerzője szerint a közzolgálat a fizetések nagyságát tekintve alulmarad a versenyszektorral szemben, amit az újonnan elindított életpályák, illetve a közelmúltban lezajlott béremelések sem oldottak meg, hiszen 2016-ban a versenyszféra és a közzolgálat között átlagosan 19% volt a bérkülönbség az előbbi javára.) Csak a közzolgálati dolgozók értettek egyet a lentebbi állítással: el tudnám képzelni, hogy a közigazgatásban dolgozzak. A többi szféra dolgozóinak, beleértve az egyéb közzolgálatot nyújtó területeket, vagy semleges az álláspontjuk, vagy nem tudják elképzelni, hogy a közigazgatásban dolgozzanak. A NAV esetében csak a közzolgálati dolgozók tudják elképzelni, hogy ott dolgozzanak, de a többi szféra dolgozói elutasítják az állítást, azaz nem tudják elképzelni, hogy a NAV-nál dolgozzanak. A fentebbi két eredmény azt mutatja, hogy a közzolgálaton belül a munkaerő áramlása nagyrészt azokra korlátozódik, akik már a közzolgálat valamelyik szakterületén dolgoznak, és a közzolgálat nehezen tud a többi szférától munkaerőt elvonni. Ez megerősíti Hazafi (2015) eredményeit, miszerint a közzolgálat számára a munkaerőpiac kínálatjellegű, azaz a versenyszféra beletolja a közzolgálatba azt a munkaerőt, amelyet nem vesz fel. A H (1) hipotézis szerint csoportok szerinti bontásban különbséget fogunk találni a közzolgálat munkaerőpiaci megítélésében. A fenti eredményekkel igazoltuk a H (1) hipotézist.

A közzolgálat versenyképességi potenciáljának a megítélése földrajzi régiók szerint eltérő, ami visszavezethető a régiók közötti gazdasági különbségekre. Ez összefügg azzal is, hogy az adott régióban milyenek az elhelyezkedési lehetőségek. Emiatt a Dél-Dunántúl régióban lakók álláspontja semleges azzal, kapcsolatban, hogy a közzolgálati szervek vonzó munkahelyet jelentenek-e az álláskeresőknek, míg a Dél-Alföld és Közép-Magyarország régióban lakók ezzel nem értenek egyet. A közzolgálat presztízse a megítélése tekintetében a Közép-Magyarországon élőknek a legnegatívabb az álláspontja, vagyis ők azok, akik szerint a legkisebb a presztízse a közzolgálati munkavégzésnek. Az Észak-Alföld régióban élőknek a legkedvezőbb a véleménye, de az övéké is csak a semleges kategóriába esik. A Közép-Magyarország régió lakosai szerint a legkönnyebb bekerülni munkavállalóként a közzolgálatba, az Észak-Magyarország régió lakosai szerint a legnehezebb, bár mindegyik régió válasza a semleges kategóriába esik. A Közép-Magyarország régióban élők válaszainak eltérésére több magyarázat is lehetséges: 1) Itt található az ország fővárosa, emiatt számos közzolgálati intézmény is itt működik, vagyis több közzolgálati állásra lehet pályázni, mint más városokban (pl. megyeszékhelyeken). 2) Németh – Dövényi (2018) szerint Budapesten a diplomások aránya 41%, ami kiemelkedően magas az országos átlaghoz képest. Ehhez Sánta – Szakálné – Lengyel (2015) hozzáteszi, hogy a magas iskolai végzettség megkönnyíti a munkahelykeresést. Ebből következik, hogy a Közép-Magyarország régióban élőknek sokkal könnyebb a közzolgálaton belül elhelyezkedniük, mint az ország más régióiban lakóknak. A régiók között meglévő gazdasági-társadalmi különbségek ellenére is egységes az álláspont azzal kapcsolatban, hogy a válaszadók elhelyezkednének-e a NAV-nál vagy a közigazgatásban. Az átlagpontszámok alapján pozitív választ egy esetben sem kaptunk, vagyis a régiók szerinti megoszlásban vagy

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

bizonytalanok a válaszok, vagy elutasítók. Az Észak-Alföld régióban élők válasza a legelutasítóbbak, ők tudják a legkevésbé elképzelni, hogy a NAV-nál vagy a közigazgatásban helyezkedjenek el. A H (2) hipotézis szerint földrajzi régiók szerinti bontásban különbséget fogunk találni a közzszolgálat munkaerőpiaci megítélésében. A fenti eredmények alátámasztják a H (2) hipotézist.

Összességében a közzszolgálatról kialakult munkaerőpiaci attitűdök nem pozitívak, a vizsgálatba bevont személyek számára a közzszolgálat nem kínál vonzó álláslehetőségeket, ami részben összefügg azzal, hogy szerintük a közzszolgálatban dolgozni nem jár együtt nagy presztízzsel, illetve azzal is összefügg, hogy jelentősek a javadalmasági különbségek a közzszolgálat és a magánszektor között. A válaszok alapján a közzszolgálati dolgozók nem tartják az álláskeresők számára vonzónak a közzszolgálati állásokat. Ennek ellenére az államigazgatásban dolgozók létszáma az elmúlt időszakban folyamatosan emelkedett (HAZAFI 2018), illetve a közeljövőben nem is valószínű, hogy a közzszolgálatnak a munkaerő felvétele során mennyiségi problémákkal kellene küzdenie (HAZAFI 2017). Szerintünk a fő hangsúly inkább a minőségi szemponton van, vagyis azon, hogy a közzszolgálat fel tudjon venni kiemelkedően tehetséges, magasan képzett (akár PhD-fokozattal is rendelkező) és motivált fiatalokat, akik a versenyszektor által kínált fizetésekhez képest jóval alacsonyabb bérezés ellenére is hajlandók a magyar közzszolgálatban elhelyezkedni. A tehetségek hiánya egy globális jelenség, emiatt a gazdaságilag fejlettebb országok képesek elszívni a tehetségeket (SZABÓ 2011), ami hazánkat is érinti. Ennek következtében a magyar közzszolgálatnak nem csak a magyar magánszektorral kell versenyeznie a fiatal tehetségekért, hanem más országok (főként az EU nyugati tagállamai) versenyszférájával, egyes esetben azok közzszolgálatával is, mert a magasabb bérekkel és életszínvonallal, valamint a jobb munkafeltételek biztosításával képesek elszívni a hazai munkaerőt.

1.9. Bizalom a közzszolgálati szervezetben

A válaszadókat megkérdeztük, hogy mennyire bíznak a közvetlen környezetükben élőkben és a közzszolgálat szervezeteiben. A válaszadók egyaránt bíznak a családtagjaikban és barátaikban is. Az emberekben általában jobban bíznak a nonprofit szféra dolgozói, mint a többi szektor munkavállalói, akiknek az álláspontja inkább semleges. A válaszadók álláspontja semleges a helyi önkormányzatokkal kapcsolatban. Az állami hivatalokban sem a magánszektor dolgozói, sem a jelenleg nem dolgozók nem bíznak, míg a többi vizsgálati csoport (beleértve a közzszolgálatban dolgozókat is) álláspontja bizonytalan. Leginkább a magánszektorban munkát vállalók és a jelenleg nem dolgozók nem bíznak meg az állami hivatalokban. A semleges véleményhez legközelebb a közzszolgálatban dolgozók állnak. A közzszolgálati dolgozók álláspontja annak ellenére semleges, hogy az állami hivatalok működésével kapcsolatban saját személyes tapasztalataik is vannak. A jövőben érdemes lenne megvizsgálni, ennek mi az oka, milyen szervezeti faktorokra vagy társadalmi hatásokra vezethető vissza a közzszolgálati dolgozók bizalma (bizalmatlansága) az állami hivatalokkal szemben. Azt is érdemes lenne megvizsgálni, hogy a magánszektor cégeiben dolgozók miért bizalmatlanok az állami hivatalokkal szemben. A válaszadóknak semleges az álláspontja azzal kapcsolatban, mennyire bíznak a rendőrségben. A rendőrséggel kapcsolatban szintén egységesen semleges az álláspont, míg a tűzoltóságban a teljes vizsgálati minta egységesen megbízik, ugyanez igaz a honvédelem és a katasztrófavédelem esetében is. A médiában egyik vizsgálati csoport sem bízik meg. A válaszadók álláspontja a saját településük vezetésével kapcsolatban bizonytalan. Az ország vezetésével kapcsolatban már szignifikánsak a különbségek. A jelenleg nem dolgozók és a magánszektor munkavállalói nem bíznak meg az ország vezetésével.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

ben, a közzszolgálati dolgozók álláspontja semleges, míg az egyéb közzszolgalatást nyújtó területeken dolgozóké inkább elutasító. Érdemes lenne a jövőben olyan összehasonlító kutatásokat készíteni, melyek felderítik, hogy az ország vezetésében az egyes szférák dolgozói milyen eltérő okok miatt (nem) bíznak meg. A H (5) hipotézis szerint a különböző vizsgálati csoportok különböznek abban, mennyire bíznak meg a közzszolgalati szervezetben. A fenti eredményekkel igazoltuk a H (5) hipotézist.

A régiók szerinti megoszlást tekintve a válaszadóknak semleges az álláspontja azzal kapcsolatban, mennyire bíznak meg a helyi önkormányzatokban, az állami hivatalokban és a rendőrségben. A tűzoltóságban mindegyik régió megbízik, leginkább az Észak-Alföld régióban élők, a legmagasabb pontszámot a Dél-Dunántúl régióban élők érték el. A honvédségben mindegyik régió megbízik, leginkább az Észak-Alföld régióban élők, a legmagasabb pontszámot a Dél-Alföld régióban élők érték el, de az ő válaszuk is az „inkább megbízom” kategóriába esik. A katasztrófavédelemben szintén az Észak-Alföld régióban lakók bíznak meg a leginkább. A válaszadók a sajtóban nem bíznak meg, függetlenül attól, melyik régióban élnek. A saját településük vezetésére vonatkozóan a válaszadók álláspontja semleges, függetlenül attól, melyik régióban élnek. A régiók szerinti bontásban nincs szignifikáns különbség abban, mennyire bíznak meg az ország vezetésében. A H (6) hipotézis szerint az eltérő földrajzi régiókban élők különböznek abban, mennyire bíznak meg a közzszolgalati szervezetben. A fenti eredményekkel részben igazoltuk a H (6) hipotézist, mivel régiók szerinti bontásban találtunk ugyan szignifikáns különbségeket, de nem mindegyik közzszolgalati szervezet esetében szignifikánsak a különbségek.

Összességében a válaszadók megbíznak a tűzoltóságban, a katasztrófavédelemben és a honvédségben, a rendőrséggel, a saját településük vezetésével, a helyi önkormányzatokkal kapcsolatban semleges az álláspont, míg az ország vezetésében nem bíznak meg. Ebből következik, hogy a közzszolgalati szervek egy része felé erőteljes a bizalom (pl. katasztrófavédelem), míg más szakterületekkel szemben semleges az attitűd (pl. a közigazgatáson belül az önkormányzati igazgatás). A válaszadók egyedül az ország vezetésével szemben elutasítók. A jövőben ezt érdemesebb lenne alaposabban megvizsgálni, vajon a bizalomhiány a közzszolgalati felső vezetőket (pl. közigazgatási államtitkárok) vagy inkább a közzszolgalati szervezetek élén álló politikusokat (pl. miniszterek) érinti-e erőteljesebben. Ezek mellett érdemes lenne megvizsgálni, hogy a bizalomhiány mely faktorokra vezet vissza.

1.10. Összegzés

A tanulmányban bemutatott eredmények jól szemléltetik a közzszolgalat megítélésének összetettségét. Az általunk végzett attitűdkutatás alapján a közzszolgalat reprezentációja polemikus, a válaszadók a saját társadalmi, kulturális, gazdasági helyzetük miatt eltérően ítélik meg a közzszolgalatot, azaz a társadalmi szinten közzszolgalatról kialakult attitűdök nem egységesek. Ezt az eredmény alátámasztja Hollósy-Vadász (2016) kutatása is. A kettős megítélésre az egyik legjobb példát a közzszolgalat munkaerőpiaci versenyképességével kapcsolatos attitűdök nyújtják. A közzszolgalati dolgozóknak sokkal pozitívabbak az attitűdjeik, mint a versenyszférában vagy nonprofit szektorban munkát vállalóknak. A megítélés sokszínűségére egy másik jó példa, hogy a közzszolgalat bizonyos szerveivel szembeni megítélés pozitív (pl. tűzoltóság), míg más területekkel szemben semleges (pl. rendőrség, állami minisztériumok), illetve egyes területekkel szemben elutasító (pl. az ország vezetése). A vizsgálati eredményeinket érdemes lenne továbbgondolni és a jövőben feltárni, hogy a közzszolgalatról kialakult attitűdök háttérben milyen társadalmi, esetleg szervezeti okok húzódnak meg.

2. A KÖZZSZOLGÁLAT MŰKÖDÉSÉVEL KAPCSOLATOS TÁRSADALMI ELVÁRÁSOKRÓL (Kriskó Edina)

A kérdőív második felét azok a feltáró kérdések alkotják, amelyek mentén a közzszolgálat, illetve a közzszolgálati szervezetek reputációja, hírneve körvonalazható. Ahogy Nyárády és Szeles (2004) összefoglalja, a hírnév alapvetően három dimenziót ölel fel: a szervezet közismertségét, a vele kapcsolatos közvélekedéseket és a közmegebecsülés mértékét. Az első az informatív alap, amely mentén a szervezetről vagy esetünkben a közigazgatási szféráról az emberek véleményt alkotnak: tudják-e a megkérdezettek egyáltalán, mely szervezeteket soroljuk ide (ebben a kérdőív közztétélekor támpontokat adtunk számukra a bevezető szövegben). A második dimenzió fedi mindazt az objektív és szubjektív tartalmat, amit az emberek gondolnak, éreznek, hisznek, érzékelnek egy adott szervezetről, beleértve az elképzeléseket, kivetülő vágyakat, kívánságokat. Azt mondhatjuk, ez az ok és tartalom a megítélésben. A harmadik dimenzió – ha megvan – adja a szervezet(ek) hírnevének pozitív tartalmát, amely nélkül nincs társadalmi elismerés, köztisztelet a szervezet és dolgozói iránt. Számunkra ez utóbbi különösen fontos dimenzió, hiszen a közzszolgálat számos felületen érintkezik az állampolgárokkal, ügyfélszolgálatokat működtet, ahol az elképzelések mellett közvetlen személyes tapasztalatok adják a megítélés alapját. (Nyárády-Szeles 2004, 211) A közzszolgálati tisztviselők számára pedig pályán tartó tényező a megbecsültség, a társadalmi presztízs, a büszkén vállalt hivatás. (14., 15. kérdés)

A média és különösen a digitális média korában persze nem ilyen egyszerű mindez. A szervezetről és közzszféráról kialakuló képet nagyban befolyásolják a médián keresztül érkező üzenetek. Fontosnak találtuk tehát felmérni, hogy válaszadóink fejében egyáltalán milyen tapasztalati vagy információs bázison alapul a véleményalkotás, illetve azt, hogy mutatkozik-e eltérés a vélemények között a tekintetben, hogy valaki közvetlen (személyes) tapasztalatai vagy főként inkább médiaüzenetek alapján véleményezi a közzszolgálat működését. Ehhez a Jó Állam kutatás paneljeit használtuk fel a médiafogyasztási szokások vonatkozásában (18. kérdés). (Részletesen lásd Kaiser–Kis 2014)

Tudni kell ugyanakkor, hogy a hírnév egyfajta immateriális vagyon is a szervezetek számára, és mérésének a versenyszférában immár két évtizedes hagyománya van. A legfőbb mutató a Harris Interactive által kifejlesztett és évente mért ún. hírnévhányados (reputation quotient).¹⁵ Ennek hat dimenzióját megvizsgálva rögtön szembeszökik, hogy három mindinkább feltörekvő menedzsmentterület találkozási pontjában vizsgálható a szervezeti hírnév, ez pedig a PR (public relations)¹⁶, a HR/HRM¹⁷ (human relations) és a CSR (corporate social responsibility)¹⁸, illetve ma már a köz- és civil szférában is értelmezhető SR/SRM (social responsibility)¹⁹.

¹⁵ <https://theharrispoll.com/reputation-quotient/>

¹⁶ Tekintsük széles értelemben vett kommunikációmenedzsmentnek a szervezet minden közvéleménycsoportja vonatkozásában.

¹⁷ Emberierőforrás-menedzsment vagy még inkább stratégiai alapú integrált emberierőforrás-menedzsment.

¹⁸ Vállalati társadalmifelelősségvállalás-menedzsment

¹⁹ Társadalmifelelősségvállalás-menedzsment

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



15. ábra: A hírnév hányados összetevői

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A fenti hírnévösszetevők rávilágítanak a felértékelődő menedzsmentterületekre és kiemelt feladatokra, illetve arra, hogy amely szervezet szeretne előre lépni a kedvező megítélés felé, annak mely területeken kell erősítenie. Az előbbiekben vázolt PR-megfontolásokon túlmenően tehát mi a HR-kihívásokkal kapcsolatos véleményeket próbáltuk még összegyűjteni (17. kérdés). Itt kiindulási alapként a Deloitte 2016-os és 2017-es Globális Humántőke Kihívások (Global Human Capital Trends 2016²⁰, 2017²¹) jelentéseit használtuk fel, s az abban nevesített kulcstémákat építettük a kérdőívbe. 2016-ban ezek a szervezeti felépítés, vezetés, kultúra, elköteleződés, tanulás, tervezői gondolkodásmód (design thinking), a HR-képességek változása, a munkaerő-elemzés (people analytics), a digitális HR és a munkaerő-menedzsment voltak. 2017-ben némi hangsúlyeltolódás következett be az innováció irányába: a szervezet jövője, a karrier és tanulás, a tehetségek akvizíciója, a munkavállalói tapasztalatok, a teljesítménymenedzsment, a vezetés, a digitális HR, a munkaerő-elemzés, a sokszínűség és bevonás, a kiterjesztett munkahely (augmented workplace), valamint a robotika, a kognitív számítástechnika és a mesterséges intelligencia kerültek a legfőbb kihívások közé.

Ami a kérdések, illetve az állítások megfogalmazását illeti, elsősorban nemzetközi kutatások vezérfonalát²² rendben pótolva próbáltuk a hazai viszonyokra adaptálni.

²⁰ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>, letöltés ideje: 2018. 08.26.

²¹ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>, letöltés ideje: 2018. 08. 26.

²² Lásd pl. Percy Marquina Feldman – Rolando Arellano Bahamondea - Isabelle Velasquez Bellido (2014): A new approach for measuring corporate reputation, Revista de Administração de Empresas, Vol. 54., No. 1., 53-66., DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140102> vagy Annarita Trotta – Giusy Cavallaro (2012): Measuring Corporate Reputation: A Framework for Italian Banks, International Journal of Economics and Finance Studies, Vol. 4., No. 2., ISSN: 1309-8055 (Online), és Edward A. G. Groenland (2002): Qualitative Research to Validate the RQ-Dimension, Corporate Reputation Review, Vol. 4., No. 4.

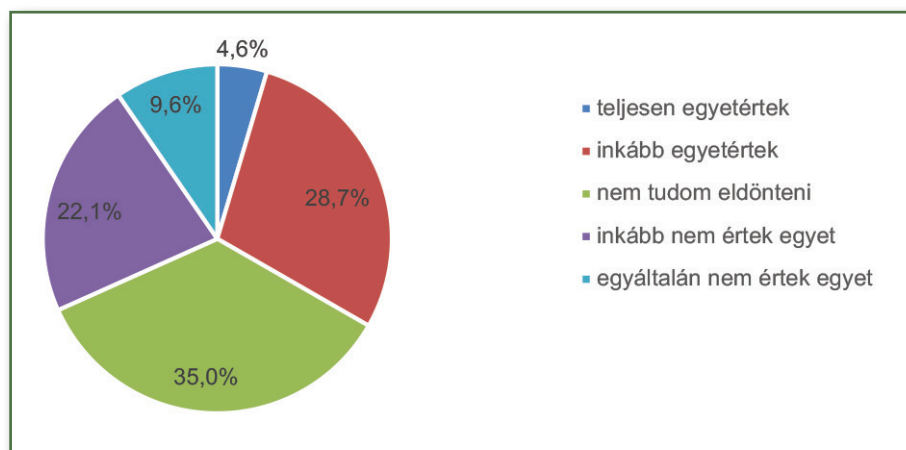
2.1. A közszolgálati szervezetek kultúrájával és vezetésével kapcsolatos elvárások

A szervezeti kultúra fogalmába értendők Bakacsi (2010) szerint a szervezet tagjai által elfogadott (közösen birtokolt/értelmezett) előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek, amelyek együttesen rendszert alkotnak, és amelyek ezáltal kijelölnek egyfajta gondolkodás- és magatartásmódot, követendő mintát. Az elvárások és viselkedések szintjén túl azonban egyfajta érzelmi mintázatot is megrajzolnak, melyet a szervezetbe bekerülők megélnék. A szervezeti kultúrát nagyban meghatározó tényezők közül kiemelkedik a szervezet alaptervekenysége (vagy profilja), az ágazat, amelyben működik (közigazgatás), a szervezet mérete, amelyek együttesen determinálnak valamilyen szervezeti felépítést.

A magyar közszféra erősen szabályalapú, bürokratikus, a szervezeti hierarchia és jog által uralt. A szervezeti kultúra McKinsey-féle (7S) modelljének ún. kemény összetevőit (stratégia, struktúra, rendszerek²³) belülről volna érdemes vizsgálni, erre – mint a könyv többi fejezete mutatja – sor került a tisztviselők megkérdezésével. A fogyasztói vagy ügyféloldal, vagyis az állampolgárok tarthatnak azonban tükröt az ún. lágy tényezők (értékek, stílus, képességek és személyzet²⁴) vonatkozásában. A lágy tényezők azért kiemelten fontosak, mert ezek jelentik (jelenthetik) a tényleges versenyelőnyt egy szervezet számára. Megítélésük bár szubjektív, számszerűsíthető (részben mi is erre törekedtünk). Az online kérdőív 14. kérdése épp ezért eléggé összetett lett, igyekezett minden fontos vonatkozásban 1-1 viselkedés- vagy stílusjegyet, attitűdöt vagy megközelítésmódot megvizsgálni. Ezek sorrendben a következők voltak:

a) A vezetés

Itt mind a (vélt) rátermettségre, képzettségre (szakmai felkészültségre), mind az irányítás képességére, vagyis a vezetőkről (és a vezetés minőségéről) kialakuló összbenyomásra rákérdeztünk.



16. ábra: A „közszolgálati vezetők képzettek, szakmailag felkészültek és jól irányítanak” állítás megítélése (n=303)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

²³ Az angolban: Strategy, Structure, Systems

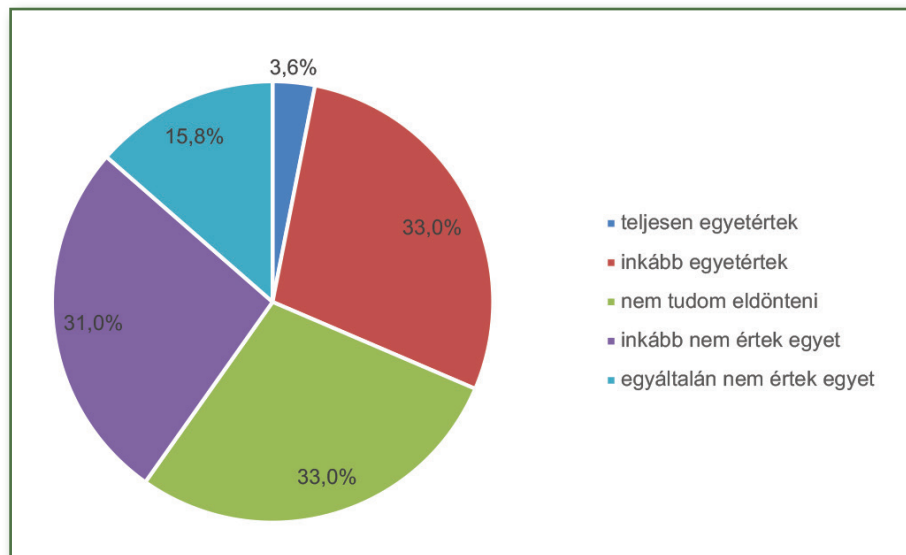
²⁴ Angol megfelelői: Shared value, Style, Skills, Staff

A KÖZZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Szembeszökő, hogy a vezetésről a megkérdezettek valamivel több, mint egyharmadának (35%) nincs határozott véleménye, ami érthető is, hiszen ügyféloldalról nem biztos, hogy egyáltalán van információja az állampolgároknak. (Mindez azonban összecseng azzal a tétellel, hogy a szervezetek imázsa, társadalmi megítélése sok szubjektív vagy akár fikatív és emocionális elemet tartalmaz. Itt az értékítéleteket is próbáltuk tompítani a skálaértékek és a kérdések szövegezésével, pl. inkább nem értek egyet... illetve ...amennyire meg tudom ítélni...) Másrészt érdekes, hogy közel ugyanennyien inkább negatív véleménnyel vannak a vezetésről.

b) Elhivatottság és innováció

A vezetői elhivatottság és kreativitás lehet a szervezet motorja, amire egy gyorsan változó világ szervezeteinek égető szüksége van. Olyan fogalmakat kapcsol hozzá a menedzsmentirodalom és szervezetpszichológia (Klein 2012), mint újdonság, gyakorlati alkalmazhatóság, haladás (vagy fejlődés). Ugyanakkor a vezető innováció melletti elköteleződése egy értékdeklaráció is, amely egyértelműen a szervezeti kultúra építőeleme.



17. ábra: A „közzszolgálati vezetők elhivatottak és keresik az új megoldásokat” állítás megítélése (n=303)

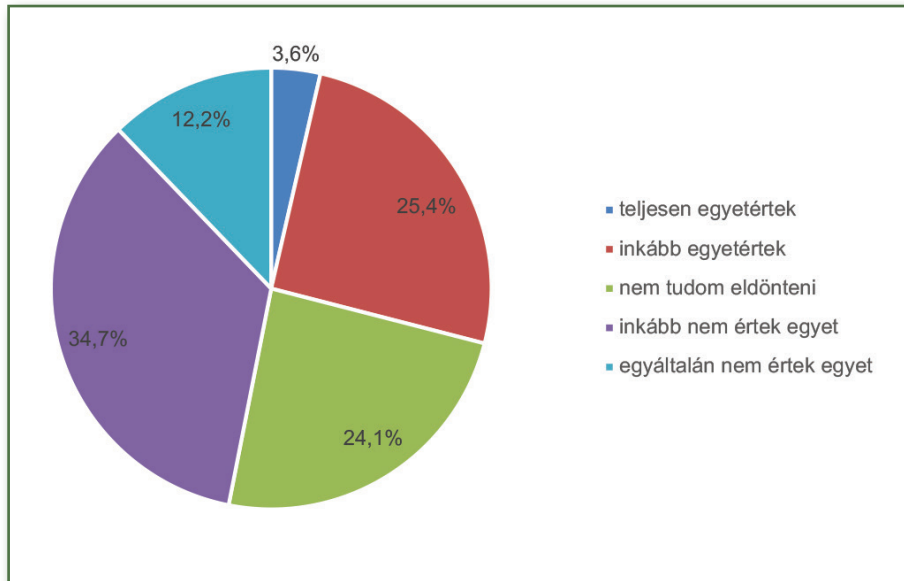
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Úgy tűnik, e kérdésben a válaszadóknak komoly kételyei vannak. Erre enged következtetni az a 94 válaszadó, aki inkább nem ért egyet (31%), illetve az a 48 fő, aki egyáltalán nem ért egyet az állítással (15,8%).

c) A szolgáltatás és/vagy munkavégzés színvonala

A public relations szakma azt mondja, egy szervezet megítélését három dimenzió összjátéka adja: ezek a szavak, a tettek és a fizikai jelenlétben mérhető aktivitás. Azt érti ez alatt, hogy önmagában például a jó kommunikáció, a hangzatos szavak, vagy lefektetett és különféle szervezeti dokumentumokba foglalt elvek nem tudják megalapozni a jó hírnevet, a közbizalmat. Azt csak a tettek, vagyis a rendeltetésszerű működés, professzionálisan végzett alaptervékenység, magas minőségű szolgáltatás stb. tudja megalapozni, a másik két tényező erre csupán ráerősíthet (vagy ezt rombolhatja). (Szeles 2001, 154–155)

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

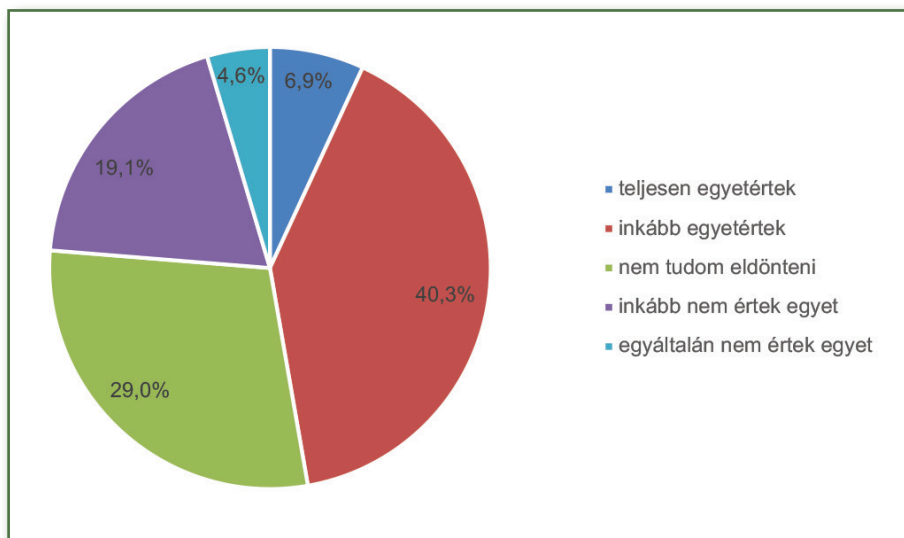


18. ábra: A „közszolgálat szolgáltatásait magas színvonalúnak tartom” állítás megítélése (n=303)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A válaszadók 29%-a találja úgy, hogy a hazai közszolgálat magas színvonalon szolgáltat. Bármilyen is legyen a bizonytalanok esetében a kitérés oka, elgondolkodtató, hogy 70%-ban olyanokat találunk (215 fő a 303-ból), akik számára a közszolgálat nem tudta eddig megmutatni professzionális, szolgáltatói arcát.

d) A közszolgálati tisztviselők szakmai hozzáértése



19. ábra: A „közszolgálati tisztviselők értnek a szakmájukhoz” állítás megítélése (n=303)

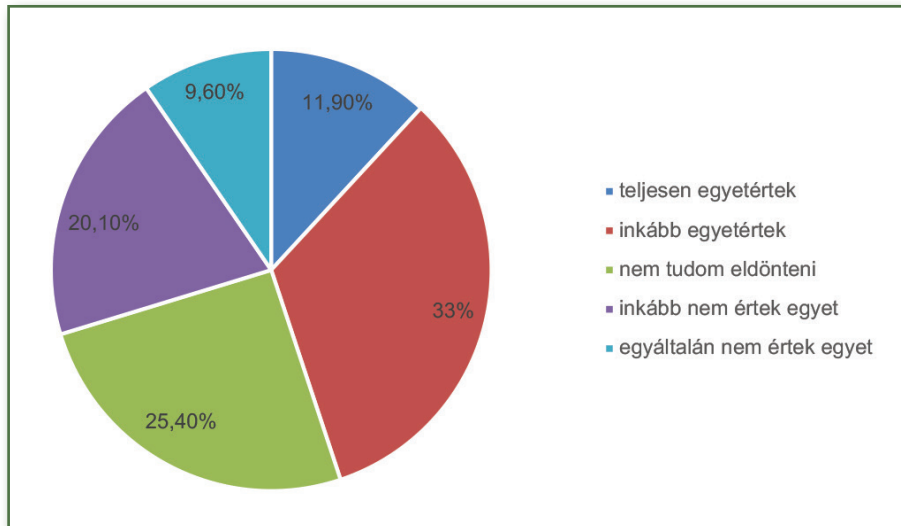
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A megkérdezettek közel fele (143 fő) úgy találja, hogy a szakmai felkészültséggel nincsen baj, a tisztviselők értenek a szakmájukhoz. 29%-nyi bizonytalan válaszadó e kérdésben nem foglal állást.

e) A közjó szolgálata

Talán a legfontosabb kérdés a reputációmenedzsment szempontjából, hogy a közszféra szervezetei működésük során meggyőzik-e a fogyasztóikat, az állampolgárokat arról, hogy értékük vannak, elhivatottságuk a köz és a közjó szolgálata.

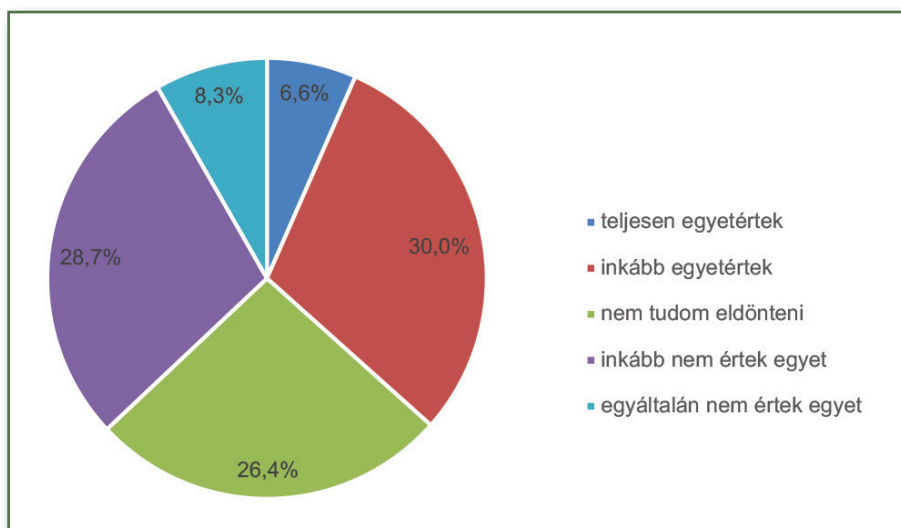


20. ábra: A „közszolgálati tisztviselők a közösség céljait (a közjót) szolgálják” állítás megítélése (n=303)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Mindössze a válaszadók 44,9%-a látja úgy, hogy a tisztviselők munkavégzésük során a közösségért tesznek erőfeszítéseket, munkájuk (össz)társadalmi célokat szolgál. A válaszadók egynegyedének (25,4%) bizonytalansága mellett 29,7%-ban találkozunk ellenvéleménnyel.

f) Munkamorál



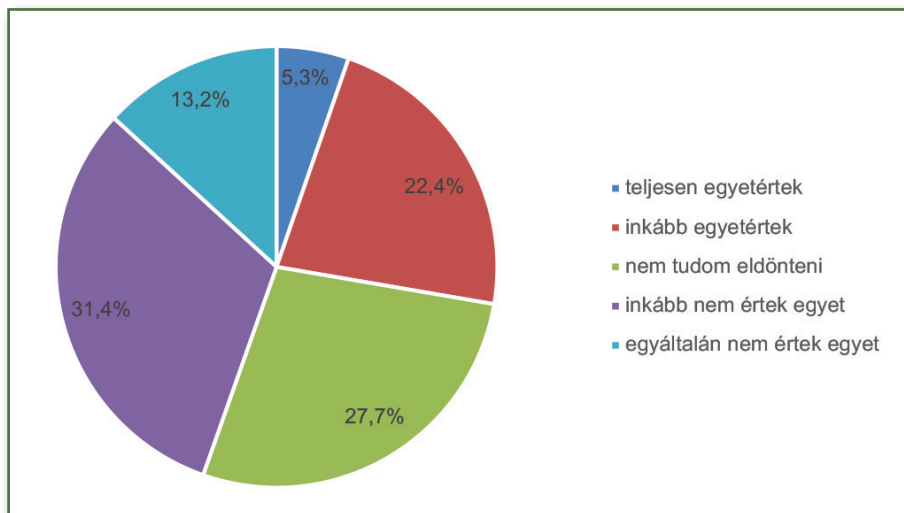
21. ábra: A „közszolgálati tisztviselők munkamorálja megfelelő, bizalmat keltő” állítás megítélése (n=303)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Némi aggodalomra ad okot, hogy azzal az állítással, hogy a közzszolgálati tisztviselők munkamorálja megfelelő, bizalmat keltő, csak a válaszadók 6,6%-a értett fenntartások nélkül egyet, további 30,0%-a inkább egyetértett (tehát nincs maradéktalanul meggyőződve erről). Viszonylag magas, 26,4% a bizonytalanok aránya, és jelentős, 37%-os az ellenvéleményt (elégedetlenséget) képviselők aránya. Minden ügyfélszolgálati rendszerben működő területen komoly kihívás ez, de az egész közzszolgálat egészét tekintve is megoldásra váró imázsprobléma. (Különösen, ha figyelembe vesszük, hogy a tisztviselők maguk úgy látják, hogy velük szemben megjelenik az elvárásokon felüli teljesítés igénye a munkahelyen, s munkahelyükön ösztönzik is őket arra, hogy a legtöbbet hozzák ki magukból (lásd részletesen a III. 5 fejezetben).

g) A közzszolgálat értékrendjének illeszkedése az állampolgári elvárásokhoz



22. ábra: A „közzszolgálat értékrendje világos, helyes, tükrözi az ügyfelek személyes elvárásait” állítás megítélése (n=303)

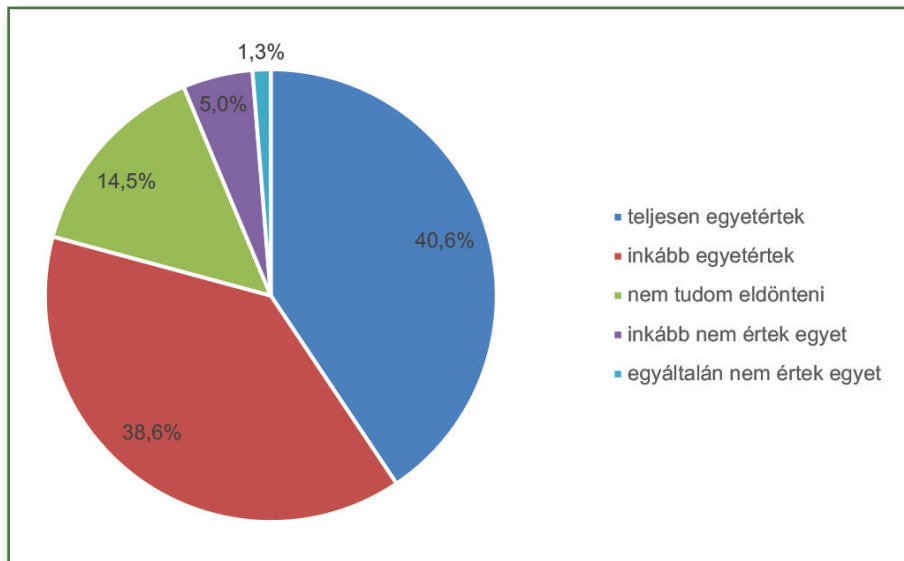
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Drámaian visszaesik a válaszadók egyetértése (27,7%), ha azt kérdezzük tőlük, világos-e számukra a közzszolgálat értékrendje, illeszkedik-e az a személyes elvárásaikhoz. A válaszadók mintegy negyede bizonytalan (27,7%), 44,6%-uk azonban (135 fő) nemleges választ ad.

h) A közzszolgálati szervezetek karaktere

Az arculatépítés és hírnévmenedzsment sarkalatos kérdése, hogy a szervezetnek mennyire sikerül közvélemény-csoportjai számára megmutatni egyedi arcát, karakterét, minden más szervezettől eltérő jegyeit, önazonosságát. (Szeles, 2001) E kérdésben a válaszadók azon a véleményen vannak, hogy egyértelműen különböznek a közzszféra szervezetei más pl. piaci vagy nonprofit szektorban működő szervezetektől (79,2% teljesen egyetért vagy inkább egyetért).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



23. ábra: A „közzolgálati szervezetek karaktere jelentősen eltér más típusú szervezetekétől” állítás megítélése (n=303)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

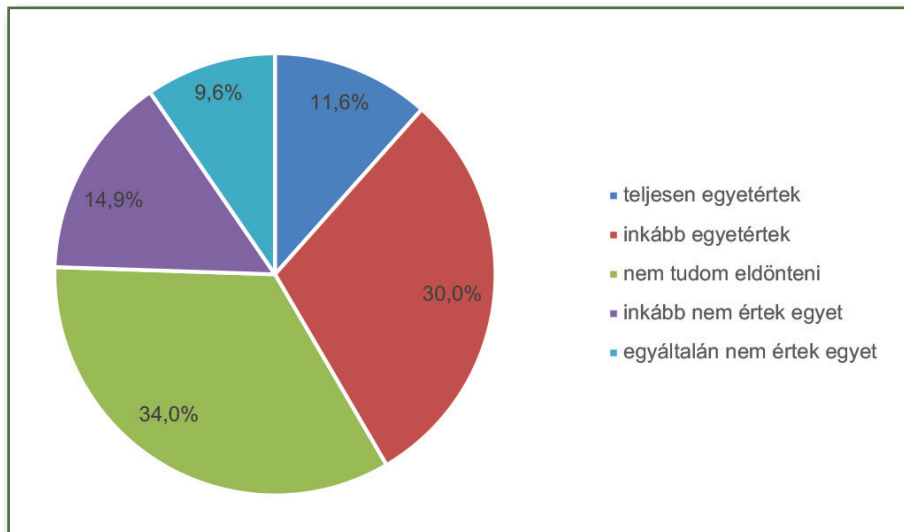
i) Hatékony gazdálkodás az erőforrásokkal

Ahogy a profitorientált piaci szférában a jövedelmezőség, úgy a közzférában az adóforintokért kapott (köz)szolgáltatás minősége, ár-érték aránya nagyban befolyásolja a szervezetek és a rendszer egészének pozitív vagy negatív társadalmi megítélését. E kérdésben a válaszadók azonban nagymértékben bizonytalanok és annál is nagyobb mértékben pesszimisták. 17,5%-os egyetértés mellett (53 fő) 35,3%-os döntésképtelenséget látunk, és erőteljes ellenvéleményt (47,1%, összesen 143 fő a 303-ból).

j) A közzolgálati reformok tartalmának és hatásának ismerete

Ahhoz, hogy valaki megalapozottan mondjon véleményt a közzolgálat szervezeteiről, jelen helyzetéről, ismernie és értenie kell a végbemenő változásokat, egyrészt ez adta a közzolgálati reformintézkedésekkel kapcsolatos kérdés indokoltságát. Másrészt pedig az ágazati (és kormányzati), illetve szervezeti kommunikáció eredményességének egyik mutatója, hogy e kérdésben milyen válasz születik. (Nem feledve, hogy mindez persze vélelmezett ismeret és tudás.)

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



24. ábra: „Ismerem és értem a jelenlegi közzolgálati reformintézkedések célját, jelentőségét és tudom, hogy ezek miként hatnak az életemre” állítás megítélése (n=303)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

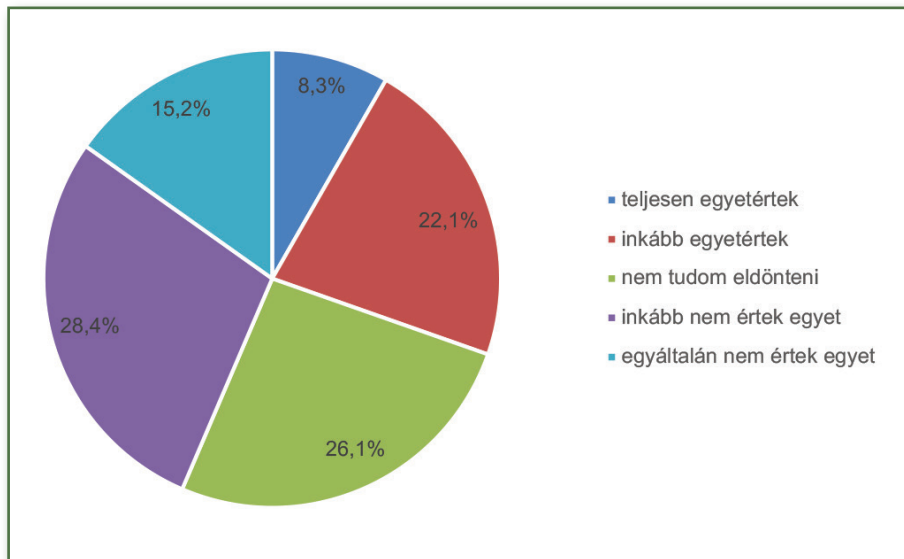
Összesen 126 válaszadó (41,6%) jelölte, hogy tisztában van a közzolgálati reformok lényegével és saját életére gyakorolt hatásával, 103 fő nem foglalt állást, 74 fő ismerte el, hogy nincs tisztában a változások céljával és jelentőségével.

k) Társadalmi felelősségvállalás és magas etikai normák

Ezzel kapcsolatban egyrészt tudjuk, hogy a versenyszférában évek óta mindinkább meghatározó tényező a társadalmilag felelős viselkedés és etikus magatartás a szervezetek vonzósága szempontjából, másrészt ez a munkaerőpiacon újonnan megjelenő generációk részéről is mind határozottabb elvárás munkahelyükkel szemben. Ahogyan a bevezetőben írtuk, a hírnévnek is fontos szelete (a hírnévhányados egyik dimenziója), a szervezettel szembeni jó érzések egyik alapja.

Míg a válaszadók 30,4%-a jó véleménnyel van a közzféráról e kérdésben (92 fő), 40%-ot meghaladó azok aránya (132 fő), akik elutasítják ezt az állítást.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

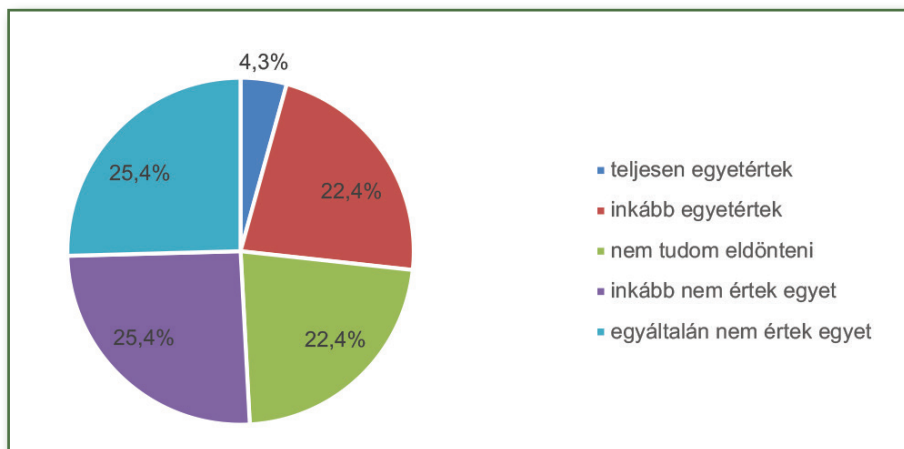


25. ábra: „A közszoigálat működéset nagyfokú társadalmi felelősségvállalás (például a kiszoligálatott emberek iránti felelősség és szolidaritás) és magas etikai követelmények jellemzik (például becsületesség, egyenlő bánásmód stb.)” állítás megítélése (n=303)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

I) A közszoigálat vonzósaía jövedelmi szempontból

Gyakran hangoztatott vélemény, hogy a közszoigálati tisztviselők alulfizetettek, a közszoigálat számára a munkaerő-megtartás és a személyzeti utánpótlás-biztosítás egyik legnagyobb akadályá, hogy az illetmények nem versenyképesek, a magánszektor könnyen elszívja a képzett, tehetséges embereket. (A III. 5 fejezetben is találunk erre vonatkozó adatot, 130. o. kérdés.) Ezt megerősíteni látszik, hogy a jövedelemi vonzósaía tekintetében csak a válaszadók 26,7%-a ért egyet, 50,8% cáfolja az állítást.



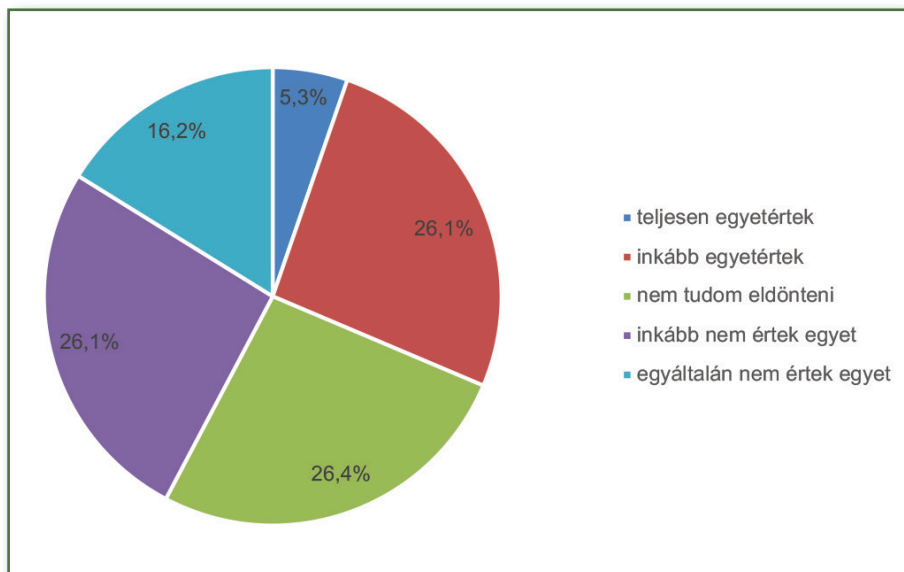
26. ábra: „A közszoigálati szervezetek vonzó munkahelyet jelentenek az álláskereső és pályamódosító számára jövedelmi szempontból” állítás megítélése (n=303)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

m) A közzolgálati szervezetek vonzósága a szakmai feladatok szempontjából

Mivel a „Közigazgatási pályorientáció elősegítése”²⁵ című igényfelmérő kutatásban több tisztviselő említette, hogy ha a bérek nem is, de a szakmai kihívások, a színes feladatok komoly meglegedettséggel töltik el, megnéztük, hogyan látja ezt az ügyféloldal, mutatkozik-e ebből bármi is „civilként”. Azt kell mondjuk, nem sok. Az előző kérdésnél ugyan magasabb arányban van jelen az egyetértés, de így is csak a válaszadók 31,4%-a gondolja (81 fő), hogy a közszféra a szakmai feladatok révén vonzó perspektívát nyújt.



27. ábra: „A közzolgálati szervezetek vonzó munkahelyet jelentenek az álláskeresők és pályamódosítók számára a szakmai feladatok szempontjából” állítás megítélése (n=303)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

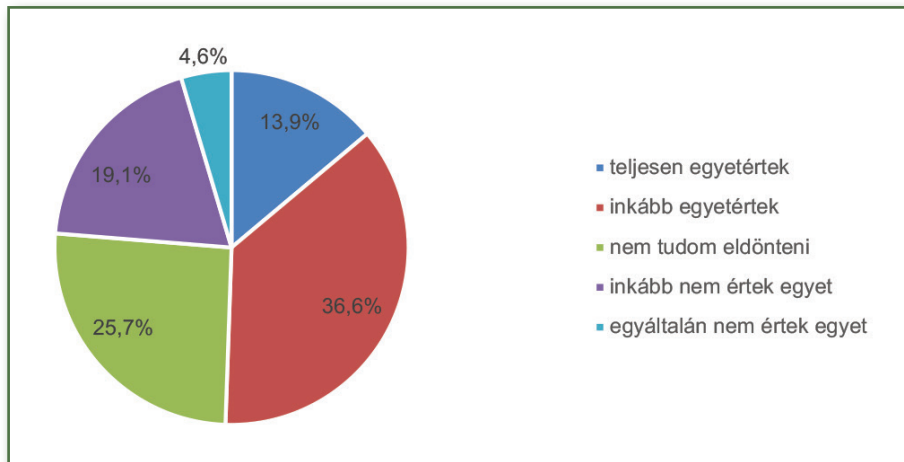
n) A tisztviselők rugalmatlansága

A kérdésblokkot egy arra vonatkozó negatív (vagy közkedvelt sztereotipikus) állítás zárta, hogy a tisztviselők merevek, nem (szívesen) mozdulnak ki a komfortzónájukból.

Ezzel az állítással a megkérdezettek 50,5%-a értett egyet 25,7%-os bizonytalan válaszadói réteg mellett. Tehát csak a válaszadók mintegy negyede (23,7%-a, 72 fő) gondolja rugalmasnak a közzolgálati tisztviselőket.

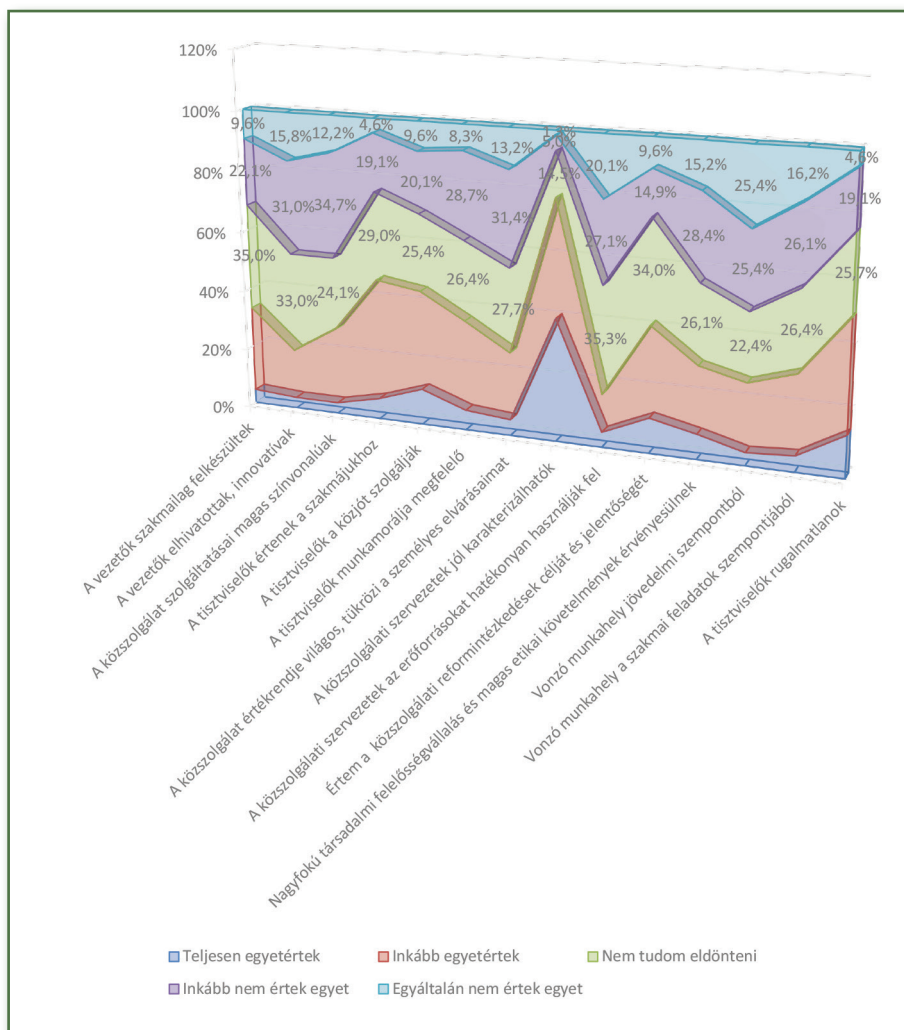
²⁵ A KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16 „A versenyképes közzolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása”

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



28. ábra: „A közzszolgálati tisztviselők rugalmatlanok, nem szívesen mozdulnak el az íróasztaluktól” állítás megítélése (n=303)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)



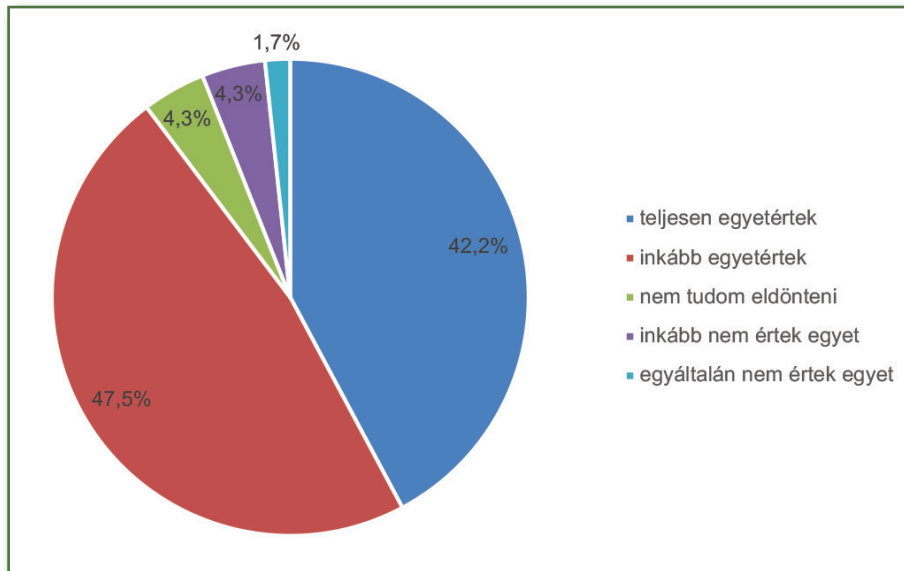
29. ábra: A közzszolgálati szervezetek kultúrájával és vezetésével kapcsolatos összesített vélemények megoszlása (n=303)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A következő kérdésblokkban (15.) már a közszoigálat gazdasági, társadalmi, technológiai, politikai környezetére vonatkozó kérdéseket tettünk fel.

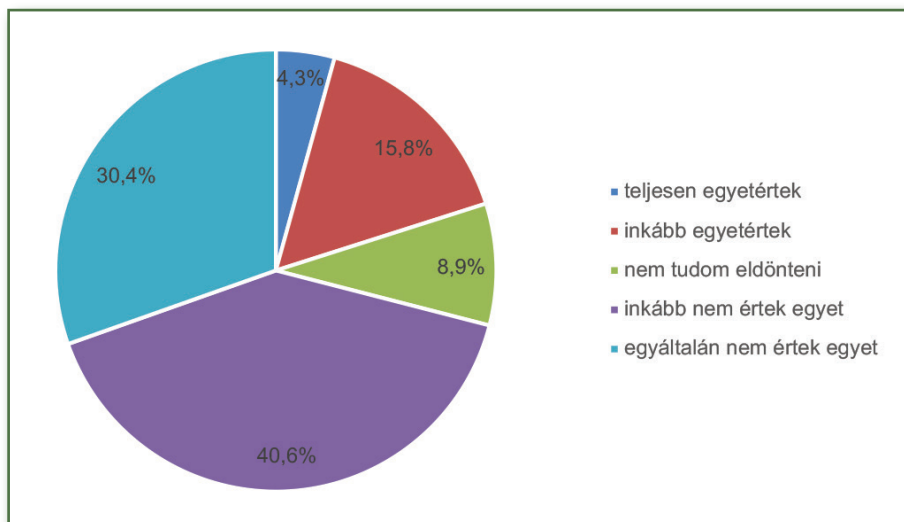
A válaszadók 89,7%-a (272 fő) úgy véli, személyes tapasztalatai alapján ítéli meg a közszoigálatot. Ezzel nagyjából összeesng a következő kérdésre adott válaszok átlaga, amely szerint a válaszadók 71,0%-a elutasítja, hogy véleményére döntő befolyást gyakorolna a média (és a kormányzati kommunikáció).



30. ábra: „A közszoigálatról kialakult véleményem döntően személyes élményeken alapul” állítás megítélése (n=303)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Ezt tükrözi az az adat, hogy a válaszadók 84,2%-a legalább fél évente 1-2 alkalommal (45%), de sokan ennél gyakrabban (39,2% havonta, heti vagy napi szinten) kerülnek ügyfélként kapcsolatba a közszoigálattal. Ebből már részben következik, hogy a médiának nem tulajdonítanak jelentős szerepet a megkérdezettek (20,1% ismeri el a média és a kormányzati kommunikáció szerepét).



31. ábra: „A közszoigálatról kialakult véleményemben döntő szerepe van a médiának (a hírszoigálatnak és a kormányzati kommunikációnak)” állítás megítélése (n=303)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

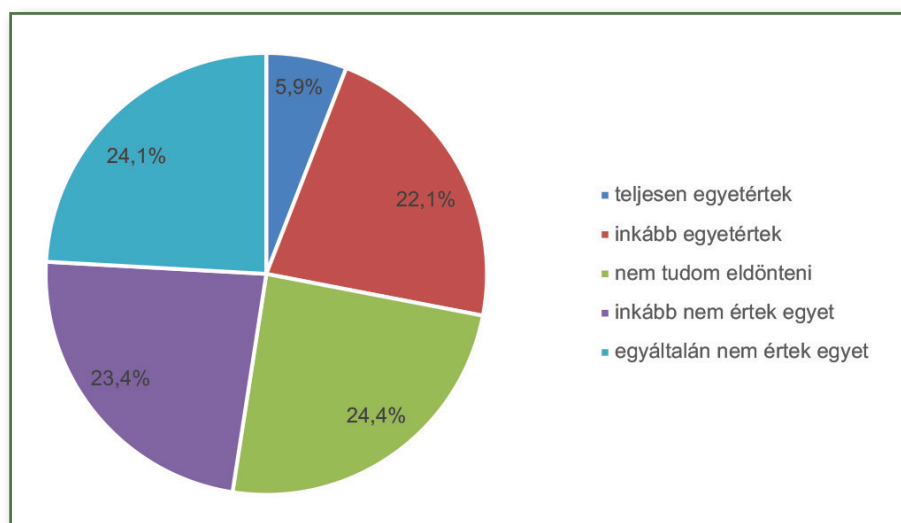
A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Részben a minta összetételéből is adódik (a válaszadók 25%-a dolgozik a közzszolgálatban, illetve 25%-uk valamilyen egyéb közzszolgálatást nyújtó területen), hogy a válaszadók számára (látszólag) nem jelent gondot beazonosítani, mit is értünk közzszolgálati szervezet alatt.

6. táblázat: A közzszolgálati szervezetek beazonosításában bizonytalanok (n=303) (Forrás: a szerző saját szerkesztése).

	c) Ha a közzszolgálati szervezetekről esik szó, nem igazán tudom, hogy mely konkrét szervezetekre gondoljak.				
	teljesen egyetértek	inkább egyetértek	nem tudom eldönteni	inkább nem értek egyet	egyáltalán nem értek egyet
Százalék	4,0%	17,8%	6,9%	32,0%	39,3%
Fő	12	54	21	97	119

Fentiekből adódik, hogy amikor a munka anyagi ellentételezése kerül szóba, ugyancsak sokan tapasztalatból jelölik meg (közzszolgálati területen dolgozók), hogy a tisztviselők fizetése nem megfelelő (47,5%).



32. ábra: „Véleményem szerint a közzszolgálati tisztviselők megfelelő jövedelemmel rendelkeznek, jó fizetést kapnak” állítás megítélése (n=303)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Az anyagi elismerésen túl a tisztviselők saját szférájukon belüli megbecsüléséről is szerettünk volna képet kapni, hiszen sokak számára ez is a pályán tartó tényező lehet. HR-szempontról elkeserítő az adat, hogy ezt a fajta megbecsültséget csak a válaszadók 15,8%-a előfeltételezi. 28,7%-os bizonytalanság mellett 55,5%-ban elutasítják a válaszadók.

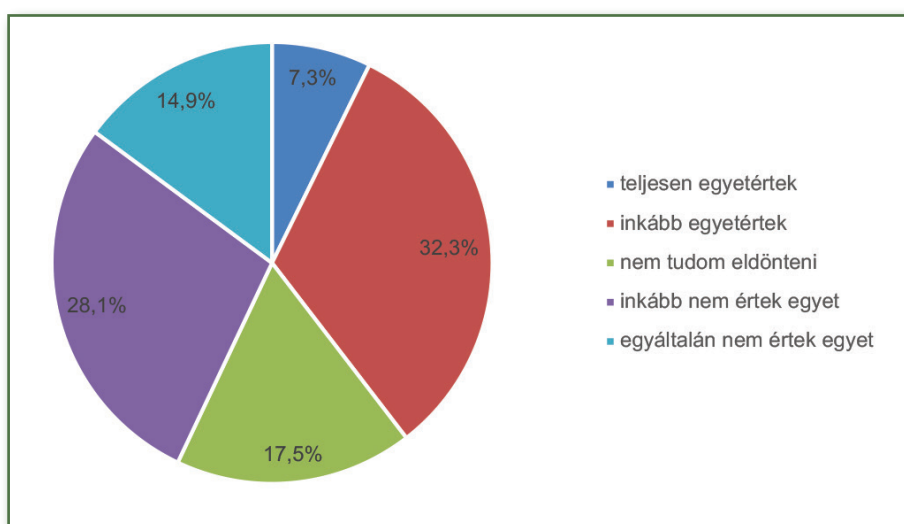
A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

7. táblázat: „A közzolgálat a közzolgálati tisztveiseleket nagyra becsüli” állítás megítélése (n=303)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

	e) Szerintem nagyra becsüli a közzolgálat a közzolgálati tisztveiseleket.				
	teljesen egyetértek	inkább egyetértek	nem tudom eldönteni	inkább nem értek egyet	egyáltalán nem értek egyet
Százalék	1,3%	14,5%	28,7%	32,7%	22,8%
Fő	4	44	87	99	69

A szervezeti imázs egyik összetevője, mint írtuk, a fizikai környezet, amely felerősít bizonyos érzéseket és feltevéseket adott szervezet vagy szektor megítélésekor, ezért kérdeztünk rá, hogy mennyire ítélik igényesnek, modernnek a tisztveiselek munkakörnyezetét a válaszadók (még ha csak az ügyfélszolgálati területeken van is személyes élményük e tárgyban).



33. ábra: „A közzolgálati tisztveiselek szép munkakörnyezetben, modern irodákban látják el feladataikat” állítás megítélése (n=303)

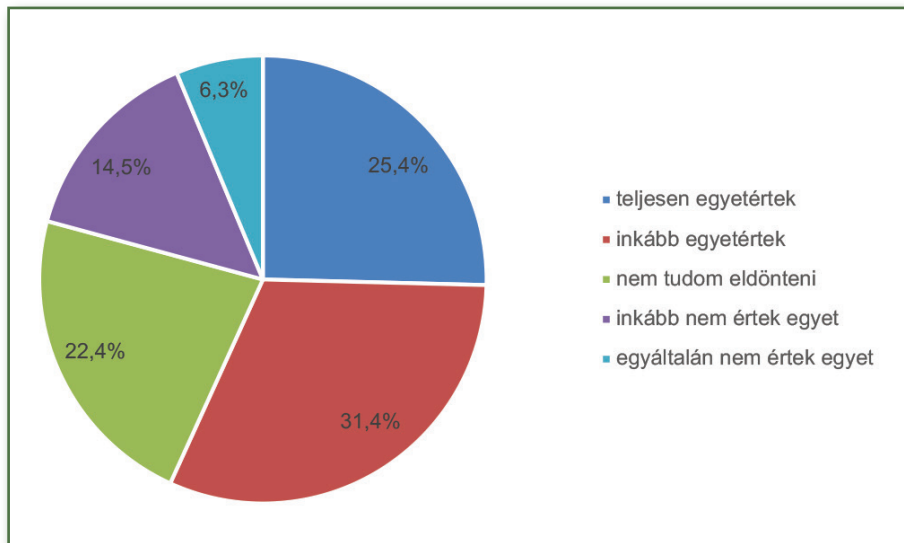
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

E kérdésben fej-fej mellett áll a két oldal, 39,6% nem tartja szépnek, modernnek az irodákat, 43,0% annak ítéli. (Persze nem felejthetjük el, hogy a kormányablakok felállításával például számos hivatal új épületbe költözött vagy felújításon esett át, más hivatalokban azonban erre nem volt forrás, alkalom az elmúlt években, valóban nagyok a kontrasztok a tárgyi környezetet illetően is.)

A következő (g) kérdés már a legmodernebb technológiai eszközök jelenlétét tételezte fel a közzolgálati munkavégzésben. Ez az állítás rögvest cáfolatot is nyert, mindössze a válaszadók 24,7%-a (58 fő) értett egyet ezzel (157 fő fejezte ki egyet nem értését). Ennél valamivel kedvezőbb választ kaptunk a tekintetben (15. h), hogy a tisztveiselek ismerik-e és használják-e munkájuk során a legmodernebb informatikai eszközöket. 31,4% hisz ebben és 42,6% szkeptikus (26,1%-os bizonytalan válaszadói réteg mellett).

Érzékeny kérdésre tapintott a 15. j kérdés, amennyiben azt tudakolta, hogy a közzolgálat az aktuálpolitika kiszolgálója-e. A válaszadók több mint fele (56,8%) úgy látja, igen. 22,4%-nyi bizonytalan válaszadó és 20,8%-nyi egyet nem értő árnyalja a véleményeket.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



34. ábra: „A közzolgálat egyértelműen az aktuálpolitikát szolgálja ki” állítás megítélése (n=303)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

E kérdés a tekintetben kiemelkedő, hogy sikerül-e megmutatni a közzolgálat professzionális oldalát, a szakmai tartalmat és elhivatottságot, a pártállástól függetlenül méltányolható és elismerésre méltó munkateljesítményt, a közjó melletti elköteleződés értékteremtő jegyeit.

A 17. kérdésben megfogalmazott állítások mindegyikébe egy-egy globális humántőke-kihívást „csomagoltunk” bele. Ezek főként a szervezetek és bennük a HR-szakterület megújulásával, a digitális technológiák térhódításával és ennek nyomán a szervezetek és a HR újradefiniálásával állnak összefüggésben. Olyan dimenziók, amelyek a jövőben – mint versenyelőnyt jelentő tényezők – eldöntik a szervezetek sorsát, sikerét, hatékonyságát, talpon maradását.

a) Új technológiák, intelligens megoldások alkalmazása

A Deloitte 2016-os éves riportja úgy fogalmazott, hogy a szervezetek versenyben vannak a magasan képzett és kiemelkedően tehetséges munkaerőért, egy egyre inkább átlátható (transzparens) munkaerőpiacon. E piacon pedig felértékelődik a szervezet márkaértéke, brandje, a kép, amelyet a közvélemény róla magában hordoz. A vezetőknek újra fel kell találniuk a munkahelyet, amely immár digitális technológiák által meghatározott, a sokszínűségre és befogadásra (inclusion) fókuszál (mint üzleti/szervezeti stratégia). (Deloitte 2016)

A magyar közzolgálat a válaszadók szerint azonban egyelőre nem jár élen az új technológiák alkalmazásában (51,8%). A válaszadók 28,4%-a pedig nem tudja megítélni e kérdést.

b) Digitalizáció, elektronikus ügyintézés és ügyfélbarát megoldások

A digitális technológiák drámaian átalakítják a munkahelyeket, a mobil eszközök, a 3D nyomtatás, a kognitív számítástechnika és a dolgok internete mind új kihívásokat jelentenek, és a 2017-es globális HR-kihívások között már felsorakoztak a tíz legfontosabb közé. (Deloitte, 2017) Az elektronikus ügyintézés és ügyfélbarát megoldások tekintetében azonban nem túl biztató a válaszadók 33,3%-os bizalma, a véleményt alkotók egynegyedének (25,1%) bizonytalansága mellett sem.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

c) Más szakmák és tudományágak ismereteinek alkalmazása

A prediktív analitikák korában egyre határozottabban fogalmazódik meg az igény, hogy a szervezetek helyezték működésüket tudományos alapokra, használják fel az akadémiai szféra által felhalmozott (transzdiszciplináris) tudásokat, hogy működésüket hatékonyabbá tegyék (bizonyítékokon alapuló²⁶ tervezési folyamatokat indítsanak).

E kérdésben igen magas, 45,5% a „nem tudom eldönteni” válaszok aránya, és meglehetősen alacsony, 18,2% az optimista álláspontot képviselők aránya.

d) Rugalmas alkalmazkodás gyorsan változó környezetben

A szervezeteknek és a HR-nek ma soha korábban nem látott robbanásszerű változások közepette kell kitalálnia a jövőt, sokszor az új megoldások tesztelésére sincsen mód, azok „élesben” vizsgáznak és működésük folyamatában kerülnek értékelésre, ha szükséges, azonnal korrigálásra. Nincs idő megvárni a biztosat, az előre jelezhető, és ez megváltoztatja a kultúrát, a vezetést. Csak a válaszadók 15,2%-a gondolja úgy, hogy erre a fajta rugalmas alkalmazkodásra a közzszolgálat alkalmas volna.

e) Tudományos alapokra helyezett működés

Az előző kérdéshez hasonlóan a tudományosságon nyugvó működésmód sem jellemezi a közzszolgálatot a válaszadók szerint. Mindössze 15,9%-uk ért egyet a kijelentéssel, hogy a közzszolgálati szervezetek kutatásokat, felméréseket végeznek.

f) Proaktivitás

Az előre tekintés perspektívájában még pesszimistábbak a válaszadók. A kérdőívet kitöltők mindössze 11,5%-a ért egyet azzal az állítással, hogy a közzszolgálati szervezetek idejekorán reagálnak a velük szemben támasztott követelményekre, előrelátók a változásokat illetően.

g) Tervszerű működés és stratégiai tervezés

A válaszadók 40,6%-a látja megjelenni a közzszolgálati szervezetek működésében a stratégiai szemléletmódot, a tervszerűséget. A válaszadók mintegy egyharmada bizonytalan (29,7%). (Tegyük hozzá, hogy aki dolgozik, dolgozott a közzszférában, az tudja, hogy mely tervdokumentumoknak kell kötelezően elkészülnie.)

h) A kreativitás és az innováció támogatása, nyitottság az újra

A gyorsan változó környezet, a soha korábban nem látott kihívások és a biztos receptek hiánya értékeli fel többek között a kreativitást, innovációra való képességet és teremti meg a rendhagyó megoldások létjogosultságát a szervezetek életében. A válaszok alapján azonban mindez idegen a hazai közzszolgálat szervezeti (ágazati) kultúrájától. A válaszadók 65,3%-a szerint nincs helye az új, kreatív vagy épp rendhagyó megoldásoknak. Az újra való nyitottság a kitöltők 12,6%-a szerint van csak meg.

²⁶ Kutatási eredményeken nyugvó

A KÖZZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

i) A tervezői gondolkodásmód jelenléte

Ez részben a stratégiai szemlélettel, részben a mérnöki gondolkodásmód „puha” területeken való megjelenésével és a szervezetikultúra-jegyeivel van összefüggésben. A folyamatos tesztelés-fejlesztés logikájának szervezeti meghonosodását próbáltuk lemérni általa. E kérdésben is 20% alatti az egyetértés, amelynél még a bizonytalanok aránya (28,1%) is magasabb. A trendek azt mutatják, hogy a HR legfőbb feladata ugyanis a munkavállalók tehermentesítése lesz (az információs túlterhelés és munkahelyi stressz vonatkozásában például), s erre kell a HR-nek eszközöket, szervezeti megoldásokat kidolgoznia a jövőben. (Így maga is fejlesztővé és „terméktesztelővé” lép elő.)

j) Tanuló szervezetként való működés

A nemzetközi felmérések szerint a tanulás immár nem csak a képességek fejlesztésének eszköze, hanem a dolgozói elkötelezettség egyik domináns mozgatórugója és az erős munkakultúra fontos ismérve. Sajnos csalódást keltően alacsony azok száma (15,5%), akik a közzszolgálat szervezeteit tanuló szervezetként látják. Egyharmadnyi bizonytalan válaszadó mellett is a válaszadók több mint 50%-a elutasítja az állítást.

k) Alkalmazkodás az új generációk igényeihez

A kihívásokra való reagálás és rugalmasság kérdésében adott válaszokat megerősíteni látszik, hogy például az új generációk igényei tekintetében sem gondolják a válaszadók, hogy kellően alkalmazkodók volnának a közzszolgálat szervezetei.

l) A személyzet tanulási hajlandósága és képessége

Bár a szervezeti tanulás, tanuló szervezet kérdéseiben igen pesszimisták voltak a válaszadók, a személyzet tanulási hajlandósága tekintetében jobb véleményen vannak. A válaszadók 34%-a úgy gondolja, a tisztviselők képesek és hajlandók tanulni. A velük szemben állók aránya 28,1%. Legnagyobb arányban tehát bizonytalanok voltak a kérdőívet kitöltők.

m) Dinamikus fejlődés

Fentiek tükrében nem lepődünk meg azon, hogy a közzszolgálati szervezetek dinamikus fejlődésében is korlátozottan hisznek a válaszadók (24,4%). A válaszadók 45,2%-a pesszimista.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

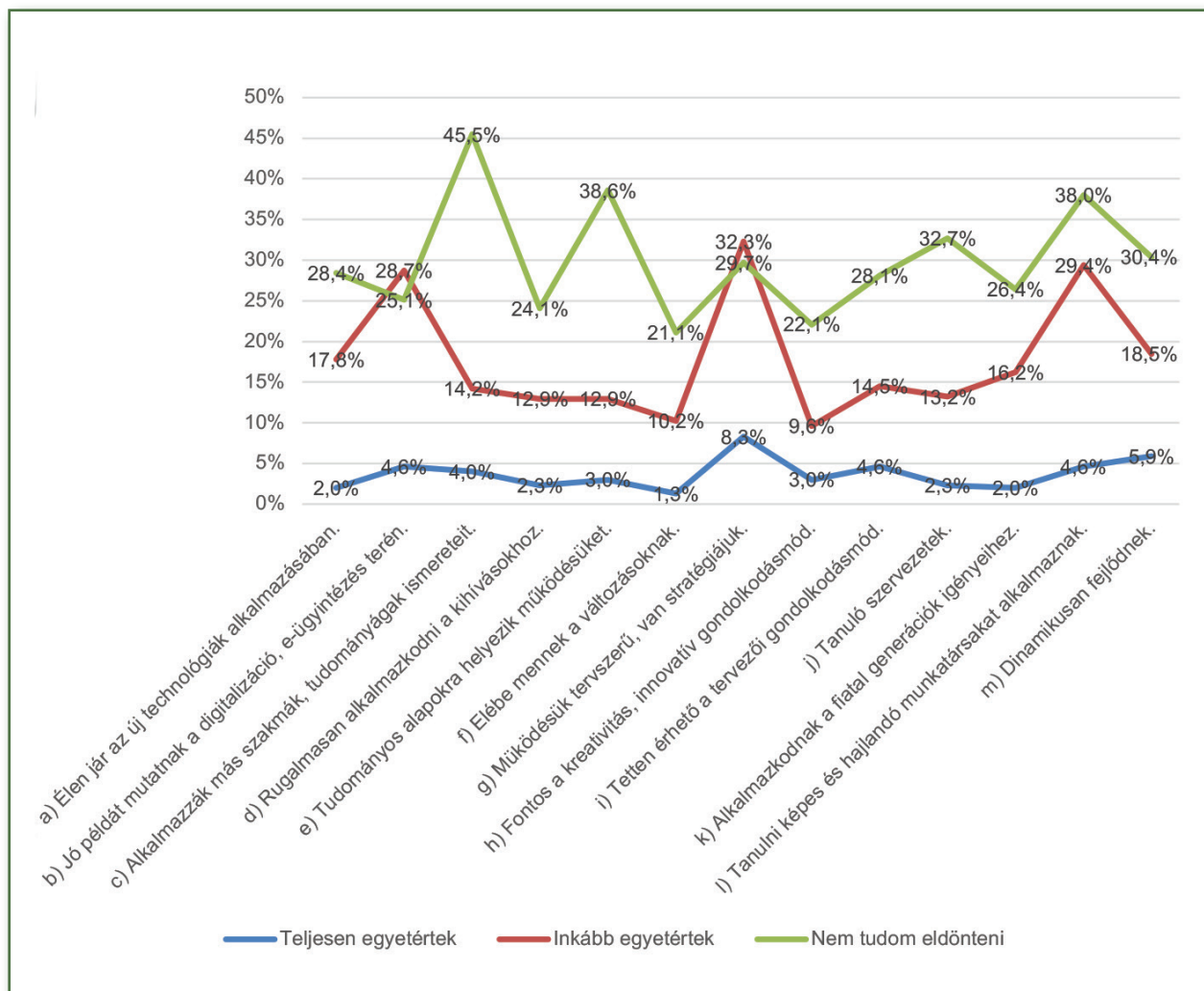
8. táblázat: A globális humántőke-kihívások kérdéseinek megítélése (n=303)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

	Teljesen egyetértek	Inkább egyetértek	Nem tudom eldönteni	Inkább nem értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
a) A magyar közzszolgálat élen jár az új technológiák, intelligens megoldások alkalmazásában.	2,0%	17,8%	28,4%	32,7%	19,1%
b) A közzszolgálati szervezetek jó példával járnak elöl más szervezetek számára a digitalizáció, elektronikus ügyintézés és ügyfélbarát megoldások terén.	4,6%	28,7%	25,1%	26,7%	14,9%
c) A közzszolgálati szervezetek működésük során megfelelően alkalmazzák más szakmák és tudományágak ismereteit.	4,0%	14,2%	45,5%	22,1%	14,2%
d) A közzszolgálati szervezetek képesek rugalmasan alkalmazkodni a gyorsan változó külső környezeti kihívásokhoz és a társadalmi elvárásokhoz.	2,3%	12,9%	24,1%	39,3%	21,5%
e) A közzszolgálati szervezetek mindinkább tudományos alapokra helyezik működésüket (kutatásokat és felméréseket végeznek).	3,0%	12,9%	38,6%	26,7%	18,8%
f) A közzszolgálati szervezetek elébe mennek a változásoknak, idejekorán reagálnak a velük szemben támasztott követelményekre.	1,3%	10,2%	21,1%	38,6%	28,7%
g) A közzszolgálati szervezetek működése tervszerű, van működési stratégiájuk.	8,3%	32,3%	29,7%	19,5%	10,2%
h) A közzszolgálati szervezetek működése során fontos a kreativitás, épp ezért nagyban építenek közzszolgálati tisztviselők innovatív gondolkodásmódjára, üdvözlnek az új, akár rendhagyó kezdeményezéseket, becsülik az új ötleteket.	3,0%	9,6%	22,1%	32,0%	33,3%
i) A közzszolgálati szervezetek működésében tetten érhető a tervezői gondolkodásmód (megérteni egy problémát, meghatározni a célt, elképzelni a megoldást, prototípust készíteni, tesztelni).	4,6%	14,5%	28,1%	32,7%	20,1%
j) A közzszolgálati szervezetek tanuló szervezetek.	2,3%	13,2%	32,7%	31,7%	20,1%
k) A közzszolgálati szervezetek működésükben és szemléletükben alkalmazkodnak a fiatal generációk igényeihez.	2,0%	16,2%	26,4%	34,7%	20,8%
l) A közzszolgálati szervezetek tanulni képes és hajlandó munkatársakat alkalmaznak.	4,6%	29,4%	38,0%	18,2%	9,9%
m) A közzszolgálati szervezetek dinamikusn fejlődnek.	5,9%	18,5%	30,4%	29,4%	15,8%

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVESELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Mivel itt zömében pozitív kijelentéseket adtunk meg, amelyek feltételezik, hogy a közszolgálati szervezetek bir-
tokában annak azon képességeknak és kapacitásoknak, amelyek lehetővé teszik a kihívásoknak való megfelelést,
összegzésként csak az egyetértés és bizonytalanság mutatóit összesítettük a diagramban.



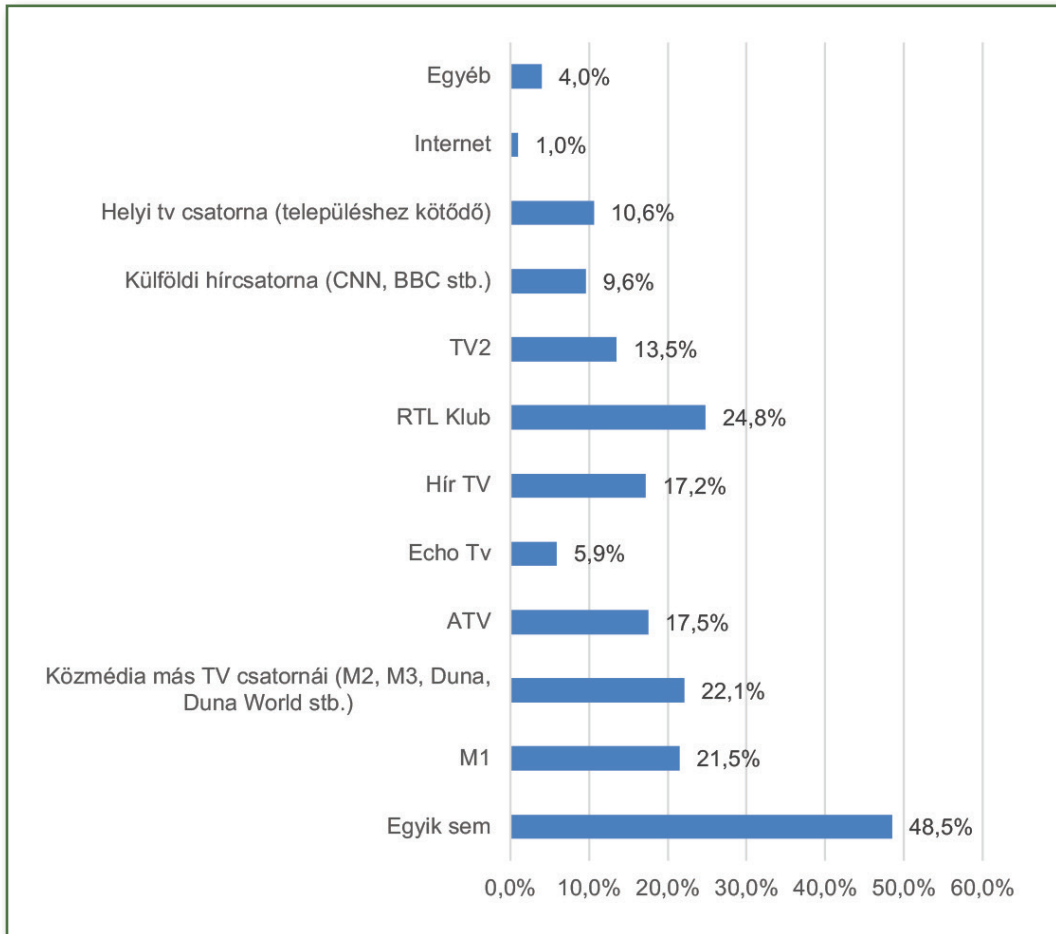
35. ábra: A humántőketrendek szerinti dimenziók értékelésének összefoglaló diagramja (n=303)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A 18. kérdésben azt próbáltuk felmérni, hogy a közszolgálatról kialakult képet, legyen az kedvező vagy kedvezőt-
len, milyen hírfogyasztási szokások befolyásol(hat)ják. Ezért a Jó Állam kutatás mintájára felsoroltuk a legnépsze-
rűbb médiumokat (a. pontban a televízió csatornákat, b. pontban a rádióadókat, c. pontban a weboldalakat), és
kértük a válaszadókat, hogy jelöljék, melyekből tájékozódnak.

A válaszadók majdnem fele jelezte, hogy televízión keresztül nem tájékozódik a közszolgálatról. Legtöbbször az
RTL Klubot, az M1 televíziócsatornát és más közszolgálati adókat (M2, M3, Duna és Duna World) néznek, de helyet
követel magának a Hír Tv, ATV és a Tv2 is.) A válaszadók 9,6%-a pedig külföldi hírcsatornákat néz, ennél alig valami-
vel többen (10,6%) helyi televízióadókat. Az egyéb lehetőségnél olyan válaszokat adtak a megkérdezettek, mint:
„saját tapasztalat, a házastárs köztisztviselő, YouTube csatornák, volt munkahelyi kollégák és ismerősök”.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



36. ábra: A válaszadók közszolgálattal kapcsolatos televíziós hírfogyasztása (n=303)

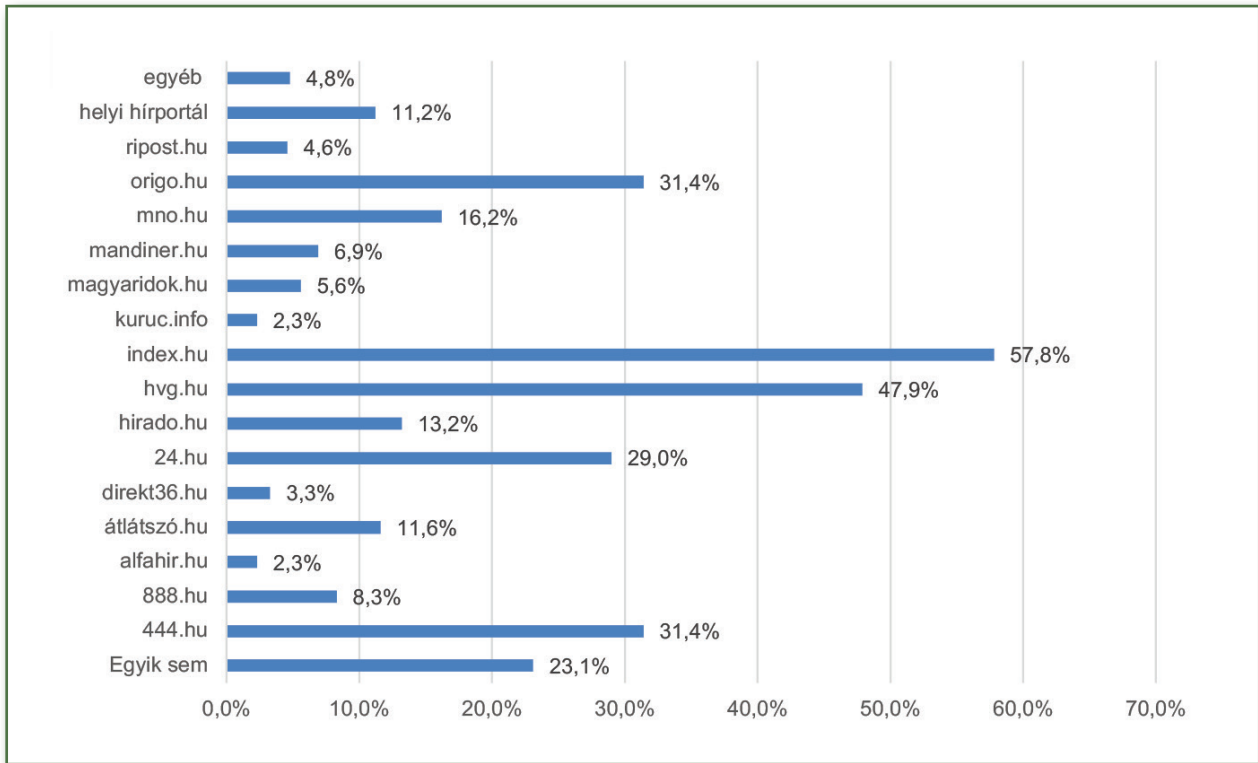
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A válaszadók 61,7%-a a megnevezett rádióadók egyikét sem hallgatja, hogy információhoz jusson a közszolgálatról. A Petőfi Rádió és a Kossuth Rádió végzett az élen, bár egyiknek a hallgatottsága sem éri el a 20%-ot a megkérdezettek körében. A megkérdezés idején a Class FM állt a harmadik helyen, azt követte a Music FM, a Rádió 1 és a Sláger FM. Egyéb kategóriába kerültek a válaszadók által jelölt olyan csatornák, mint a Tilos, a Karc, a Civil Rádió vagy a Rádió Most, az FM 90 Campus és a Retró Rádió stb.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

37. ábra: A válaszadók közszolgálatlal kapcsolatos rádiós hírfogyasztása (n=303)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

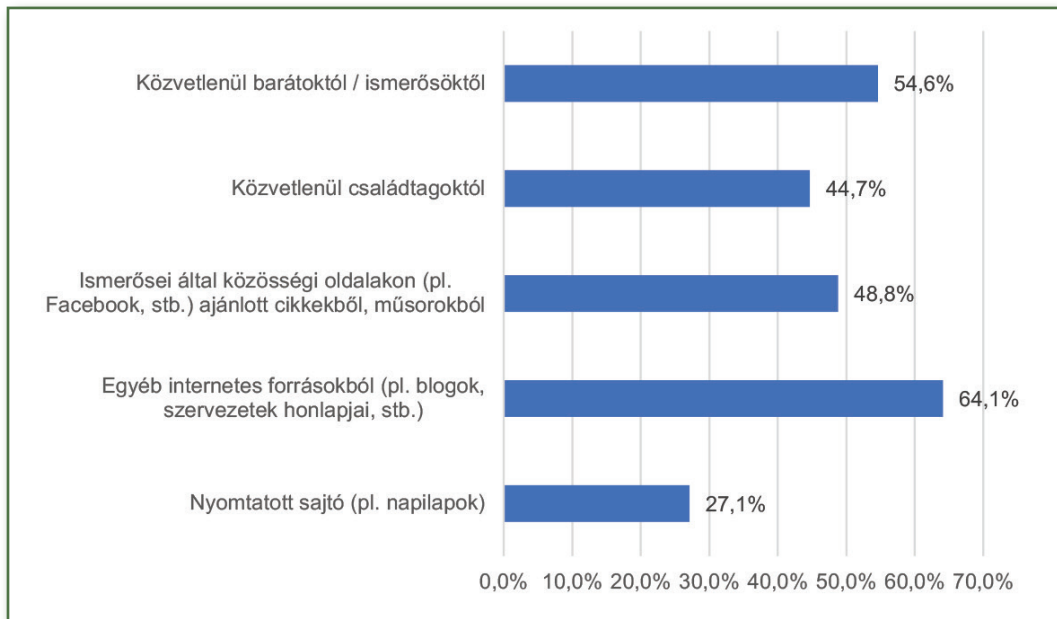


38. ábra: A válaszadók közszolgálatlal kapcsolatos internetes hírfogyasztása (n=303)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A 19. kérdésben a médiacsatornákon túlmenően az informális tájékozódás néhány (szociális) csatornáját is bevon-
tuk a megkérdezésbe. A barátok, családtagok és ismerősök befolyását szeretnénk volna felmérni. Az élen mégis az
internetes források, blogok és szervezeti weboldalak végeztek (64,1%). Második helyre kerültek a barátok, ismerő-
sök (54,6%), és nyomukban harmadik helyen áll a közösségi média (pl. Facebook hírfolyamok). A sort a családtagok
(44,7%) és a nyomtatott sajtó (27,1%) zárja.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



39. ábra: Egyéb hírforrások a közszoigálatról való tájékozódásban (n=303)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A 20. kérdést a korrupció témakörének szenteltük, hogy megnézzük, a transzparencia, a feddhetetlenség és a megelőzés elve mennyire érvényesül, s mennyire van tere a diszkrecionális döntéseknek. Igen magas azok aránya (61,4%), akik úgy látják, a közszoigálat nem (eléggé) átlátható, és a válaszadók több mint fele a kiskapuk megléte, a szabályok megkerülhetősége mellett teszi le voksát. Annak ellenére vallják ezt, hogy a válaszadók 49,2%-a szerint nincs meg az egyéni mérlegelés lehetősége a munkavégzés során. (Vagyis a kötött szabályok világos útmutatást adnak.) A válaszadók mintegy egyharmada bizonytalan abban a kérdésben, hogy a tisztviselők megvesztegethetők-e, de csak a válaszadók, 21,8%-a mondja, hogy a vesztegetésnek nincs tere. Az elmúlt évek integritásmenedzsment-erősítéseite (képzés, ismeretterjesztés, attitűdformálás és szervezetfejlesztés) kérdőjelezi meg az adat, mely szerint a válaszadóknak mindössze 15,2%-a találja úgy, hogy hatékony korrupciómegelőzési eszközöket alkalmaz a közszoigálat.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

9. táblázat: A korrupcióval és megelőzésével kapcsolatos állításokra adott válaszok (n=303)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

	Teljesen egyetértek	Inkább egyetértek	Nem tudom eldönteni	Inkább nem értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
a) A közzszolgálat működése átlátható.	3,3%	16,8%	18,5%	42,6%	18,8%
b) A közzszolgálati tisztviselők nem megvesztegethetők.	6,6%	15,2%	33,7%	22,4%	22,1%
c) A közzszolgálat döntési mechanizmusai mellőzik az egyéni mérlegelési lehetőséget.	14,9%	34,3%	29,7%	15,8%	5,3%
d) A közzszolgálatban hatékony korrupciómegelőzési eszközöket alkalmaznak.	3,6%	11,6%	38,0%	20,5%	26,4%
e) A közzszolgálat számos kiskaput hagy, a szabályok megkerülhetők.	16,8%	33,7%	25,4%	20,5%	3,6%

Összességében azt látjuk, hogy van oka az aggodalomra a közzszolgálat szervezeteinek. A válaszadók egyetértése a pozitív állítások esetében rendre 50% alatt marad. Mind a vezetés, mind a szervezeti kultúra, innováció és kihívásokra adott válaszok tekintetében inkább borúlátóak és bizonytalanok a válaszadók – akik szándékainkkal ellentétben nem kizárólag „civiliek”. Éppen ez adja azonban a hitelességét a kapott eredményeknek, hogy a közzszolgálat vagy a közzszolgáltatások valamely területén dolgozók is mintegy 50%-ban hozzátették véleményüket és belső személyes tapasztalataikat az értékeléshez. Mindenképpen erősítenie kell a közzszolgálatnak a szolgáltatói (14. c) és professzionális (14. d) arcát, világosabbá kell tennie értékrendjét (14. g). És bár abban nagyfokú egyetértés mutatkozik, hogy a közzszolgálat szervezetei markánsan eltérnek más ágazatok szervezeteitől, hitelesen kell tudniuk elmondani, hogy mit jelent a közjó szolgálata (14. e). Sokan nem ismerik és értik a közzszolgálati reformok lényegét (14. j), de a közzszférát alapvetően pazarlónak ítélik (14 i). Még mindig tartja magát a kép, hogy a hivatalnokok (tisztviselők) merevek, rugalmatlanok (14. n), és alulfizetettek (14. l és 15. d).

A 15. kérdés válaszai azt üzenik, politika és szakpolitika nem feltétlenül válik el, a közzszolgálat, mint szakma, óhatatlanul fertőzött az aktuálpolitikával, szervezetei a politikai akaratnak kitéttek a válaszadók szerint. Az eredmények olyan közzszolgálatot mutatnak, amely maga sem becsüli meg a tisztviselőit (15. e), és amely lemaradásban van a technológiai innovációk terén (15. g és h, 17. a és b), nem eléggé nyitott az újra, a rendhagyó megoldásokra (17. h).

A minta elemszáma és a mintavétel módja miatt e helyen nem térünk ki a médiafogyasztással kapcsolatos kérdések tanulságaira, csak megjegyezzük, hogy a válaszadók saját bevallásuk szerint a személyes tapasztalatuknak és közvetlen környezetüknek hisznek, tőlük tájékozódnak a közzszolgálat működéséről.

III. A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEINEK VIZSGÁLATA (Szakács Gábor)

1. A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK KÖRÉBEN VÉGZETT KUTATÁSBAN RÉSZT VETTEK JELLEMZŐI

1.1. A vizsgálatban részt vevőkre vonatkozó alapadatok

A közszerológálati tisztviselők élet- és munkakörülményeinek vizsgálatába a közigazgatás és a rendvédelem személyi állományát kívántuk bevonni. Arra törekedtünk, hogy kérdőívünket azokhoz juttassuk el, akik teljes körű mintát biztosítanak a számunkra, mert lefedik:

- a kiválasztott közszerológálati szakterületeket (államigazgatás, önkormányzati igazgatás, rendvédelem);
- azok jellemző struktúráját (központi, területi, helyi szervezetek);
- a főbb munkaköri/beosztási²⁷ kategóriákat (felső vezetők, középvezetők, beosztott irányítók, illetve kiemelt munkakörben tevékenykedők,²⁸ beosztott munkakörben dolgozók),
- az állománykategóriákat (állami tisztviselők, kormánytisztviselők, köztisztviselők, a rendvédelmi szervek és a NAV hivatásos állományú tagjai, a Munka Törvénykönyvének hatálya alá tartozók, a szenior és a nyugdíjas állományúak);
- és a vizsgált téma jellegéhez igazodva, az emberierőforrás-gazdálkodás (HR) területén dolgozókat és az ott nem tevékenykedőket.

A kérdőívet a közszerológálati szakterületi és a munkaköri kategóriák szerint egységesen dolgoztuk fel. Ahol annak relevanciáját láttuk, az egyéb kategóriákra vonatkozó adatokat is közzétettük.²⁹ A kérdőívet 2018. március 28-án tettük közzé és 2018. május 4-én zártuk le. Időközben – a kitöltők létszámának növelése céljából – még két alkalommal, 2018. április 6-án és 16-án is kiküldtük megkeresésünket azokra az e-mail címekre, amelyekről az első felhívásunkra nem reagáltak. Rajtuk kívül álló okok miatt a kérdőív megjelentetése egybeesett az országgyűlési választások időpontjával. Ez a tényező, valamint az ilyen jellegű felmérésekkel szemben általában megnyilvánuló érdektelenség, bizalmatlanság, esetleges ellenszenv azt eredményezték, hogy a vártnál kevesebben tettek eleget

²⁷ A továbbiakban a munkaköri/beosztási kategóriát munkaköri kategóriaként fogjuk feltüntetni és szerepeltetni.

²⁸ A továbbiakban ezt a munkaköri/beosztási kategóriát beosztott irányítóként fogjuk feltüntetni és szerepeltetni.

²⁹ A kutatás valamennyi eredményét az E-függelékben adjuk közre, ábrák (grafikonok, diagramok) és táblázatok formájában. Az E-függelékben a kérdőív sorrendjében mutatjuk be az eredményeket. Azokat az ábrákat és táblázatokat, amelyek szerepelnek a tanulmányban, külön jelezzük.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

kérésünknek.³⁰ A kitöltési aktivitás is hullámzó volt, mert a valóban hosszú, egy-egy téma felvetésénél akár 10-15 változóval is operáló kérdéssor nehéz feladat elé állította a megkérdezetteket, akik közül nem mindenki vállalkozott a teljes körű válaszadásra.

Vizsgálatunk – ahogy korábban már jeleztük – számos témakör esetében lehetőséget kínált arra, hogy adatait összevegyük a „Közszolgálati Humán Tükör 2013” című kutatás eredményeivel. Ezért a 2018-ban felvett adatokkal együtt – ahol erre mód nyílik – bemutatjuk a 2013-as felmérés eredményeit is.³¹ A két adatbázis annyiban tér el egymástól, hogy a honvédséget kihagytuk a mostani felmérésből, valamint az időközben bekövetkezett szervezeti átalakítások, pl. a kormányhivatalok átszervezése, az ezzel együtt járó létszámváltozások, vagy az állami tisztviselői kategória életre hívása és az ehhez kapcsolódó létszámmozgások részben új helyzetet eredményeztek.

Az összeállított kérdőívet összességében 23 333 e-mail címre juttattuk el (2014-ben 18 175 címre). Ez a nagyságrend a kutatásba bevont személyi állomány összlétszámának (175 698 fő) 13,28%-át teszi ki (2014-ben 162 649 fő, 11,17%). Az e-mail címeket úgy állítottuk össze, hogy a felmérésbe bevont közszolgálati szervezetekben dolgozók összlétszámához viszonyítva nagyságrendjük a 10% és a 15% közötti értékhatár közé essen. A kérdőívet összesen 1661 fő, a kiküldött e-mailek címzettjeinek 7,11%-a (a személyi állomány 0,94%-a) kereste fel és töltötte ki vagy kezdte el kitölteni (2014-ben 4485 fő, 24,67% és 2,75%). A táblázat adatai szerint 2014-hez képest a kutatásba bevont közszolgálati állomány létszáma 1,08%-os növekedést mutat (13 049 fő). Valamennyi szakterületen eltérő mértékű gyarapodás ment végbe. Az államigazgatásban 1,04%-os (3333 fős), az önkormányzatoknál szintén 1,04%-os (1356 fős), míg a rendvédelemben 1,16%-os (8360 fős) létszámbővülést regisztráltunk. Mindkét felmérésben az államigazgatásból vettek részt a legtöbben, azonban az itt dolgozók aktivitásának mértéke a jelen vizsgálatnál sajnálatosan csökkent (2014-ben 3617 fő, 2,23%; 2018-ban 967 fő, 0,55%). Az önkormányzati igazgatás területéről a korábbi felméréshez képest gyarapodott az érdeklődők köre, így a kérdőívet kitöltők száma is (2014-ben 288 fő, 0,17%; 2018-ban 480 fő, 0,27%). A rendvédelemben dolgozók válaszadói hajlandósága viszont csökkenő tendenciát mutat (2014-ben 580 fő, 0,35%; 2018-ban 214 fő, 0,12%).

³⁰ A felmérésbe bevonhatók körének csökkenésében valószínűleg az is közrejátszhatott, hogy a 2017 őszi elindított KÖFOP és egyéb EU-s projektek részeként számos kérdőíves felmérést bonyolítottak le, nagyjából a jelen kutatással egyező személyi kört megcélózva.

³¹ A továbbiakban 2014-es felmérést említünk, mert az összehasonlításra felhasznált adatokat abban az évben publikálták.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

10. táblázat: A 2014. évi és a 2018. évi kutatások alapadatai

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A kutatás éve	Közszolgálati szakterületek	államigazgatás		önkormányzati igazgatás		rendvédelem		közszolgálat összesen	
		fő/db	%	fő/db	%	fő/db	%	fő/db	%
	A kutatásban érintettek megoszlása								
2014.	összlétszám (fő)	80 602	49,6	31 232	19,2	50 815	31,19	162 649	100
	a kiküldött e-mailek száma és a személyi állomány létszámához viszonyított arányuk	16 970	21,05	319	1,02	887	1,74	18 176	11,17
	a kérdőív kitöltését megkezdők száma (fő) és a személyi állomány létszámához viszonyított arányuk	3617	2,23	288	0,17	580	0,35	4485	2,75
	a kérdőív kitöltését megkezdők aránya a szakterületük összlétszámához viszonyítva (%)		4,48		0,92		1,14		
2018.	összlétszám (fő)	83 935	47,77	32 588	18,54	59 175	33,67	175 698	100
	a kiküldött e-mailek száma és a személyi állomány létszámához viszonyított arányuk	11 989	14,28	4703	14,43	6641	11,22	23 333	13,28
	a kérdőív kitöltését megkezdők száma (fő) és a személyi állomány létszámához viszonyított arányuk	967	0,55	480	0,27	214	0,12	1661	0,94
	a kérdőív kitöltését megkezdők aránya a szakterületük összlétszámához viszonyítva (%)		1,15		1,47		0,36		

Amennyiben a válaszadói hajlandóság mértékét szakterületi és szervtípusok szerinti bontásban megvizsgáljuk, azt tapasztaljuk, hogy ugyan eltérő arányban, de egy kivételével (Büntetés-végrehajtás központi szerve) valamennyi szervtípusnál dolgozó közszolgálati tisztviselőtől kaptunk értékelhető válaszokat. Az államigazgatásból a kormányhivatalok, a Nemzeti Adó- és Vámhivatal,³² valamint a minisztériumok dolgozói, az önkormányzati körből a közös önkormányzati hivatalok, a városi és a községi képviselő testületek hivatalainak munkatársai, a rendvédelemből pedig az Országos Rendőr-főkapitányság területi, illetve helyi szervezeteiben, valamint az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság helyi szervezeteiben tevékenykedők válaszoltak a legnagyobb arányban feltett kérdéseinkre (lásd a 11. táblázatot).

³² A Nemzeti Adó- és Vámhivatal (NAV) személyi állományát az államigazgatási területhez soroltuk, annak ellenére, hogy ott hivatásos állományúak is jelentős számban dolgoznak.

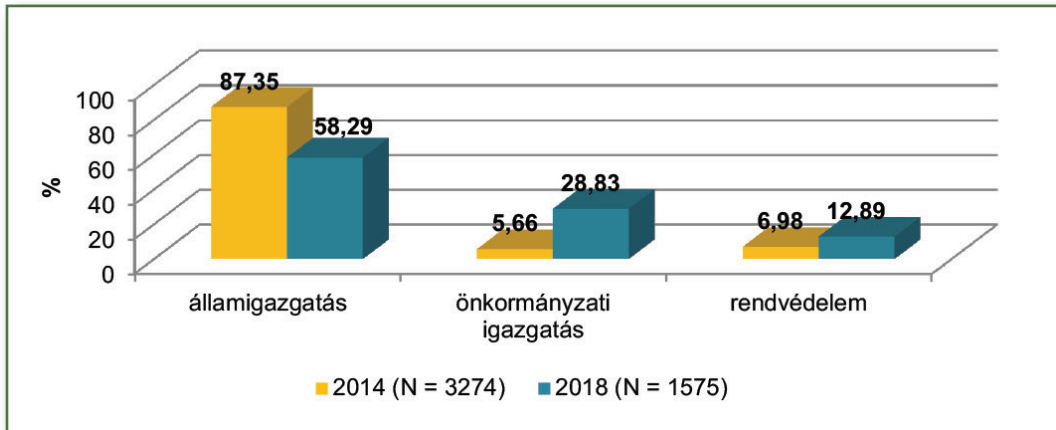
A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

11. táblázat: A válaszadók közzszolgálati szervtípusok szerinti megoszlása (n=1575) (Forrás: a szerző saját szerkesztése)

államigazgatás (n=918) %		önkormányzat (n=454) %		rendvédelem (n=203) %	
államhatalmi szervek hivatala	0,44	megyei jogú városi önkormányzat képviselő-testületének hivatala	14,79	BVOP területi rendvédelmi szervezeténél	4,98
autonóm államigazgatási szerv	1,63	főpolgármesteri hivatal	1,99	BM OKF központi rendvédelmi szervezeténél	2,49
miniszterelnökség	2,07	fővárosi kerületi önkormányzat képviselő-testületének hivatala	3,75	BM OKF területi rendvédelmi szervezeténél	8,98
minisztérium	11	megyei önkormányzat közgyűlésének hivatala	1,32	BM OKF helyi rendvédelmi szervezeténél	14,43
kormányhivatal	26,36	nagyközségi önkormányzat képviselő-testületének hivatala	7,28	ORFK központi rendvédelmi szervezeténél	2,49
központi hivatal	5,88	közös önkormányzati hivatal	35,1	ORFK területi rendvédelmi szervezeténél	18,91
fővárosi/megyei kormányhivatal	28	járászhely városi önkormányzat polgármesteri hivatala	5,52	ORFK helyi rendvédelmi szervezeténél	44,78
területi államigazgatási szerv	5,88	városi önkormányzat képviselő-testületének hivatala	15,67	rendészeti szakgimnáziumban	1,49
Nemzeti Adó- és Vámhivatal	18,74	községi önkormányzat képviselő-testületének hivatala	14,57	Bevándorlási és Menekültügyi Hivatalban	1,49
Összesen:	100%	Összesen:	100%	Összesen:	100%

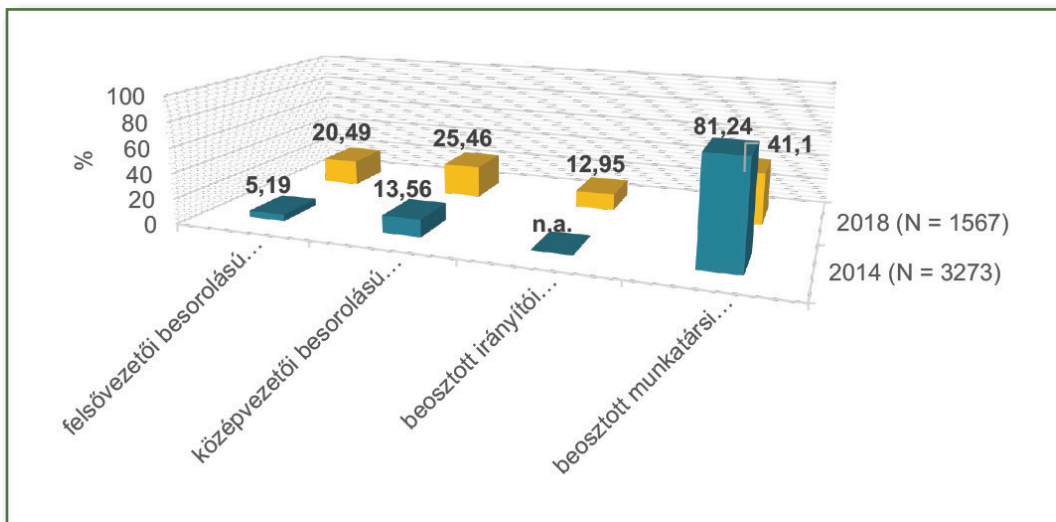
A 2014-es vizsgálathoz képest 2018-ra a három szakterület munkatársai között a válaszadók aránya kiegyenlítettebb lett. Az államigazgatást képviselők száma 29%-kal csökkent, ugyanakkor 23%-kal nőtt az önkormányzati dolgozóké, és 5,91%-kal a rendvédelmi dolgozóké (lásd a 40. ábrát). Közel hasonló eredmény figyelhető meg az általunk kiemelten kezelt munkaköri kategóriáknál is. Amíg 2014-ben a beosztott munkatársak aránya felülreprezentált volt (81,24%), addig a jelenlegi felmérésnél létszámuk a felére (41,1%) esett vissza. Ennek egyenes következményeként a vezetők (felső és középvezetők) együttes száma megközelíti az összes válaszadók közel felét (45,95%). Új kategóriaként jelent meg a 2018-as vizsgálatnál – a vezetők és a beosztottak közé ékelődött csoportként – a beosztott irányítói munkakörben tevékenykedők köre (12,95%) (lásd a 41. ábrát).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



40. ábra: A válaszadók megoszlása a szerint, hogy milyen közszerületen tevékenykednek 2014-ben (n=3274) és 2018-ban (n=1575)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)



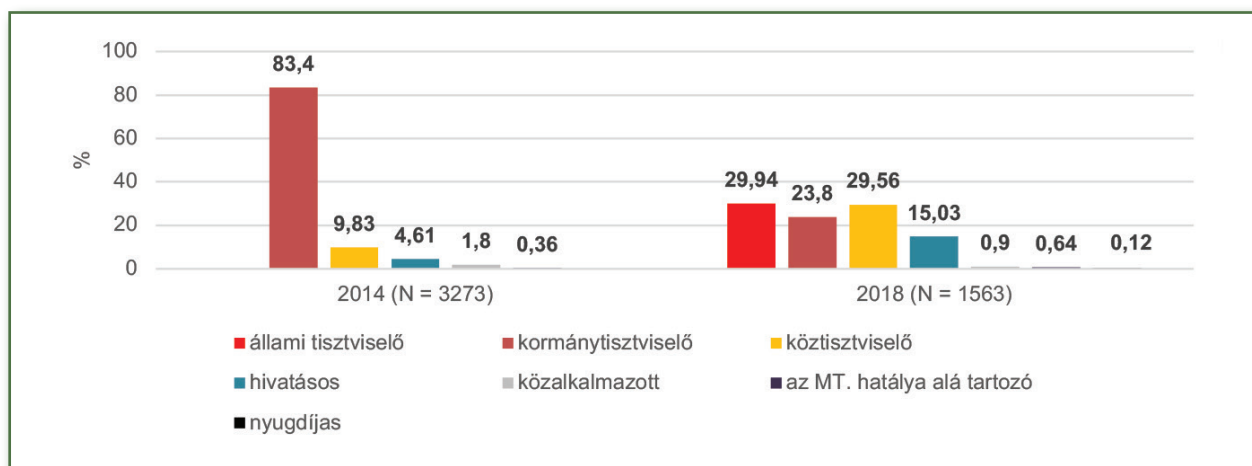
41. ábra: A válaszadók munkakör/beosztás szerinti megoszlása 2014-ben (n=3273) és 2018-ban (n=1567)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A szervezeti átalakítások (pl. összevonások, vezetői szintek megszüntetése) következményeként egyrészt életre hívták a nagy létszámúra duzzadt szervezeti egységek vezetőinek munkáját segítő beosztott irányítói munkaköröket (pl. csoportvezető, alosztályvezető, osztályvezető helyettes). A rendvédelemben ez a folyamat már korábban megindult, a közigazgatásban még sok helyen várta magára. Másrészt az állami tisztviselőkről szóló törvénnyel hatályba léptették a hiányszakmák és/vagy a magas kvalifikációt igénylő munkakörök betöltését, valamint a megfelelőnek tartott munkaerő megtartását szolgáló, a rugalmasabb bérezésük bevezetésével vonzóbbá tett, kiemelt beosztotti munkaköri kategóriát. Ezt a kategóriát azonban kizárólag csak ennél az állományviszonynál vezették be, amelyek hosszabb távon lehetnek negatív hatásai is.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Az állami tisztviselők megjelenése jelentősen átalakította az állományviszonyok közötti „megszokott” arányokat. A 2014. évi felmérésnél – ahogy a tényleges létszámoknál is – még a kormánytisztviselők alkották a túlnyomó többséget (83,4%), addig 2018-ra arányuk lecsökkent (23,8%) és helyüket részben az állami tisztviselők (29,94%), illetve a köztisztviselők (29,56%) vették át. A rendvédelemben és a NAV-nál szolgálatot teljesítő hivatásos állományúak száma a felmérésekben részt vevőknél ténylegesen magasabb, mint ahogy a közalkalmazottaké is (lásd a 42. ábrát).



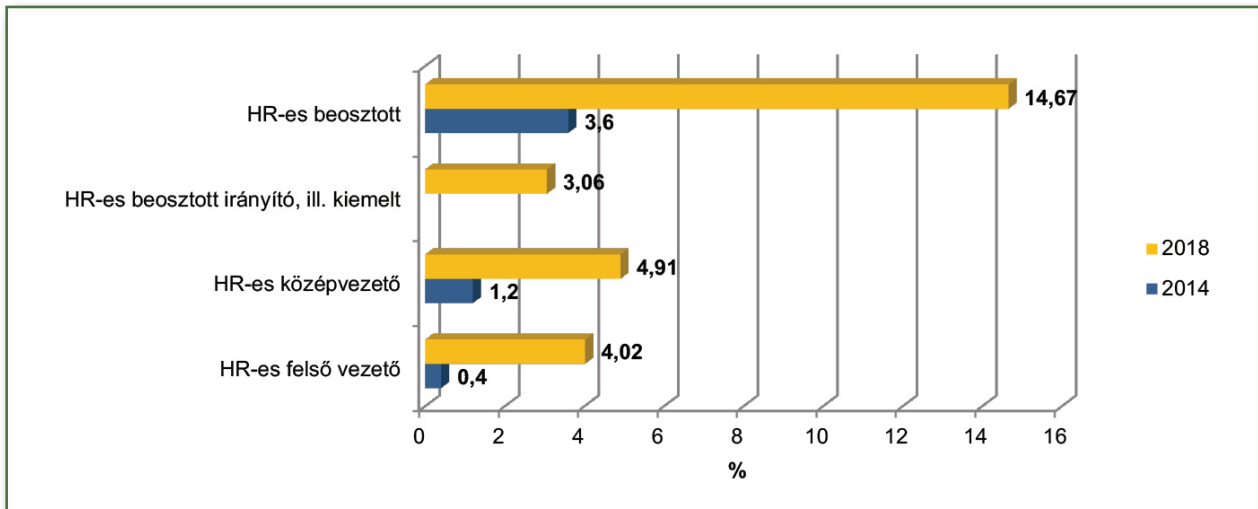
42. ábra: A válaszadók megoszlása állományviszonyuk alapján 2014-ben (n=3273) és 2018-ban (n=1563)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A jelzett átrendeződés tovább bonyolította, illetve nehezítette a helyzetet a szervezetek vezetése és az ott folytatott emberierőforrás-gazdálkodás szempontjából. Különböző deklarált és kevésbé közismert okok, illetve szándékok miatt növekedett az egymás mellett, eltérő szabályozással, ösztönzésmenedzsmenttel működtetett állományviszonyban foglalkoztatottak száma. Ugyanakkor számos szakterületen és szervezetnél fennmaradt az az állapot, amikor egyidejűleg kell munkát biztosítani az akár egyező feladatokat végző, de különböző állományviszonyba tartozóknak.

A vizsgálat szempontjából fontos volt megállapítani, hogy a válaszadók hány százaléka dolgozik az emberierőforrás-gazdálkodás területén, hisz sok kérdés szempontjából meghatározó jelentőséggel bír az, miről hogyan vélekednek. A 2014-ben végzett felméréshez képest, amikor is a megkérdezettek 5,4%-a tartozott a HR- esek közé, 2018-ban ez az érték 26,71%-ra emelkedett. Ennek megfelelően az egyes munkaköri kategóriákon belül is lényegesen nagyobb arányban képviseltetik magukat (lásd a 43. ábrát).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



43. ábra: A HR-es munkakörökben dolgozó válaszadók megoszlása 2014-ben (n=165) és 2018-ban (n=418)

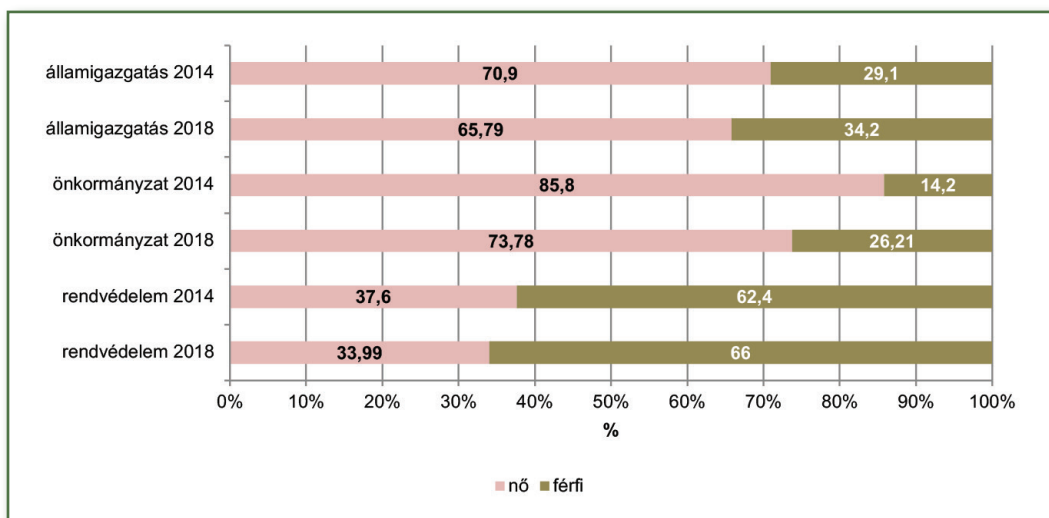
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

1.2. A vizsgálatban részt vevők nemek szerinti megoszlása³³

A válaszadók nemek szerinti csoportosítása ez esetben is azt bizonyítja, hogy a közigazgatás különböző területeinél és a rendvédelem hivatásos állományja körében a nők, illetve a férfiak egymáshoz viszonyított aránya eltérő. A közigazgatáson belül továbbra is az önkormányzatoknál dolgozik a legtöbb nő. A legkisebb arányban a hivatásos állomány körében vannak jelen, annak ellenére, hogy a rendszerváltástól kezdődően a nők szerepvállalása fokozatosan emelkedett, és mára elérte vagy kismértékben meghaladta a 40%-ot (lásd a 44. ábrát).

³³ A szakterületek, a munkakörök, valamint a nem HR-es és a HR-es válaszadók szerinti részletes eredményeket az E-függelék tartalmazza.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



44. ábra: A válaszadók nemek szerinti megoszlása 2014-ben (n=3375) és 2018-ban (n=1661), szakterületi bontásban

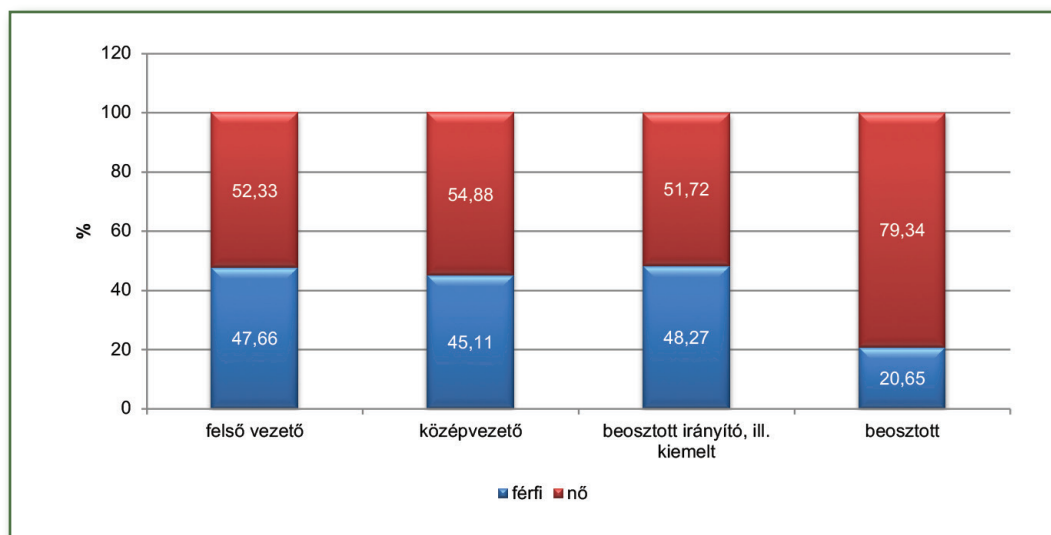
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Az oktatásügy vagy az egészségügy társadalmi presztízsének fokozatos csökkenéséhez hasonlóan a közzolgálati szakmák presztízsvésztését sem sikerült még végérvényesen visszafordítani.³⁴ Ennek és egyéb tényezőknek, pl. a nők fokozódó karrierépítési igényének, magasabb iskolai végzettségének, a férfiak jobban jövedelmező állások felé vándorlásának vagy külföldi munkavállalásának betudhatóan, a kiemelt szakterületek fokozatosan elnőiesedtek. A folyamat illusztrálásaként álljon itt néhány adat. Az államigazgatásban dolgozó nők aránya 1961-ben 37%-on, 1967-ben 45%-on, 1975-ben 50%-on, 2005-ben 60%-on, 2013-ban pedig már 73,53%-on állt. Az önkormányzati szektorban 1975-ben a budapesti kerületi tanácsoknál 30%-os, a községi tanácsoknál 25%-os volt az ott hivatalos viselő nők aránya. Ez az érték 1986-ra a tanácsoknál 70%-ra emelkedett. A kutatók azonban azt állapították meg, hogy a rendszerváltás és a tanácsai rendszer átalakítása sem emelt már túlzottan a jelzett értéken, mert 2005-ben mindössze további három százalékos emelkedést regisztráltak (Fonyó 1980., Gajdushek 2008). A 2013. évi statisztikai adatok szerint azonban újabb kismértékű emelkedés következett be, hisz a nők aránya az önkormányzatoknál a 78,96%-ot is elérte (Dávid 2013). A valamennyi közzolgálati szervezettől rendszeresen és egységes statisztikai szempontok szerint gyűjtött, megbízhatónak számító adatok hiányában nem lehet igazán megállapítani, hogy a 2014-es kutatásnál bemutatott adatokhoz viszonyítva a jelenlegi kutatásnál mért, és a nők alacsonyabb számú foglalkoztatására utaló számok az eddigi irányt megváltoztató tendenciaként, vagy a minta torzításaként értelmezhetők-e. Itt kell a figyelmet felhívni arra a sajnálatos tényre, hogy a magyar közzolgálat egésze, a digitális korszak kellős közepén sem rendelkezik még egy olyan adatbázissal, egy olyan egységes informatikai rendszeralkalmazással, amely forrásként szolgálhatna a munkavégzés eredményességét, a szervezetek versenyképességét befolyásoló folyamatokat alkotó elemek megállapításához nélkülözhetetlen, az összehasonlításra alkalmas tényezők, információk, adatok közzétételéhez.

³⁴ A presztízsvésztés létezéséről és okairól a tanulmány II. fejezetében volt szó.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Világszerte rendszeresen vizsgálják a nők helyét, szerepét a szervezetek irányításában. A bemutatott összlétszámon belüli arányokból következően a rendvédelem kivételével az államigazgatásban és az önkormányzati igazgatásban a különböző vezetői pozíciót betöltő nők aránya meghaladja a férfiakét (lásd a 45. ábrát). A központi államigazgatási szerveknél azonban még mindig a férfi vezetők képviselik a többséget. A HR-es szakterületen a nők dominálnak (82,29%) a férfiakkal szemben (17,7%).



45. ábra: A válaszadók nemek szerinti megoszlása munkaköri bontásban (n=1567)

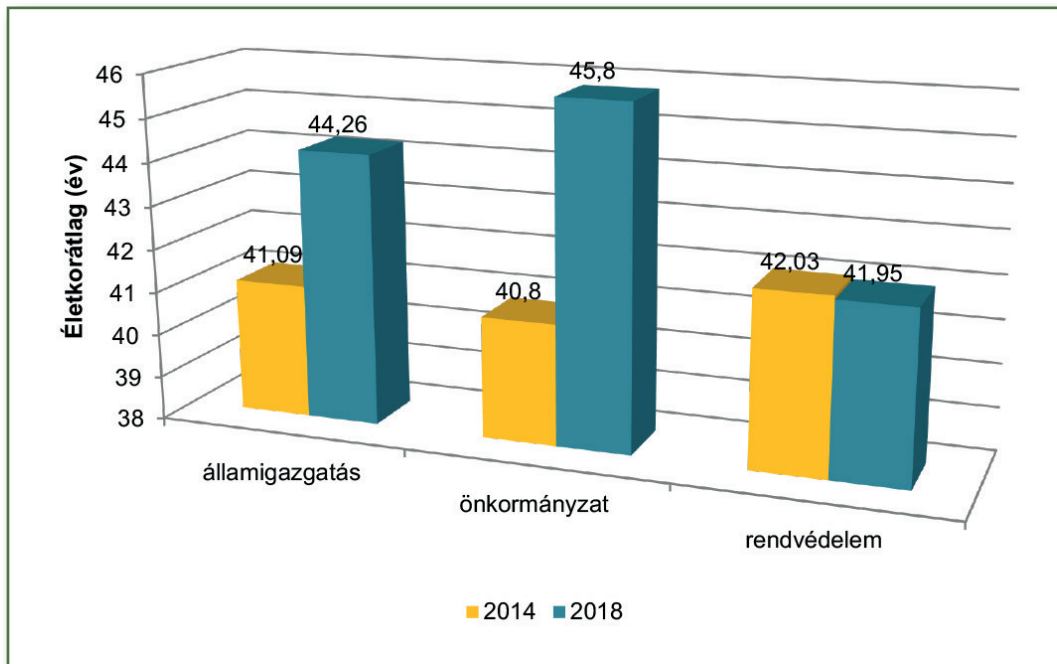
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

1.3. A vizsgálatban részt vevők életkori jellemzői³⁵

A 2014-ben mért adatokhoz képest jól látható, hogy a válaszadók korösszetételében, a rendvédelem kivételével, jelentős elmozdulás következett be. Az átlagéletkor az államigazgatásban 41,09 évről 44,26 évre, az önkormányzati igazgatásban 40,8 évről 45,8 évre emelkedett. A rendvédelemben ezzel ellentétben 42 évhez közeli értéken látszik állandósulni a hivatásos állomány átlagéletkora (lásd a 46. ábrát). Az életkori megoszlásra vonatkozó információkból megállapítható, hogy a közzszolgálat derékhada a korábbi felmérésre jellemző „Y” és „X” generációs sávból 2018-ra „feltolódott” az „X” és a „baby boom” életkori sávokba.

³⁵ A közzszolgálat, a szakterületek, a munkakörök szerinti részletes eredményeket az E-függelék tartalmazza.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

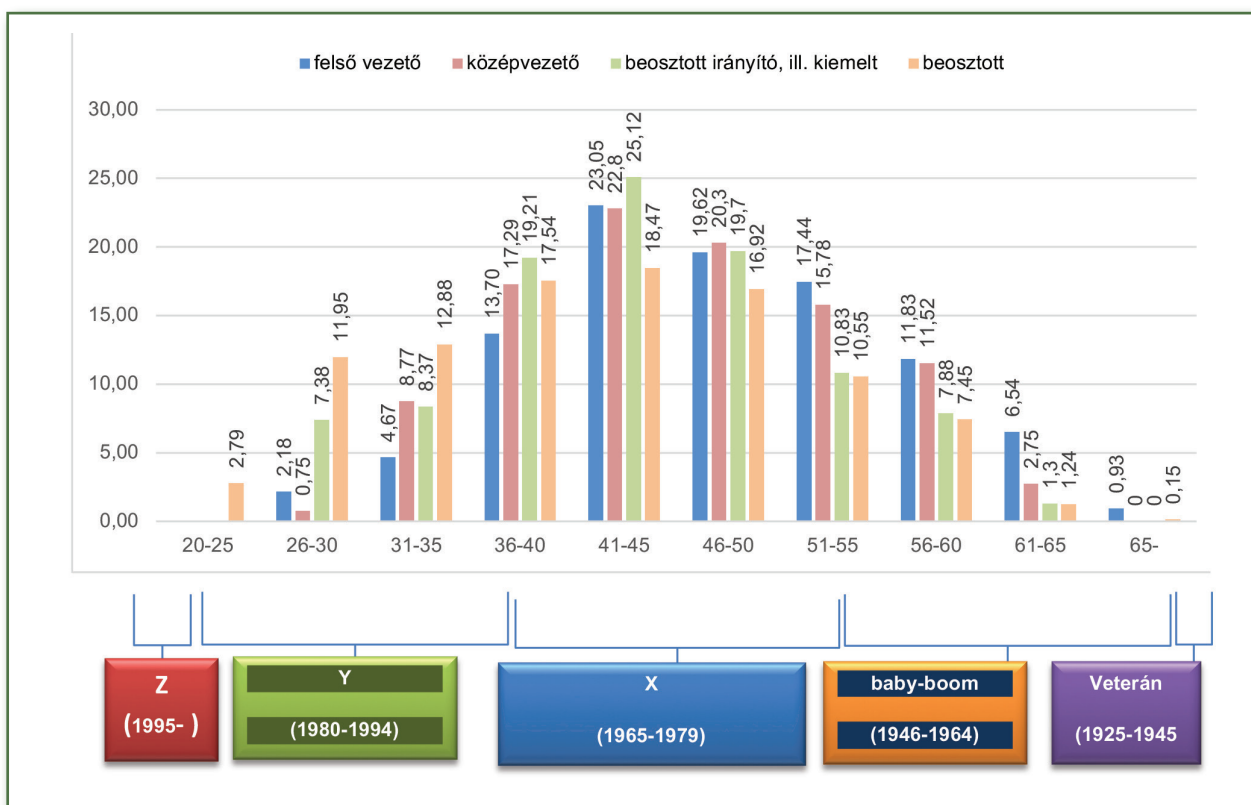


46. ábra: A válaszadók átlagéletkor szerinti megoszlása 2014-ben (n=3274) és 2018-ban (n=1567) szakterületi bontásban

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Az értékek mögött – valamennyi időközben megvalósított szervezeti átalakítás, részleges létszámleépítés, illetve bővítés ellenére – minden bizonnyal a 2010 óta hatalmon lévő kormányerő stabilizáló hatását lehet sejteni, még akkor is, ha a fluktuáció mértéke néhány területen továbbra is jelentősnek mondható. Amennyiben a munkakörök szerint vizsgáljuk meg a generációk megoszlását, azt látjuk, hogy a felső vezetők (23,05%), a középvezetők (22,8%), a beosztott irányítók (25,12%), és a beosztott munkatársak (18,47%) is a legnagyobb arányban egységesen az „X” generációhoz tartoznak. Amennyiben az egyes munkaköri kategóriákban tevékenyekedők összlétszámát vesszük alapul, az tűnik szembe, hogy a felső vezetők átlagéletkora 47,64 év, a középvezetőké 46,26 év, a beosztott irányítóké 43,85 év, a beosztott munkatársaké pedig 41,81 év. Ezekből a számokból az derül ki, hogy a 2014-es felméréshez képest kiegyenlítettebb lett a személyi állomány életkori korfája és a generációk szerinti megoszlása is. A tanulmányi idő kitolódása és egyéb családi, pályaválasztási, tapasztalatszerzési okok miatt a közszolgálatban történő pályakezdés ideje még inkább kitolódott. Ezért a „Z” generáció dinamikusabb belépésére úgy látszik, várni kell, de az is lehet, hogy az erre a korosztályra jellemző jegyek miatt közülük egyelőre kevesebben fogják keresni a közszolgálat kínálta lehetőségeket. A toborzó munka célirányosabbá tételével, továbbá a középfokú oktatásban folyó pályaeorientációs (fakultációs) képzés minőségi átalakításával (rendvédelmi területen), valamint annak bevezetésével (közigazgatásban) javítani lehetne ezen a helyzeten, elsősorban azért, hogy a jelenleg kedvezőnek mondható korfát állandósítani lehessen (lásd a 47. ábrát).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVESELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



47. ábra: A válaszadók életkori sávok szerinti megoszlása, munkaköri bontásban (n=1567)

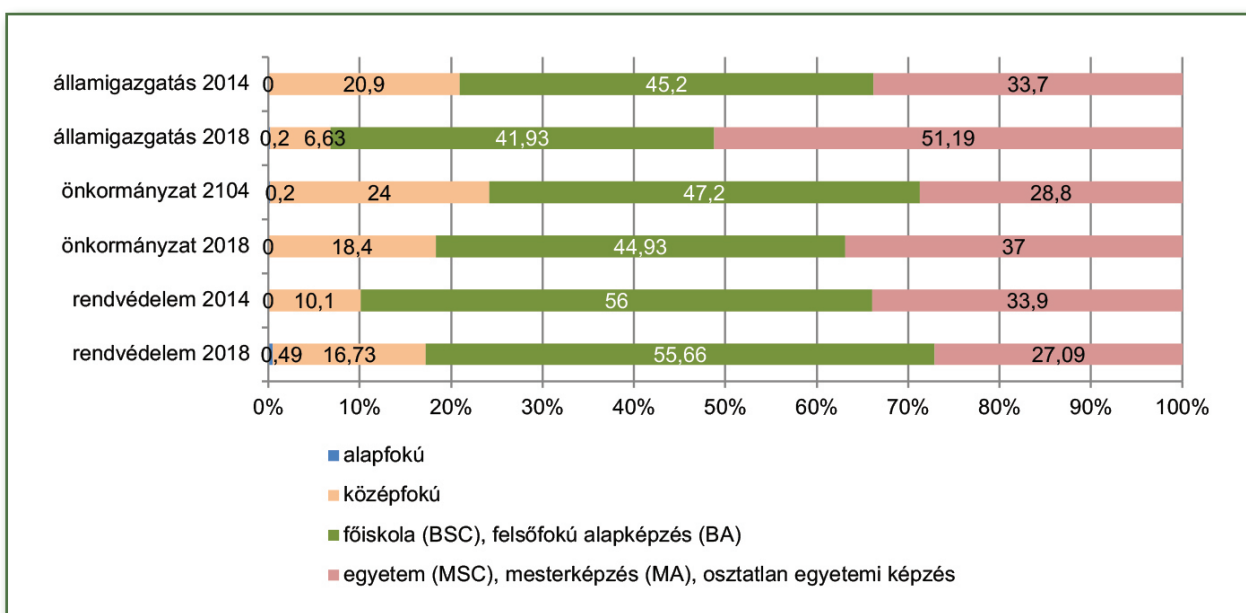
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Az adatokból arra is következtetni lehet, hogy a hagyományos karrieralapú, zárt pályás rendszer – érdemi változtatások, átalakítások, más rendszerek elemeinek beépítése nélkül – nehezen tartható fenn. A korábbi vizsgálathoz képest a két vezetői kategóriában és az irányítási, illetve a kiemelt feladatokat is ellátó beosztotti munkakörökben egyaránt megemelkedett az „Y” generációhoz tartozók száma. A szokásosnál gyorsabb karrierépítési lehetőségek igénylésével, illetve biztosításával, valamint a munkaerőpiacon felértékelődött munkakörök betöltésének kényszerével mindenképpen számolni kell, ha a közszolgálat nem akarja ezeknek a generációknak a legjobbjait elveszíteni. A korösszetételből az is kiderül, hogy a közszolgálati pályát választók jelentős hányada szereti az állandóságot, a biztosnak mondható állást, igaz, a korábbiakhoz képest átalakított tartalommal, rugalmasabb munkafeltételek megteremtésével. Erre a tényre érdemes az emberierőforrás-gazdálkodásban építeni, ezt a lehetőséget pozitív értelemben kiaknázni. Ugyanis a később bemutatandó fluktuációs adatokból arra lehet következtetni, hogy ha az életpálya nem biztosít az így gondolkodók számára kiszámítható, előre tervezhető, ugyanakkor motiváló munkafeladatokat, a teljesítményükhöz igazodó előmenetelt, valamint az ehhez kapcsolódó méltányos, a munkaerőpiaccal összevethető ösztönzési (juttatási, bérezési, motivációs) megoldáscsomagot, továbbá komplex fejlődési, fejlesztési lehetőséget és korszerű munkakörülményeket, akkor valószínűsíthető, hogy közülük sokan el fogják hagyni a közszolgálatot. Különösen az „Y” és a derékhatad adó „X” generáció tagjai lehetnek azok, akik ezt a közszolgálat számára kedvezőtlen utat választhatják, hasonlóan a baby-boom és a veterán generációkhoz, akik jelenleg is a szükségesnél kisebb arányt képviselnek. A tudáskiáramlás veszélye tehát jelen van. Ennek megakadályozására a jelenleginél komplexebben értelmezett életpályamodellek bevezetésére lenne szükség.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

1.4. A vizsgálatban részt vevők felkészültségére jellemző néhány adat

A négy évvel ezelőtti vizsgálatához képest a közigazgatásban tovább erősödött az a tendencia, amely a felsőfokú végzettséggel rendelkezők számának szakterületeken belüli differenciált növekedését eredményezte. Az államigazgatásban a korábbi 45,2%-ról, 41,93%-ra csökkent a főiskolai (BA) végzettségűek száma, viszont 33,7%-ról 51,19%-ra nőtt az egyetemi (MA) végzettséget szerzők nagyságrendje. Ez összességében azt jelenti, hogy a felsőfokú végzettségűek aránya a 2014-ben mért 78,9%-ról, 2018-ra 93,12%-ra emelkedett. Az önkormányzatoknál is hasonló, csak kisebb arányú növekedési folyamat figyelhető meg. A főiskolát végzők száma 47,2%-ról 44,93%-ra esett vissza, ugyanakkor az egyetemet végzettek köre 28,8%-ról 37%-ra emelkedett. Összességében 76%-ról 81,93%-ra nőtt a felsőfokú végzettséggel rendelkezők tábora. A rendvédelemben kismértékben eltérő helyzettel állunk szemben. Ugyanis itt közel egyező maradt a főiskolai szintet teljesítők aránya – 56% és 55,66% –, viszont a válaszadók körében 33,9%-ról 27,9%-ra csökkent az egyetemet végzettek száma. Ez azt jelenti, hogy a korábbi 89,9%-ról 82,75%-ra fogyatkozott a felsőfokú végzettségűek köre. Összevetve a három szakterület mutatóit, mindenhol 80% fölött van a diplomások száma. Ezek az értékek jóval meghaladják a versenyszektorban foglalkoztatottak mutatóit (lásd a 48. ábrát). Közbevetőleg kell megjegyezni, hogy a rendvédelemre vonatkozó adatok félreértésre adhatnak okot, mert a vizsgálatba bekapcsolódók mintája nem reprezentálja megfelelően a személyi állomány tényleges összetételét, ahol a többséget nem a diplomások, hanem a középfokú végzettségű tiszthelyettesek, zászlósok teszik ki.



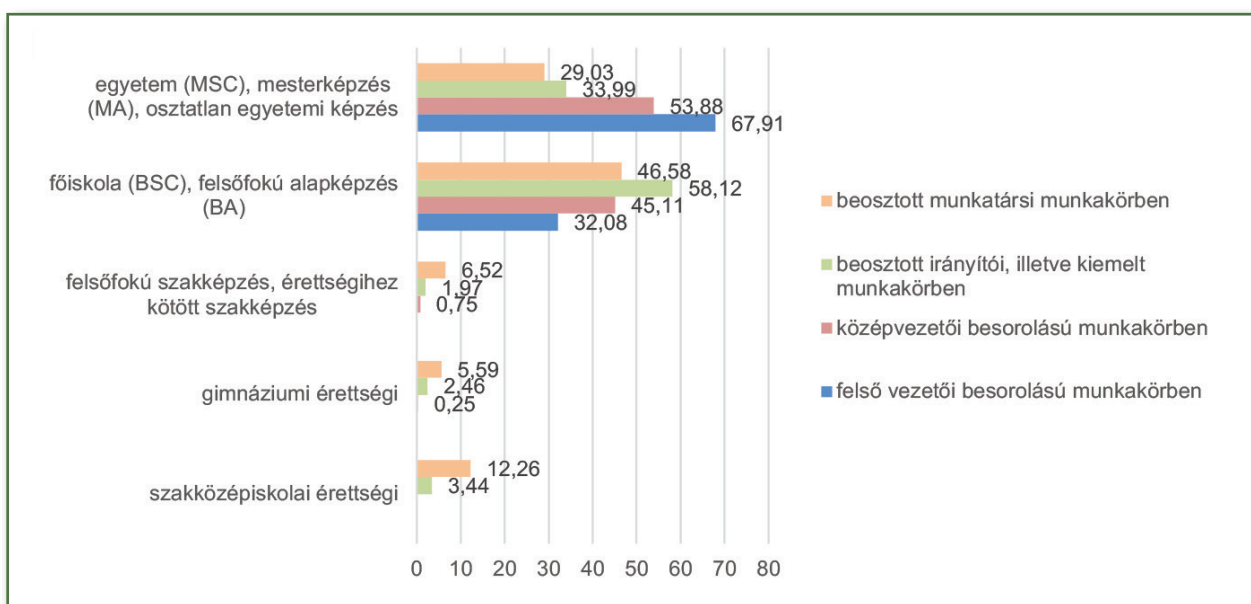
48. ábra: A válaszadók legmagasabb iskolai végzettség szerinti megoszlása 2014-ben (n=3274) és 2018-ban (n=1575), szakterületi bontásban

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A kétségtelenül pozitív eredmények mögött mindenekelőtt a Nemzeti Közzolgálati Egyetem megalakítása húzódik meg. A mesterképzés (MA) életre hívása lényegesen megkönnyítette a korábban csak más képzési területeken el-sajátítható, de a közzolgálati munkához kevésbé felhasználható egyetemi diploma megszerzését. Ez a tény – előre

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

láthatóan, hosszabb távon – növelni fogja a közszolgálati munka presztízsét, szakmai kvalifikációját, a pálya iránti érdeklődést. A közszolgálati egyetemi képzés beindítása mellett olyan egyéb intézkedések is történtek, amelyek növelték a diplomához kötött munkakörök számát. Ezek sorából, viszonylag nagy számuk miatt, a kormányablakokban dolgozó ügyintézőket érdemes kiemelni. A foglalkoztatottak körében mért 80% fölötti diplomásarányon azonban érdemes elgondolkodni. Valóban valamennyi, az érintett körbe tartozó közszolgálati munkakör betöltéséhez szükséges a felsőfokú diploma megszerzése? A képesítési előírások minden vonatkozásban igazodnak-e a betöltött munkakörhöz szükséges követelményekhez, kompetenciákhoz és azok elvárt szintjéhez? A közszolgálat valamennyi területén, a munkaerőpiaci összehasonlítás próbáját kiállva, gazdaságosan finanszírozható-e a felsőfokú végzettséghez kötött munkakörökben dolgozók nagy tömege, illetve biztosítható-e ilyen arányban a szükséges végzettséget megszerzők száma? A felsőfokú diplomával nem rendelkező, már állományban lévők szakvizsgáztatásához, iskolai rendszerű alap- (BA), mester- (MA), vagy szakirányú továbbképzési szakos felkészítésekhez minden vonatkozásban rendelkezésre állnak-e a szükséges források, biztosított-e a kiesők megfelelő színvonalú pótlása? Még hosszan lehetne sorolni a megválaszolandó kérdéseket. A munkakör- és kompetenciaelemzések, illetve a munkakör- és kompetenciaértékelések hiányára, a rendszeresített munkakörök relatív értékének figyelmen kívül hagyására lehet bizonyítékokat találni akkor, ha munkaköri kategóriánként nézzük meg a válaszadók iskolai végzettség szerinti megoszlását (lásd a 49. ábrát).



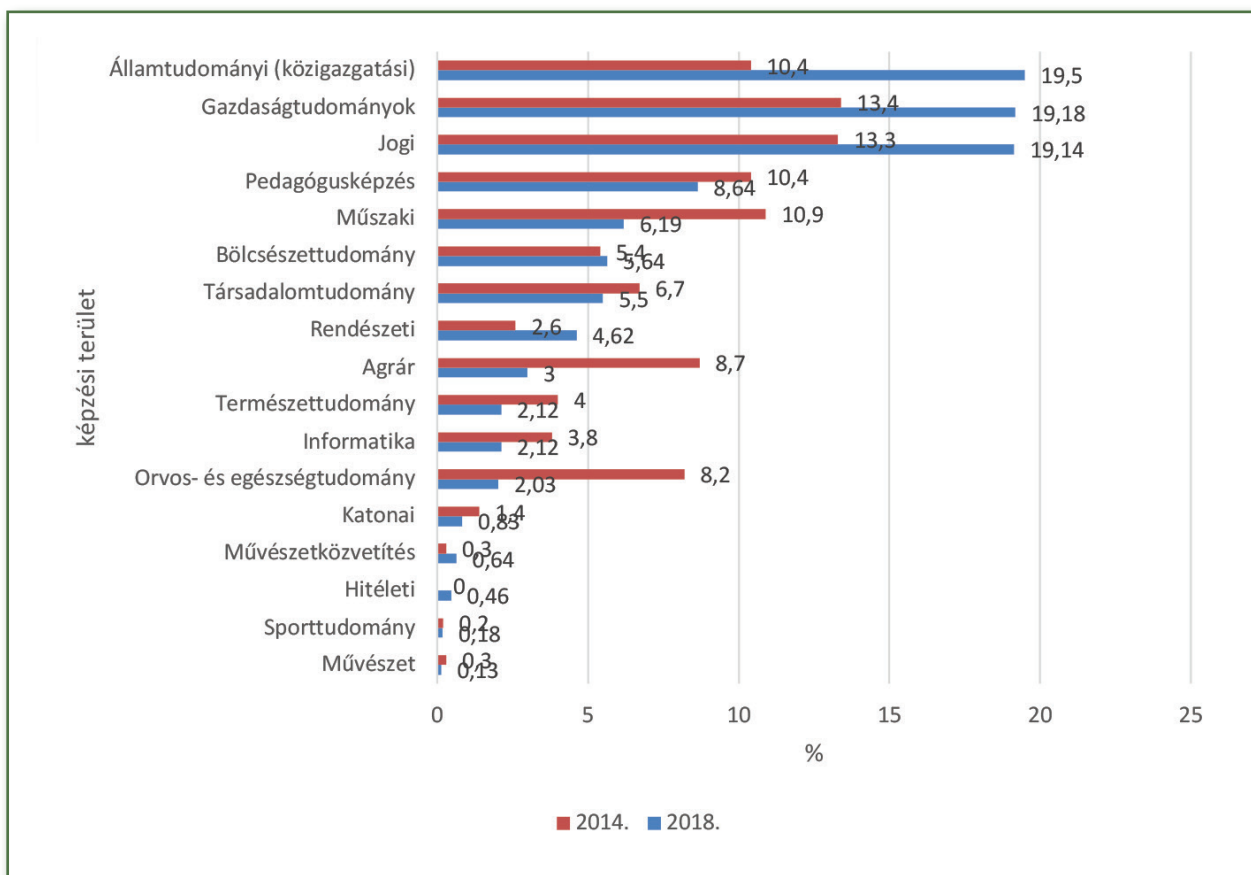
49. ábra: A válaszadók legmagasabb iskolai végzettség szerinti megoszlása, munkaköri bontásban (n=1575)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Vajon milyen érvek, tények szólnak a mellett, hogy a közép- és a felső vezetői kategóriákba tartozó beosztások közül vannak olyanok, amelyek betöltéséhez egyetemi, másokéhoz pedig csak főiskolai szintű végzettség megszerzésére van szükség?

Az NKE színre lépése más vonatkozásban is hozott változást a 2014-ben mért adatokhoz képest. Amennyiben a megszerzett diplomák képzési terület szerinti megoszlását tekintjük át, azt tapasztaljuk, hogy a korábbiakhoz képest vezető helyre ugrottak az államtudományi (közigazgatási) végzettségűek (19,5%), megelőzve a gazdasági (19,18%) és a jogi (19,14%) diplomákkal rendelkezőket (lásd az 50. ábrát).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

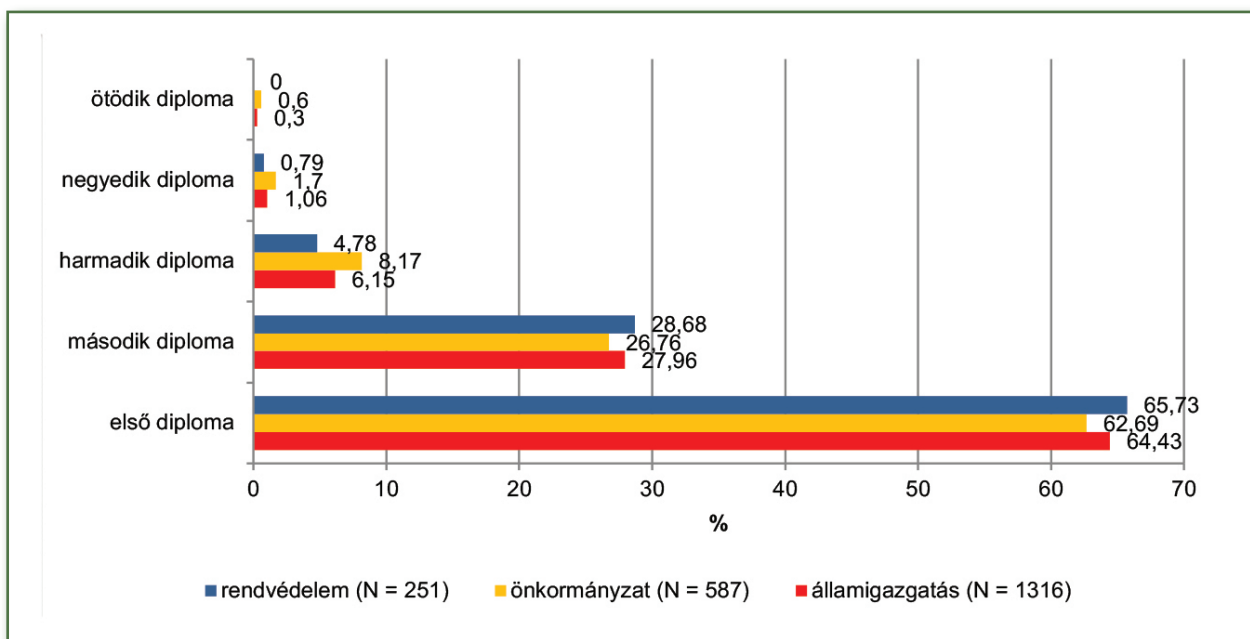


50. ábra: A diplomás válaszadók képzési terület szerinti megoszlása 2014-ben (n=4296) és 2018-ban (n=2154)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A korábbi és a jelenleg mért adatok is azt bizonyítják, hogy a közszoigálat komplex feladatrendszeréhez nagyon sok képzési és tudományterület ismeretére van szükség, amelyet törvényszerűen a közszoigálat működésre jellemző speciális ismeretekkel, elméleti tudásbővítéssel és gyakorlati tapasztalatszerzéssel kell kiegészíteni. Ez a megálapítás igaz a rendvédelemre is, ahol egyébként a hivatásos munkakörök többségének betöltése úgynevezett „zárt-pályás” vagy „egycsatornás”, a rendészeti iskolákon keresztül belépés kötelező teljesítésével történik meg. Ehhez hasonló megoldást eredményezhet – ha nem is a rendvédelemmel egyező nagyságrendben –, különösen a vezetői munkakörök esetében, a Nemzeti Közszoigálati Egyetemen 2017-ben indított osztatlan államtudományi szakos képzés. A közszoigálatba történő belépés előtti munkavállaláshoz szükséges felsőfokú végzettség megszerzésével, a közszoigálatra érvényes képesítési követelmények meghatározása körüli bizonytalansággal és/vagy az ágazaton belüli mozgással, esetlegesen a munkakörváltással, illetve a közszoigálati szakterületek sokszínűségével is magyarázható az, hogy a megkérdezettek közül számosan rendelkeznek egynél több diplomával (lásd az 51. ábrát).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



51. ábra: A diplomás válaszadók megoszlása a megszerzett diplomájuk száma alapján, szakterületi bontásban (n=2154)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Megoszlásuk a három szakterületet illetően közel egyező értéket mutat, mint ahogy ezekkel nagyjából megegyező adatokkal találkozunk a HR szakterületen tevékenykedők esetében is. A válaszadó felső vezetők rendelkeznek a legnagyobb arányban második (30,12%), harmadik (10,33%), negyedik (2,31%) és ötödik megszerzett diplomával (0,7%).³⁶ A személyi állomány felkészültségi szintjéről lehet további adatot kapni, ha számba vesszük a tudományos fokozattal rendelkezők csoportját. Az összehasonlítás alapjául szolgáló két felmérésben részt vettek közül 2014-ben 7,4%, 2018-ban jóval kevesebb, 2,34% rendelkezett valamilyen tudományos fokozattal. (A nagyarányú csökkenés adódhat a jelenlegi felmérésben részt vettek kisebb elemszámából, de az időközben bekövetkezett fluktuáció és tudáskiáramlás hatásából is.) A legtöbben a jogtudományok (56,25%, illetve 64,86%), a gazdaságtudományok (7,5%, illetve 10,8%), a filozófia és történelemtudományok (3,75%, illetve 5,4%), a biológiai tudományok (2,5%, illetve 5,4%), valamint a közigazgatástudomány (1,25%, illetve 5,4%) területén szereztek fokozatukat. Az általános csökkenés ellenére öröndetes, hogy a közigazgatási témákban doktori fokozatot szerzők száma – a vizsgált időszak alatt – több mint 4%-kal emelkedett.³⁷

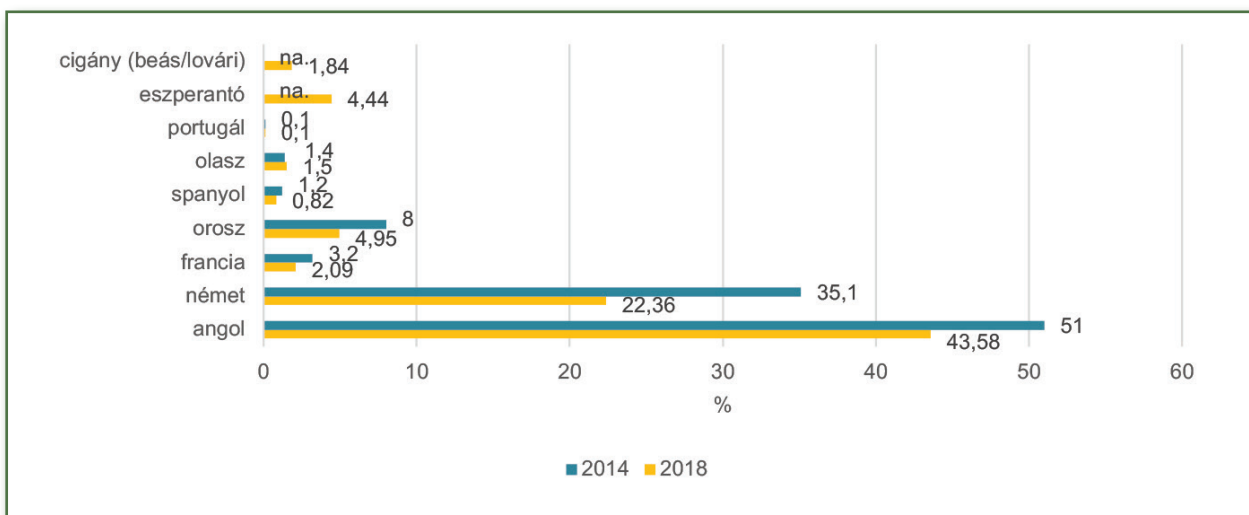
Újabb adalékot kaphatunk a vezetői és a beosztotti állomány minőségéről, ha felmérjük idegennyelv-tudásuk szintjét, továbbá a digitális korban nélkülözhetetlen informatikai felkészültségük állapotát. Az idegennyelv-tudást valamilyen szinten mérő, visszajelző idegennyelv-vizsgák nagyságrendjét és azok szintjét megnézve 2014-hez képest visszalépést tapasztalhattuk. A legnagyobb létszámot képviselő angol és német alap-, közép- és felsőfokú

³⁶ A szakterületek, a munkakörök, valamint a nem HR-es és a HR-es válaszadók szerinti részletes eredményeket az E-függelék tartalmazza.

³⁷ A közzszolgáltatásra vonatkozó eredményeket az E-függelék tartalmazza.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

nyelvvizsgával rendelkezők összesített értékében 7,42%-os, illetve 12,74%-os visszaesést regisztráltunk. 2018-ban a többi népszerű nyelv nyelvvizsgáinak tekintetében is mennyiségi csökkenés következett be. Az eszperantó és a cigány nyelveket – amikor még megtehették –, minden bizonnyal a diploma megszerzésének megkönnyítését eredményező szükséges megoldásként választották viszonylag sokan (lásd az 52. ábrát).



52. ábra: A válaszadók idegennyelv-vizsga szerinti megoszlása 2014-ben (n=2134) és 2018-ban (n=1574)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Alapfokú nyelvvizsgával a rendvédelemben dolgozók (32,51%), közép- és felsőfokú nyelvvizsgával pedig az államigazgatás munkatársai rendelkeznek a legnagyobb arányban (61,65% és 13,49%). A felső vezetők között találjuk az alapfokú nyelvvizsgát tettek többségét (27,5%), míg a közép- és felsőfokú nyelvvizsgák megszerzésében a középvezetők jeleskedtek (57,89% és 13,28%).³⁸ Az informatikai tudás szintjének megállapítására szolgáló kérdésre adott reakciók megoszlásából arra lehet következtetni, hogy – valamennyi kategóriát figyelembe véve – a válaszadók vizsgálati csoportonként 35,41–52,89% közötti arányban autodidakta formában, önállóan szerezték meg a feladataik ellátásához szükséges ismereteket. Természetesen a kérdésre adott válaszok megítélése kapcsán az életkort és a munkában eltöltött évek számát is figyelembe kell venni, azonban a jelzett értékek mindenképpen figyelemre méltók. A nagymértékben az önállóan megszerzett informatikai tudásra alapozó munkavégzés azt sejteti, hogy egyfajta rossz gyakorlat fedezhető fel a munkáltatók hozzáállásában, követelménytámasztásában, és az ismeretbeli vagy a munkatapasztalat terén jelentkező hiányosságok pótlására vagy nem állnak rendelkezésre célirányos felkészítések, fejlesztések, vagy ha rendelkezésre is állnak, a munkáltató nem ösztönzi az azon való részvételt. Ezek a hiányok pedig jelentősen ronthatják a közszoigálati munkavégzés hatékonyságát, időfelhasználását, a szolgáltatások megbízhatóságát és színvonalát is.³⁹

³⁸ A szakterületek és a munkakörök szerinti részletes eredményeket az E-függelék tartalmazza.

³⁹ A szakterületek és a munkakörök szerinti részletes eredményeket az E-függelék tartalmazza.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A professzionális feladatellátás érdekében a már állományban lévőket a foglalkoztatási szabályok meghatározott vizsgák és egyéb felkészítések határidőn belüli teljesítésére kötelezik. Ezek elmulasztása elbocsátáshoz, más munkakörbe helyezéshez vagy a karrierben történő előmenetel megállításhoz vezethet. Ezért ezek teljesítését mind a munkáltatók, mind a munkavállalók igyekeznek betartani. Az elmúlt öt év információit tartalmazó 12. táblázat adataiból jól látható, hogy a közigazgatási területen a közigazgatási alapvizsga és a közigazgatási szakvizsga, a rendvédelemben a rendészeti szakvizsga, valamint a rendészeti vezetővé képző tanfolyamon való részvétel dominál. A felmérésben részt vevők megoszlása miatt a munkakör szerinti csoportosításnál szintén a közigazgatási vizsgák játsszák a meghatározó szerepet. A közigazgatásra vonatkozóan ezek az adatok arról árulkodnak, hogy a személyi állomány tagjainak jelentős része nem államtudományi (közigazgatási) alapvégzettséggel érkezett a közzszolgálatba. Viszonylag sokan vannak, akik jogi és egyéb szakvizsgával is rendelkeznek. A 2014-es adatokkal összevetve a 2018-as mérés eredményeit, közel egyező képet kapunk. A legszembetűnőbb eltérést a közigazgatási szakvizsgánál látjuk, mivel a korábbi felmérésnél a válaszadók 22,2%-a jelezte ennek a teljesítését, de a mostani vizsgálatnál már 39,4%-ra nőtt az e vizsgát letévők köre. Ugyanakkor az egyéb vizsgákat, szakterülethez igazodó speciális képzéseket és továbbképzéseket teljesítők korábbi aránya 38,42%-ról visszaesett 5,31%-ra. Talán ezek részbeni kiváltására szolgálnak az NKE újként indított szakirányú továbbképzési szakjai, amelyekre 2018-ban a válaszadók 3,36%-a jelezte részvételét.

12. táblázat. A válaszadók megoszlása a kötelezően teljesítendő képzések, vizsgák és egyéb felkészítések alapján, szakterületi és munkaköri bontásban

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)⁴⁰

kötelezően teljesítendő közzszolgálati képzések és vizsgák	szakterület			munkakör			
	állam-igazgatás (n=1399)	önkormányzat (n=1057)	rendvédelem (n=362)	felső vezető (n=508)	közép-vezető (n=695)	beosztott irányító (n=308)	beosztott (n=891)
közigazgatási alapvizsgát	35,88	24,78	1,38	18,3	27,48	25,64	45,31
közigazgatási szakvizsgát	48,1	67,64	2,42	45,66	43,59	36,68	38,49
rendészeti alapvizsgát	0,35	0,09	8,28	0,98	1,15	3,57	1,34
rendészeti szakvizsgát	0,57	0,09	32,3	4,92	6,33	11,03	2,46
jogi szakvizsgát	7	3,2	3,03	11,81	7,91	2,27	2,02

⁴⁰ A fejezet táblázataiban szereplő színjelöléssel a válaszadók által kiemelten jelzett, ezért meghatározónak tartott adatokra hívjuk fel a figyelmet.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

kötelezően teljesítendő közszolgálati képzések és vizsgák	szakterület			munkakör			
	állam-igazgatás (n=1399)	önkormányzat (n=1057)	rendvédelem (n=362)	felső vezető (n=508)	közép-vezető (n=695)	beosztott irányító (n=308)	beosztott (n=891)
rendészeti szervező szakképzést	0,71		11,32	1,96	2,01	6,81	0,67
rendészeti vezetővé képző tanfolyamot	0,07		20,16	3,54	6,61	2,59	0,11
rendészeti mesterveetővé képző tanfolyamot	0,07		7,73	5,31		0,32	
NKE szakirányú továbbképzési szakot	3,64	2,45	2,2	3,54	3,74	4,87	2,91
nem vettem részt egyiken sem	3,57	1,7	11	3,93	1,15	6,16	6,62
összesen:	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

A két összehasonlított vizsgálatnál közel egyező mértékben jelezték vissza a megkérdezettek, hogy az elmúlt öt évben egyetlen kötelezően teljesítendő vizsgán és/vagy egyéb képzésen sem vettek részt, 2014-ben a válaszadók 4,46%-a, 2018-ban pedig 4,22%-uk. A mostani felmérésből az is kiderült, hogy a kérdésre választ adók közül az államigazgatásban dolgozók átlagosan 1,52, az önkormányzatok köztisztviselői 2,32, a rendvédelmi dolgozók pedig 1,78 kötelező vizsgát és/vagy felkészítést teljesítettek. A felső vezetők átlagosan 1,58, a középvezetők 1,74, az irányítói, illetve a kiemelt beosztotti munkakörben tevékenykedők 1,51, míg a rendvédelemben szolgálók 1,38 előírt felkészítést abszolváltak.

1.5. A vizsgálatban részt vevők munkatapasztalatairól, munkavégzési mobilitásáról

Az emberierőforrás-gazdálkodás kiemelt feladata a közszolgálaton belül is a megfelelő utánpótlás biztosítása, a munkaerő-tervezés optimalizálása. Ezért viszonylag pontos ismeretekkel kell rendelkezni arról a munkavállalói körrel, akikre a terveket építeni lehet. A 2014-es felmérésen kívül nincs olyan vizsgálatról információ, amely arról tájékoztatná az érdeklődőket és a HR-szakembereket, hogy a közszolgálatban munkát vállalók milyen munkatapasztalattal rendelkeznek belépésüket megelőzően. Általánosságban azt lehet megállapítani, hogy a rendvédelem kivételével a közigazgatásban munkát vállalók több mint 50%-a szerzett más szektorhoz tartozó munkahelyen több-kevesebb munkatapasztalatot, tehát nem a közszolgálatot választotta első munkahelyének. A két felmérés eredményei közötti különbség az mutatja, hogy a 2018-as vizsgálatnál már mind a három közszolgálati szakterületet többen választották első munkahelyként, mint azt tették négy évvel korábban. A közszolgálaton belüli mozgás, mobilitás is felfedezhető mind a két felmérésnél. Ennek mértéke – a dolgok természetéből adódóan – a legmaga-

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

sabb az önkormányzatokban és az államigazgatási szerveknél első alkalommal munkát vállalók között. Ezeknek a mozgásoknak a zöme a kormányhivatalok átalakításával együtt járó, szervezeti és feladatrendszerekben bekövetkezett változásokhoz köthető. Ugyanakkor a karrierben való előrelépés igényére is utalhatnak az önkormányzatok felől az államigazgatás felé irányuló mobilitási mutatók. A 13. táblázatban szereplő adatokból az is megállapítható, hogy a kiemelt szakterületek közötti mobilitás mellett az egyéb szakterületek felé irányuló mozgások is megjelennek, még ha ezek nem is képviselnek igazán jelentős nagyságrendet.

13. táblázat. A válaszadók szakterületek szerinti megoszlása a közszolgálatba kerülésüket megelőző munkahelyeik szektoroknak megfelelő besorolása alapján 2014-ben (n=3245) és 2018-ban (n=1557)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

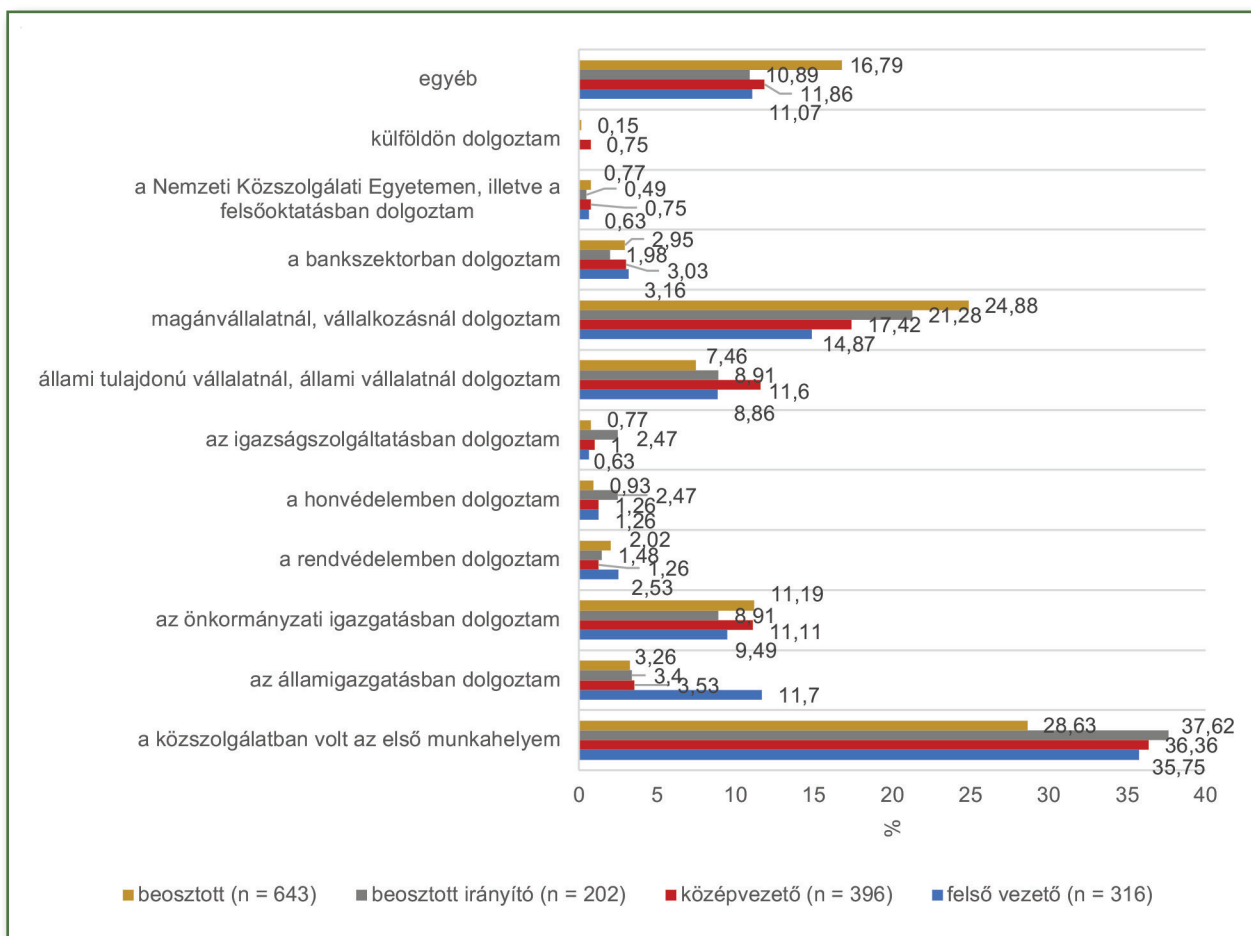
szektor	2014			2018		
	államigazgatás	önkormányzat	rendvédelem	államigazgatás	önkormányzat	rendvédelem
más területen nem dolgoztam, a közszolgálatban volt az első munkahelyem	20,7	24,8	43,1	31	29,21	52,26
az államigazgatásban dolgoztam		12,8	5		16,18	3,52
az önkormányzati igazgatásban dolgoztam	25,2		3,9	16,98		4,52
a rendvédelemben dolgoztam	1,2	3,2		3,07	0,45	
a honvédelemben dolgoztam	0,6	0,9	3,9	1,1	0,45	4,02
az igazságszolgáltatásban dolgoztam	0,7		0,6	1,2	0,67	1,01
valamely állami tulajdonú vállalatnál, állami vállalatnál (1990 előtt) dolgoztam	12,1	14,2	13,8	9,53	9,89	4,52
valamely magánvállalatnál, vállalkozásnál dolgoztam	20	22,9	19,3	20,59	20,45	20,1
a bankszektorban dolgoztam	2	4,1	1,1	3,29	3,15	0,5

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

szektor	2014			2018		
	államigazgatás	önkormányzat	rendvédelem	államigazgatás	önkormányzat	rendvédelem
a Nemzeti Közzolgálati Egyetemen, illetve a felsőoktatásban dolgoztam	n.a.	n.a.	n.a.	0,77	0,9	
külföldön dolgoztam	n.a.	n.a.	n.a.	0,44		
egyéb	17,5	17	9,4	12,05	18,65	9,55

A munkakörök szerinti megoszlást figyelembe véve a 2018-as helyzet kapcsán azt lehet megállapítani, hogy valamennyi kategóriában a közzolgálatban elsőként munkát vállalók kerültek többségbe. A két vezetői csoportban és a beosztott irányítói munkakörben foglalkoztatottak aránya (35,75%, 36,36%, 37,62%) meghaladja a beosztott munkakörben dolgozókéét (28,63%). Ennek megfelelően a jelenleg már a közzolgálatban beosztotti munkakörben dolgozók nagyobb hányada rendelkezik a szektoron kívüli munkatapasztalattal. A számok arra utalnak, hogy a vezetői és az irányítói garnitúra jelentősebb hányada vagy mindennemű előzetes „külső” munkatapasztalat nélkül foglalta el jelenlegi pozícióját, vagy a ranglétrán előrehaladva, megfelelő közzolgálati tapasztalatot szerevezve került beosztásába (lásd az 53. ábrát).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



53. ábra: A válaszadók jelenlegi munkahelyük előtti foglalkoztatására vonatkozó adatok, munkaköri bontásban (n=1557)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Összességében megállapítható, hogy az államigazszerológálásban és az önkormányzatokban dolgozók, valamint a beosztottként tevékenykedők között – a rendvédelemben szerológálókkal ellentétben – többen vannak olyanok, akik rendelkeznek máshol szerzett munkatapasztalattal, így megfelelőnek mondható összehasonlítási alappal is. Ebből a tényből pedig legalább két dologra lehet következtetni. Az egyik szerint az ebbe a körbe tartozók talán könnyebben mozdulnak, adják fel munkahelyüket, munkakörüket, tehát mobilabbnak tekinthetők. Egy másik nézőpont alapján pedig azt lehet gondolni, hogyha az érintettek megfelelőnek találják jelenlegi állásukat, az előzőleg szerzett esetleges rossz tapasztalataikból okulva, vagy a korábbi munkahelyük megszűnése, illetve egyéb okok miatt elvesztett munkalehetőségük következtében talán jobban megbecsülik közszerológálási munkakörüket, és ezért hosszabb ideig lehet majd rájuk számítani. Mint látható, nagyon nehéz általános érvényű megállapítást tenni, mert ez esetben is a személyközpontú problémamegközelítés vezethet el a jó megoldáshoz, az igazi tények megismeréséhez. A mára közszerológálttá vált generációs jellemzőkre azonban érdemes minden vezetőnek és HR-esnek figyelni, mert ezek ismerete révén nagyjából beazonosíthatók, előre jelezhetők a munkavállalók szándékai, reakciói, lépései.⁴¹

⁴¹ A szakterületek, a munkakörök, valamint a nem HR-es és a HR-es válaszadók szerinti részletes eredményeket az E-függelék tartalmazza.

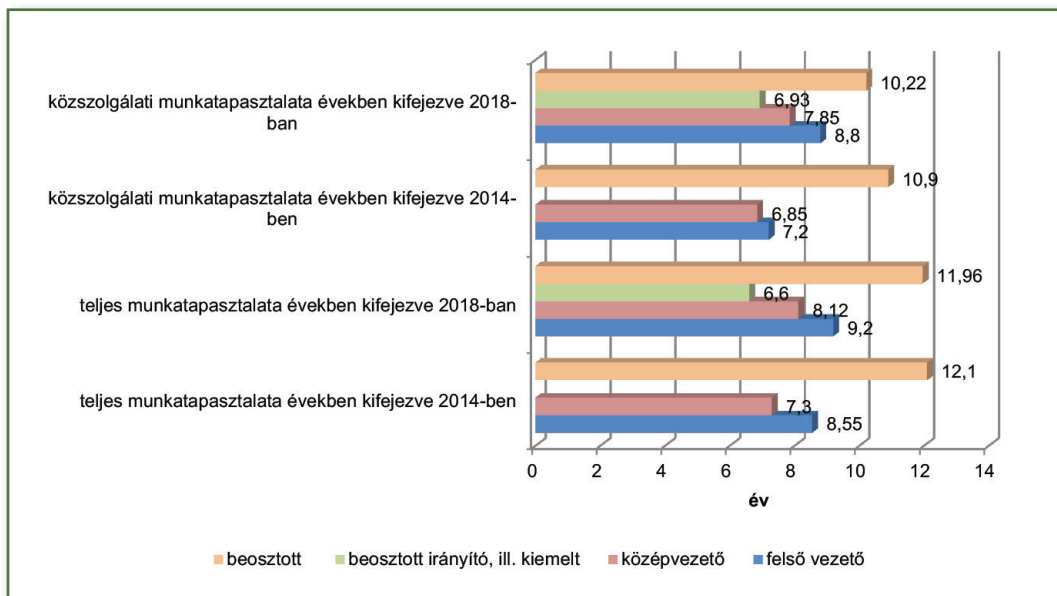
A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Tovább finomíthatjuk a mobilitási hajlandóságról kialakult képet, ha összevetjük egymással azokat az adatokat, amelyek:

- a munkába állástól kezdve számított, illetve a közszolgálaton belül megszerzett szakmai, gyakorlati és/vagy vezetői munkatapasztalat években kifejezett idejéről informálnak (lásd az 54. ábrát);
- az első munkába állástól számított, illetve a közszolgálaton belül elfoglalt munkahelyek számáról tájékoztatnak (lásd az 55. ábrát), valamint;
- a munkába állástól kezdve, illetve a közszolgálaton belül betöltött munkakörök számának megoszlásáról (lásd az 56. ábrát) adnak információkat.

A két felmérés eredményeinek összevetése választ adhat arra, hogy az egyes vizsgálati szempontokat figyelembe véve történtek-e érdemi változások a mobilitás kérdésében a munkaköri kategóriák megoszlása alapján. A rendelkezésre álló adatsorokból az derül ki, hogy az első munkába állástól kezdve megszerzett tapasztalatok a vizsgált kategóriák többségénél meghaladják a közszolgálatban megszerzett munkatapasztalat idejét. Ez természetes is, hisz, ahogy korábban bemutattuk, a személyi állomány meghatározó hányada nem a közszolgálatban kezdett dolgozni. Az is egyértelmű, hogy a beosztott munkatársak rendelkeznek a legtöbb munkatapasztalattal.

A 2018-as adatok zöme azt jelzi, hogy – 2014-hez képest – némileg nőtt az állomány általános és speciális közszolgálati szakmai tapasztalata.⁴²



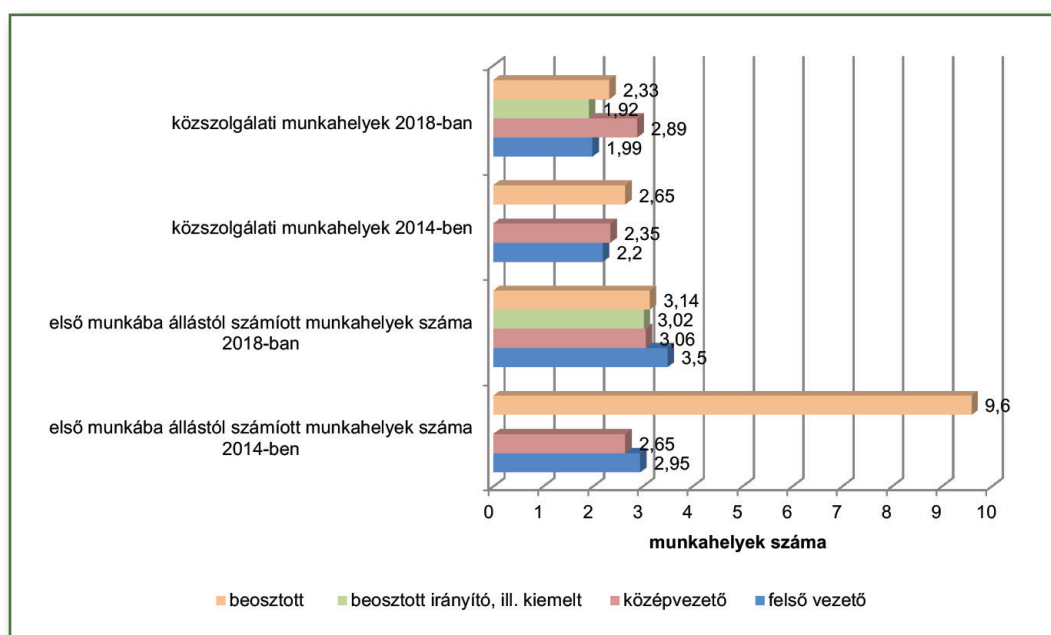
54. ábra: A teljes eddigi szakmai életút, valamint a közszolgálatban megszerzett munkatapasztalat ideje években kifejezve 2014-ben (n=3247) és 2018-ban (n=1526) munkaköri bontásban

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

⁴² A szakterületek és a munkakörök szerinti részletes eredményeket az E-függelék tartalmazza.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A munkahelyek számának alakulását figyelve, egy kiugró eredménytől eltekintve (a beosztott munkakörben tevékenykedők által betöltött munkakörök száma a munkavégzés megkezdésétől, 2014-ben átlagosan 9,6 volt) azt tapasztaljuk, hogy az egyező munkaköri kategóriákban munkát végzők közel azonos értékeket jeleztek vissza. A mért adatok szerint a közszoigálatba való felvétel előtt a többség egy vagy két munkahelyet próbált ki, és a közszoigálaton belül sem éri el a munkahelyek átlagos száma a hármát. A közszoigálatban a felső vezetők tűnnek a legkevésbé mobilnak, ezen a területen a középvezetők és a beosztott munkatársak változtatnak, ha nem is gyakran, de mindenképpen többször munkahelyet.

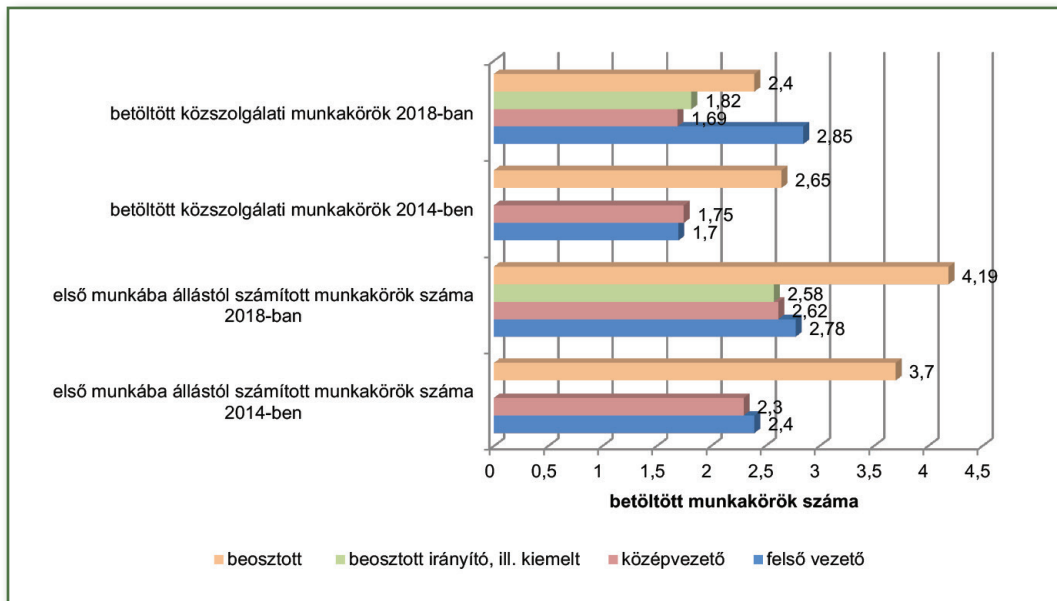


55. ábra: Az első munkába állástól számított, valamint a közszoigálatban betöltött munkahelyek száma 2014-ben (n=3247) és 2018-ban (n=1526) munkaköri bontásban

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A betöltött munkakörök számának alakulása sem változtatja meg lényegesen a mobilitás mértékét. A személyi állomány meghatározó hányada a közszoigálati munkavégzés előtti időben sem gyakran módosította munkakörét (átlagosan 2,3 – 4,19 közötti munkakört töltött be), és ezen a helyzeten a közszoigálaton belül sem változtatott (1,69–2,85 közötti munkakört töltött be). Sőt! Ahogy látszik, a módosítások száma kisebb, mint a közszoigálatba lépésük előtti időszakban volt. Ez azonban –tekintettel a hatályos közjogi szabályokra, a karrieralapúnak nevezett rendszerre – azt jelenti, hogy a válaszadók zöme úgy halad előre a beosztásban, az életpályán, hogy közben ugyanazt a feladatot látja el, csak mindig magasabb címet viselve és bért kapva. A mindennapok gyakorlatában az általános tendencia alóli kisszámú kivételt az jelenti, amikor valamelyik beosztott munkatárs vezetővé lép elő, vagy ha feladatrendszerében olyan érdemi változások következnek be, amelyek nemcsak névleges módosulást eredményeznek, hanem a feladatkör – tartalmát, tudásszükségletét, felelősségi rendszerét, problémamegoldását tekintve – a korábbtól merőben eltérő, ezért új munkakörnek minősíthető, illetve minősítendő.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



56. ábra: Az első munkába állás óta betöltött, valamint a közszolgálatban betöltött munkakörök száma 2014-ben (n=3247) és 2018-ban (n=1526) munkaköri bontásban

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A tanulmány terjedelmi korlátjai miatt az E-függelékben tesszük közzé – szakterületi és munkaköri bontásban – a jelenleg elfoglalt beosztásban eltöltött évek nagyságrendjére vonatkozó adatok megoszlását, a közvetlenül és a közvetett formában irányított beosztott munkatársak, valamint a szervezeti egységek számának alakulását vezetői kategóriánként, végül a közszolgálati ágazatokhoz és szakterületekhez tartozást bemutató adatokat, a közszolgálat egészére nézve.

IV. A KÖZSZOLGÁLATI SZERVEZETEK VEZETÉSI ÉS IRÁNYÍTÁSI RENDSZEREI, MŰKÖDÉSÜK SAJÁTOSÁGAI

(Szakács Gábor)

1. A KÖZSZOLGÁLAT ÉS AZ EMBERIERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS MŰKÖDÉSÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK SZEREPÉRŐL

A közzszolgálat és az ott folyó emberierőforrás-gazdálkodás szempontjából a külső környezet befolyásoló tényezői mellett a belső környezet hatásaival, valamint az ágazat és azon belül az egyes szervezetek versenyképességi tényezőivel együttesen kell számolni (Bokor 2000).⁴³ A belső környezet hatásai közül – amelyek zöme a kemény (hard) tényezők sorába tartozik – az alábbiakat célszerű figyelembe venni:

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

A versenyképességet meghatározó elemek közül – amelyek inkább a lágy (soft) tényezők körét gyarapítják – az alábbiakat érdemes vizsgálni:

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

⁴³ A közzszolgálatra gyakorolt külső környezeti tényezők hatásai közül számosat a II. fejezetben mutattunk be.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Kutatómunkánk során a jelzett kemény és lágy tényezők meghatározónak tartott elemeivel foglalkoztunk, mindezekelőtt azért, mert a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálaton belüli meghonosításához ezek jelenlegi helyzetének ismerete elengedhetetlenül szükséges.

Ebben a fejezetben és a következőkben arra is válaszokat, illetve bizonyítékokat kerestünk, hogy a bürokratikus működés és a korszerűnek tartott közmenedzsmentelvek összehangolása napjainkban hol tart, melyek, illetve milyenek az előrelépést, a fejlődést biztosító kibontakozás lehetőségei. A közszolgálati szervezetek fejlődése hosszú utat járt be, amelynek első lépéseit, illetve szervezetelméleti elemzéseit Hattenhauer, J. S. Mill, Mosca, Schmöller és mások munkáiból ismerhetjük meg (Kieser 1995). A bürokratikus alapokon szerveződő modern közigazgatásra jellemző je-
gyeket, sajátosságokat Max Weber fogalmazta meg, aki a bürokrácia struktúráját az alábbi ismertetőkkel írta körül:

- a hivatali kötelezettségek felosztása;
- a meghatározott hatáskörök rendszere;
- a teljesítési kötelezettségek körülhatárolt területe;
- a teljesítéshez szükséges parancsadási hatáskör;
- személytől független és általános érvényű szabályozottság;
- képzettsége alapján megfelelőnek tűnő személyi állomány,
- a hivatali hierarchia;
- a hivatalvezetés technikai szabályok és normák formájában valósul meg;
- a feladatteljesítés iratokon, aktákon alapul (Weber 1987).

Ezek a tényezők jelenleg is meghatározzák a közszolgálat napi működését, a személyi állomány munkamagatartását, élet- és munkakörülményeit, az irányítás gyakorlatát, illetve mindezekkel együtt a szervezeti kultúrát. A szüntelen változások miatt ma már egyre tisztábban látszik, hogy a hagyományosnak tekintett bürokratikus szervezeti berendezkedés, rendszerműködés egyre inkább a versenyképesség akadályává válik. A probléma megoldására az elmúlt évtizedekben újabb és újabb elképzelések, elméleti modellek születtek.⁴⁴ Ezek a közszolgálati munkavégzésben felbukkanó elméleti alapvetések időnként egymásnak is ellentmondóan ugyan, de lényegében új elemekkel gazdagították a kormányzásra, a bürokráciára, illetve a közszolgálat működésére vonatkozó weberi alapelveket.

A közszolgálati munkavégzésnek és az emberierőforrás-gazdálkodásnak is igazodnia kell ezekhez a változásokhoz. Ezért új, használható módszerekkel, megoldásokkal és eszközökkel kell gazdagítani a tevékenység egé-

⁴⁴ Lásd bővebben: Juhász Lilla Mária: Három irányzat a közigazgatás-tudomány fogalomtárából, avagy a New Public Management, a New Governance és az újweberiánus szemlélet vizsgálata <http://jesz.ajk.elte.hu/juhasz47.html> (letöltés ideje: 2018. 07. 28.); Gajdusчек György: A „Run like a business” jelszó ideológiakritikája. http://www.kozigkut.hu/doc/gajduscek_09szept.pdf (letöltés ideje: 2018. 07. 28.); Gajdusчек György: Governance, policy networks – informális politikai szereplők a döntéshozatalban. http://www.poltudszemle.hu/szamok/2009_2szam/2009_2_gajduscek.pdf (letöltés ideje: 2018. 07. 28.); Hajnal György (2004): Igazgatási kultúra és New Public Management reformok egy összehasonlító esettanulmány tükrében. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/174/1/hajnal_gyorgy.pdf. (letöltés ideje: 2018. 07. 28.); Horváth M. Tamás (2005, 2010): Közmenedzsment. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs; Stumpf István–Gellén Márton (2009): A jó kormányzás felé. In: Verebélyi Imre – Imre Miklós (szerk.) (2009): Jobb közigazgatás helyben járás és visszafejlődés helyett. Századvég Kiadó, Budapest, 15.

A KÖZZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

szét. Ugyanakkor ennek az összetett feladatellátásnak pozitív hatással kell lennie a közszolgáltatón belül munkát vállalókra épp úgy, mint azokra a folyamatokra, amelyek a társadalmi elvárások jobb színvonalú kielégítését hivatottak biztosítani. A világban megismert legjobb gyakorlatokat figyelembe véve egyre világosabban látszik, hogy a közszolgáltatásnak – alapértékeit, tartópilléreit megőrizve – változtatnia kell zárt struktúráján, irányítási rendszerén, szabályozási keretein, „előregedett” szervezeti kultúráján. A nyitottabb, rugalmasabb megoldások irányába – stratégiai gondolkodással, rendszerszemlélet alkalmazásával – célszerű tudatosan elmozdulni. A közszolgáltatás szempontjából sem érdektelen az, hogy a munkát végző ember milyen munkamagatartással, hozzáállással, lojalitással, elköteleződéssel, professzionalitással és milyen teljesítményt nyújtva végzi mindennapi feladatait. Továbbá annak is nagy jelentősége van, hogy a meghatározott követelmények, teljesítményelvárások megvalósításához a szervezet milyen körülményeket teremt, milyen feltételeket biztosít, és milyen ellenszolgáltatásokat nyújt. Kutatási eredmények bizonyítják, hogy a szervezeti működés kiszámítható, látható, érzékelhető, illetve kódolt hatásai, valamint a vezetők tevékenysége együttesen miként képesek lenyomni az egyének demoralizálásán keresztül a szervezeti szintű teljesítményeket is. A kutatási eredmények és a versenyképes szervezetek gyakorlati példái azt is igazolják, hogy az érzelmileg fejlett szervezetek, az érzelmi intelligenciával rendelkező vezetők képesek igazán hosszú távon sikeres, költséghatékony, egyben hatásos szervezeti működésre, a legjobbnak számító munkaerő szervezetbe vonzására és ott tartására (Goleman 2002). A tények azt is alátámasztják, hogy az iménti feltételeknek megfelelő környezetben lehet igazán a szervezeti és az egyéni érdekek összhangját megteremteni, bizalomra épülő közeget működtetni, magas munkatársi megelégedettséget, motivációt, elkötelezettséget, lojalitást elérni, összességében a folyamatos fejlődéshez, a tanuláshoz nélkülözhetetlen élet- és munkakörülményeket biztosítani.

1.1. A szervezeti kultúra által gyakorolt befolyásoló szerepről

A belső környezeti tényezők közül a szervezeti kultúra az, amely szinte észrevétlenül, de minden meghatározónak nevezhető tényezőre rányomja bélyegét, alapvető hatást gyakorol arra, hogy a szervezeten belül mit és hogyan tesznek meg, vagy éppen miért óvakodnak bizonyos dolgok teljesítésétől. Ezért nem mindegy az sem, hogy a közszolgáltatásban dolgozók mikor, milyen forrásokból és milyen mértékben ismerik meg az ágazatra, valamint az azon belül működő szervezetekre jellemző kultúrát, az elvárt értékeket, szokásokat, etikai normákat és valamennyi e tárgykörbe tartozó kérdést. A felmérés adataiból az derül ki, hogy a szervezeti kultúrát felépítő elemek „ismertek, mert a hatályos joganyagból és a belső szabályozókból ezek mindenki számára egyértelműen megismerhetők”, továbbá ismertek azért is, mert „a közvetlen felettes vezetők személyes példamutatásukkal közvetítik ezeket a személyi állomány felé.” Ezzel a két állítással értettek egyet az egyes szakterületeken belül és a különböző munkakörökben tevékenykedők közül a legnagyobb arányban (73,7–81,7% és 62,2–77,4% közötti értékben). Nagyon sokan – különösen a rendvédelemben szolgálatot teljesítők (68,9%), a felső vezetők (66,1%) és a beosztott irányítók (62,8%) – arról adtak tájékoztatást, hogy a szervezeti kultúrát a szervezetekbe újként belépő fiatalok „az idősebb kollégáktól tanulják meg, tőlük lesik el az alapértékeket. Közel hasonló nagyságrendben gondolták a válaszadók – megint csak a rendvédelemben szolgálatot teljesítők (67,2%), a felső vezetők (66,1%) és a beosztott irányítók (61%) – azt, hogy a szervezeti kultúrát alkotó értékek „ismertek, mert az új felvételesek beillesztési folyamata alatt ezeket a mentorok és/vagy a vezetők személyesen közvetítik az érintettek felé.” Majdnem ugyanilyen mértékben vélték úgy a felmérésbe bekapcsolódók, hogy „a felső vezetők személyes példamutatásukkal közvetítik” a szervezeti kul-

A KÖZZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

túrát alkotó elemeket a munkatársak felé. Az utóbbi felvetés kapcsán a beosztott irányítók (31,4%-a) és a beosztott munkatársak (30%-a) nem tudtak dönteni, egyértelműen állást foglalni. A beérkezett válaszok megoszlásából arra lehet következtetni, hogy a közszolgáltatón belül nem fordítanak elég figyelmet azoknak a brosúráknak, szórólapoknak az előállítására és terjesztésére, amelyek tájékoztatást, eligazodást adhatnak a szervezeti kultúráról. Szintén problémásnak látszik az etikai kódexek megismerésének, ismertetésének a kérdése. A felvetésekre adott válaszokból ismételten beigazolódott, hogy a szervezeti kultúra megismertetése és elfogadtatása szempontjából a vezetőknek, a nagy tapasztalattal rendelkező kollégáknak és a felkészített mentoroknak kiemelt szerepük van (lásd a 14. táblázatot).⁴⁵

14. táblázat. A szervezeti kultúra alapját adó értékek ismeretének megoszlása, szakterületi bontásban (n=1273)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)⁴⁶

állás	szakterület	teljes mértékben	jelenlős mértékben	igen válaszok összesen	nem tudom eldönteni	kismértékben	semmilyen mértékben	nem válaszok összesen
ismertek, mert a szervezet brosúrák, tájékoztatók kiadásával gondoskodik ezek megismeréséről	államigazgatás	10,2%	26,1%	36,3%	24,8%	24,9%	14,0%	38,9%
	önkormányzat	5,1%	23,4%	28,5%	21,2%	25,0%	25,3%	50,3%
	rendvédelem	9,3%	31,7%	41,0%	18,6%	26,2%	14,2%	40,4%
ismertek, mert a hatályos joganyagból és a belső szabályozókból ezek mindenki számára egyértelműen megismerhetők	államigazgatás	24,5%	51,0%	75,6%	11,4%	11,2%	1,8%	13,0%
	önkormányzat	23,7%	50,0%	73,7%	11,7%	12,0%	2,5%	14,6%
	rendvédelem	21,9%	59,0%	80,9%	9,3%	8,7%	1,1%	9,8%
ismertek, mert az új felvételek beillesztési folyamata alatt ezeket a mentorok és/vagy a vezetők személyesen közvetítik az érintettek felé	államigazgatás	15,9%	42,1%	58,0%	21,3%	15,9%	4,8%	20,7%
	önkormányzat	13,6%	40,8%	54,4%	18,7%	19,3%	7,6%	26,9%
	rendvédelem	21,3%	45,9%	67,2%	14,2%	15,8%	2,7%	18,6%
ismertek, mert a felső vezetők személyes példamutatásukkal közvetítik ezeket a személyi állomány felé	államigazgatás	14,3%	41,1%	55,4%	27,4%	12,1%	5,0%	17,2%
	önkormányzat	15,5%	45,6%	61,1%	20,6%	15,5%	2,8%	18,4%
	rendvédelem	17,5%	37,2%	54,6%	25,1%	14,8%	5,5%	20,2%

⁴⁵ A munkakörök szerinti részletes eredményeket az E-függelék tartalmazza.

⁴⁶ A fejezet táblázataiban szereplő, egységesen alkalmazott színjelölésekkel a meghatározónak tartott értékekre, illetve azok előfordulására kívántuk a figyelmet felhívni. Az első oszlopnál a 15% alatti kismértékű „teljes elfogadásra”, a harmadiknál a 60% feletti összesített elfogadásra, a negyediknél a 30%-ot meghaladó semleges válaszokra, a hetedik oszlopnál a 30%-ot meghaladó összesített elutasításra.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

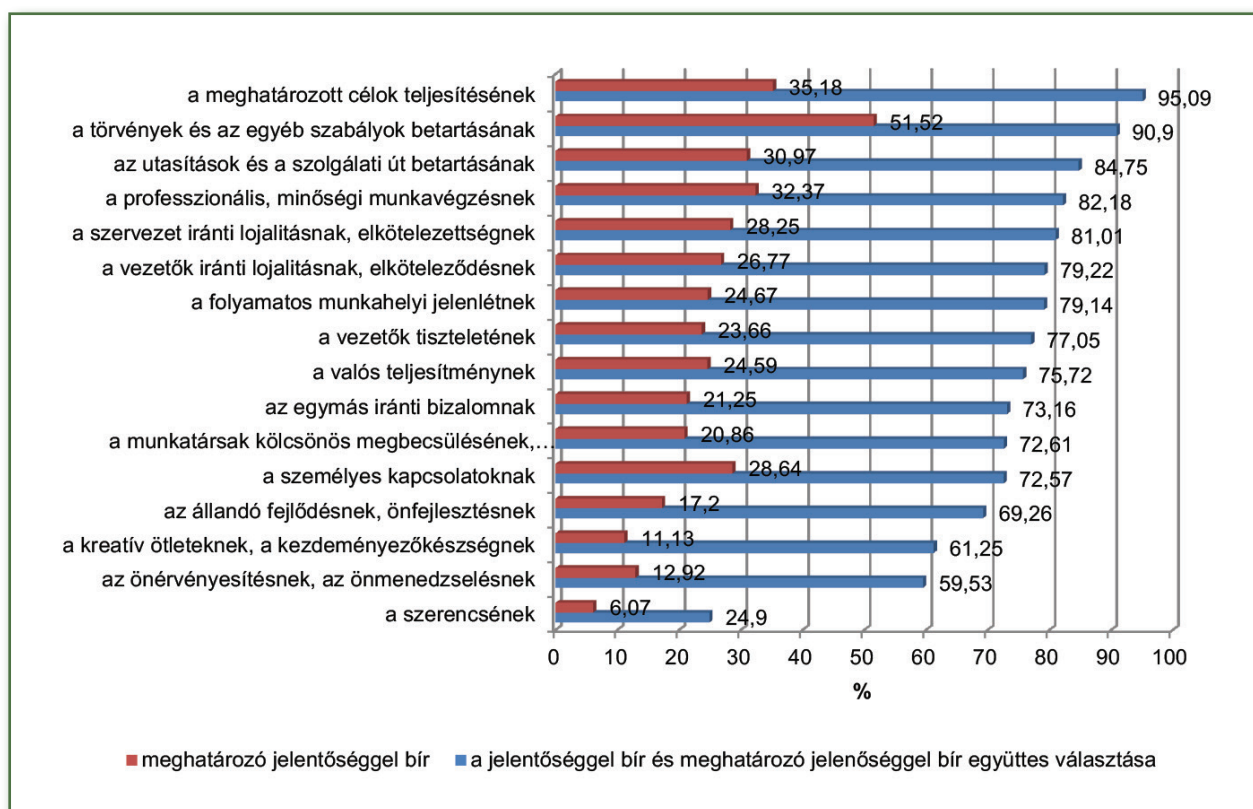
állítás	szakterület	teljes mér- tétkben	jelentős mértékben	igen válaszok összesen	nem tudom eldőnteni	kismértékben	semmilyen mértékben	nem válaszok összesen
ismertek, mert a közvetlen felettes vezetők személyes példamutatásukkal közvetítik ezeket a személyi állomány felé.	államigazgatás	17,7%	51,0%	68,7%	19,0%	9,8%	2,5%	12,3%
	önkormányzat	15,8%	48,4%	64,2%	19,9%	12,3%	3,5%	15,8%
	rendvédelem	23,0%	53,6%	76,5%	10,9%	9,3%	3,3%	12,6%
ismertek, mert az idősebb kollégáktól tanulják meg, lesik el az alapértékeket	államigazgatás	10,7%	48,1%	58,8%	20,4%	16,4%	4,4%	20,8%
	önkormányzat	7,3%	51,3%	58,5%	17,1%	21,5%	2,8%	24,4%
	rendvédelem	14,8%	54,1%	68,9%	13,7%	15,3%	2,2%	17,5%
ismertek, mert az etikai kódexek áttanulmányozásából ezek egyértelműen kiderülnek	államigazgatás	9,9%	31,4%	41,3%	24,5%	24,7%	9,4%	34,1%
	önkormányzat	10,1%	31,3%	41,5%	20,3%	22,5%	15,8%	38,3%
	rendvédelem	11,5%	37,2%	48,6%	15,3%	25,1%	10,9%	36,1%

A következő kérdéssorral a szervezetek és a közszolgálat működését meghatározó tényezők megítélésére kérdeztünk rá. Általánosságban elmondható, hogy a megfogalmazott állítások jelentős hányadánál a válaszadók a „teljesen egyetértek” lehetőséget 15%-nál kisebb mértékben választották, tehát nem akartak vagy tudtak egyértelműen állást foglalni. A megítélendő tizenegy állítás közül ötnél a bizonytalan/semleges véleményt tükröző válaszok, valamint a „nem értek egyet” és az „egyáltalán nem értek egyet” állítások összesített értéke meghaladta „az egyetértek” és a „teljesen egyetértek” kategória igenlő, pozitív sávba tartozó válaszainak együttes arányát. A közszolgálat egészét figyelembe véve feltétlenül kedvezőnek számít, hogy a válaszadók 75,1%-a azt gondolja, hogy „a szervezet hosszabb ideje biztos alapokon áll, és eredményesen működik,” 72,9%-a pedig úgy véli, „a dolgozók számára a munkahelyük légköre megfelelő.” A pozitív vélemények túlsúlyát mutatják azok a voksok is, amelyek szerint a szervezetek vezetése hozzáértő és igényt tart az emberek véleményére (69,2%), valamint azok is, amelyek azt állítják, hogy a „szervezetük egyre javuló teljesítményt nyújt” (56,36%). A „szervezetünk képes megtartani a korábban kiharcolt lehetőségeit”, és a „szervezeten belül kiváló a kommunikáció” állításokra adott válaszok már inkább a bizonytalan-nak, a semlegesnek tűnő sávba esnek, hisz összesített arányuk, igaz csak kevéssel, de ötven százalék alatt van (49,5% és 48,5%). A következő állításokat a többség már nem fogadta el igaznak, és ezért a felvetés ellenkezőjét tartotta érvényesnek. Közel egyező értékben arról adtak hírt, hogy a teljesítmények és az egyéni boldogulás szervezetüknél nem kapcsolódik össze (59,63%), a rendvédelemben és az államigazgatásban dolgozók, valamint a középvezetők és a beosztott irányítók a többiekhez képest nagyobb arányban gondolták azt, hogy szervezetük nem képes megtartani a legjobb munkaerőket, ezért a szervezet tudása folyamatosan csökken (64,9%). A rendvédelem munkatársai, a középvezetők és a beosztott irányítók – az egyéb válaszadói csoportoknál nyomatékosabban – azt vallják, hogy a szervezetükben tevékenykedő kollégák nem látják, és nem ismerik a problémák megoldásának útját, módját, ezért nem nagyon bíznak a jövőben, nem igazán érzik biztonságban magukat (66,8%). Ezzel a véleménnyel szoros összefüggésben azt is gondolják, hogy a szervezetük által nyújtott életpálya-lehetőségek nem felelnek meg a személyi állomány elvárásainak

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

(70,5%). A feltett kérdések közül a legnagyobb arányban arról nyilatkoztak problémaként a felmérés résztvevői, hogy a szervezetek vezetésének folyamatosan „tűzoltással” kell foglalkoznia (77,93%). Ezt a problémát leghangsúlyosabban a rendvédelemben foglalkoztatottak, a felső és középszintű vezetők, valamint a beosztott irányítók jelezték.⁴⁷

A szervezeti kultúrának és ehhez kapcsolódóan a közszolgálati életpályán történő előrehaladásnak, a sikeres munkavégzésnek lehetnek egyéb összetevői is, amelyek különböző hatást fejthetnek ki. Ezekre az egyéb összetevőkre kérdeztünk rá az alábbi tizenhat változóval. A korábbi kérdéskörhöz képest ez esetben sokkal egységesebb kép rajzolódott ki. Egy kivétellel a válaszadók magas, illetve nagyon magas arányban „jelentőséggel bírónak” és „nagy jelentőséggel bírónak” gondolták a kérdésekben tárgyalt összetevők hatását az életpálya és a munkavégzés szempontjából. A legmarkánsabb „meghatározó jelentőséggel bíró” hatást „a törvények és egyéb szabályok betartásának” tulajdonították (51,52%), amelyet a „meghatározott célok teljesítése” (35,18%), a „professzionális, minőségi munkavégzés” (32,37%) és „az utasítások, a szolgálati út betartása” (30,97%) követett. Amennyiben a pozitív tartományba eső válaszok együttes értékét vizsgáljuk, azt fedezhetjük fel, hogy ezek közül még a pozitív hatás kifejtésére legkevésbé alkalmasnak tartott „önérvényesítés, önmenedzselés” (59,53%), „a kreatív ötletek, a kezdeményezőkézség (61,25%), az „állandó fejlődés, az önfejlesztés” (69,26%) is viszonylag magas értéket kapott. Nem beszélve az előrehaladást, sikeres munkavégzést befolyásoló fennmaradó tényezőkről, amelyeknél az összesített pozitív vélemények a 72,57%–95,09%-os tartományba estek. A „szerencsét”, mint az életpályára és a sikeres munkavégzésre hatást kifejtő faktort a válaszadók zöme elvetette (24,9%) (lásd az 57. ábrát).⁴⁸



57. ábra: A közszolgálati életpályán történő előrehaladás, a sikeres munkavégzés szempontjából jelentőséggel bíró tényezők hatásának megoszlása a közszolgálat egészére nézve (n=1285)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

⁴⁷ A szakterületek és a munkakörök szerinti részletes eredményeket az E-függelék tartalmazza.

⁴⁸ A szakterületek és a munkakörök szerinti részletes eredményeket az E-függelék tartalmazza.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A szervezeti kultúra meghatározó részének tekintjük a vezetés stílusát, mindennapi gyakorlatát és hatását a szervezeti kultúra alakulására, alakítására. A tárgykörben feltett kérdéseinkre adott válaszok összesítésével látszik, hogy mindegyik állításnál – a közszolgálat egészét és annak átlagértékeit figyelembe véve – a pozitív tartományba esik az „egyetért” és a „teljesen egyetért” válaszok összesített aránya (mindenhol 52% fölött van). Ennek megfelelően viszonylag magas arányt tettek ki a „teljesen egyetért” válaszok, és kevesen jelezték bizonytalanságukat, illetve választották a „nem értek egyet” és az „egyáltalán nem értek egyet” lehetőségeket. A kérdések többségére az önkormányzatoknál dolgozók és a felső vezetők válaszoltak a legpozitívabban, teljes egyetértésüket kifejezve.⁴⁹ A legnagyobb arányban az „olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol bármikor jelezhetem a munkahelyi zaklatást” állítással értettek egyet a válaszadók (82,3%). Némileg meglepő, hogy az ezzel a felvetéssel szorosan összefüggő „olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol bármikor jelezhetem az igazságtalanságot és az etikátlan viselkedést” állítással már kevesebben (62,7%) értettek egyet. (Azt is látni fogjuk, hogy az integritással összefüggő állításnál már ismét nagyobb arányú volt az egyetértés mértéke.) A következő magas elfogadottsági arányú állítás szerint a válaszadók szervezeténél „a munkatársakkal tisztelettel bánnak, tekintet nélkül beosztásukra és társadalmi helyzetükre” (79,53%). A felmérés résztvevői úgy foglaltak állást, hogy „a szervezeti értékek világos irányvonalat mutatnak a személyi állománynak” (78,23%). Nagyon magas arányban értettek egyet azzal az állítással is, mely szerint „a vezetés magatartása összhangban van a szervezet értékrendjével, amelyet egyértelműen követnek” (77,4%). A munkatársak magatartására vonatkozó, fentivel egyező tartalmú kérdésre adott egyetértő válaszok aránya kissé elmarad a vezetőkre leadott voksokétól (74,7%). Az „egyének által vallott értékek és a szervezeti értékrend” közötti összhang meglétéről a megkérdezettek a munkatársakra vonatkozó állítással közel azonos arányban nyilatkoztak egyetértően (74,7%). A szervezeti értékrend nagymértékű elfogadásáról kialakult összképet kismértékben lerontja az, hogy „a közszolgálati szervezeteknél alkalmazott jutalmazási, elismerési és ösztönzési rendszer, valamint a szervezeti értékrend összhangja” nem mindig valósul meg, hiszen a megvalósulással egyetértő szavazatok alacsonyabb értéke kétségtelenül erre utal (52,9%). A válaszadók a kívülállók számára talán szokatlanul magas arányban vélekedtek úgy, hogy „olyan szervezeti kultúrában dolgoznak, ahol meghozhatják a munkavégzésükhöz szükséges döntéseket” (76,66%). Az elmúlt időszakban a közszolgálatban kiemelt hangsúlyt kaptak az integritással összefüggő kérdések. Minden bizonnyal ezzel is összefüggésbe hozható, hogy a kérdőívet kitöltők magas arányban azt jelezték vissza, hogy „olyan szervezeti kultúrában dolgoznak, ahol az integritással összefüggő kérdések betartása és betartatása kiemelten fontos érték” (75,8%). Az egy irányba mutató, összehangolt szervezeti működés fontos alapértékeinek meglétét igazolták vissza azok a válaszadók, akik egyetértettek azzal, hogy „olyan szervezetben dolgoznak, ahol a lojalitás és az elkötelezettség betartásával a munkatársak zöme azonosul” (74,66%). A szervezeti kultúrát felépítő értékek ismeretéről a megkérdezettek egy korábbi kérdés kapcsán már véleményt nyilvánítottak, most a zömük ismételten megerősítette, hogy „a szervezeti kultúra alapját adó preferált értékeket a személyi állomány többsége ismeri” (74,46%) (lásd a 15. táblázatot).⁵⁰

⁴⁹ A szakterület és a munkakörök szerinti részletes eredményeket az E-függelék tartalmazza.

⁵⁰ A közszolgálat egészére és a munkakörökre vonatkozó részletes eredményeket az E-függelék tartalmazza.

A KÖZZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

15. táblázat. A válaszadók véleménye a szervezeti kultúrával kapcsolatos állításokról, munkaköri bontásban (n=1091)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

állítás	munkakör	teljesen egyetért	egyetért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem ért egyet	egyáltalán nem ért egyet	nem összesen
szervezetünknel a munkatársakkal tisztelettel bánnak, tekintet nélkül beosztásukra és társadalmi helyzetükre	felső vezető	31,6%	59,5%	91,1%	5,3%	3,7%	0,0%	3,7%
	középvezető	20,4%	61,1%	81,5%	12,6%	5,6%	,4%	5,9%
	irányító	17,1%	55,7%	72,8%	13,3%	12,0%	1,9%	13,9%
	beosztott	22,2%	53,9%	76,1%	14,2%	8,7%	1,1%	9,7%
szervezetünknel gondoskodnak arról, hogy a személyi állomány tagjai jól érezzék magukat munkahelyükön, munkakörükben	felső vezető	17,9%	57,4%	75,3%	12,6%	11,6%	,5%	12,1%
	középvezető	9,3%	52,6%	61,9%	23,3%	12,6%	2,2%	14,8%
	irányító	9,5%	41,8%	51,3%	20,9%	23,4%	4,4%	27,8%
	beosztott	12,9%	45,7%	58,6%	23,9%	14,2%	3,4%	17,5%
a szervezeti kultúra alapját adó preferált értékeket a személyi állomány többsége ismeri	felső vezető	16,3%	69,5%	85,8%	11,1%	3,2%	0,0%	3,2%
	középvezető	12,6%	61,9%	74,4%	18,1%	6,7%	,7%	7,4%
	irányító	9,5%	61,4%	70,9%	19,0%	9,5%	,6%	10,1%
	beosztott	13,7%	54,8%	68,5%	25,8%	5,1%	,6%	5,7%
a szervezetünknel nyilvánított értékrend összhangban van saját értékrendemmel	felső vezető	27,4%	64,2%	91,6%	4,7%	2,6%	1,1%	3,7%
	középvezető	13,3%	65,2%	78,5%	11,5%	9,3%	,7%	10,0%
	irányító	13,3%	53,8%	67,1%	14,6%	14,6%	3,8%	18,4%
	beosztott	17,1%	53,1%	70,2%	19,7%	8,9%	1,3%	10,1%
olyan szervezetben dolgozom, ahol a lojalitás és az elkötelezettség betartásával a munkatársak zöme azonosul	felső vezető	22,1%	66,8%	88,9%	6,3%	4,7%	0,0%	4,7%
	középvezető	14,1%	64,8%	78,9%	17,0%	3,7%	,4%	4,1%
	irányító	11,4%	54,4%	65,8%	15,8%	15,8%	2,5%	18,4%
	beosztott	16,5%	52,2%	68,7%	22,2%	8,7%	,4%	9,1%
szervezetünknel az elfogadott értékrend összhangban van a jutalmazási, az elismerési és az ösztönzési rendszerrel	felső vezető	15,3%	53,7%	68,9%	15,8%	13,7%	1,6%	15,3%
	középvezető	6,7%	47,0%	53,7%	20,4%	21,9%	4,1%	25,9%
	irányító	8,2%	37,3%	45,6%	19,6%	24,1%	10,8%	34,8%
	beosztott	11,6%	34,0%	45,7%	29,6%	20,9%	3,8%	24,7%

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

állítás	munkakör	teljesen egyetért	egyetért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem ért egyet	egyáltalán nem ért egyet	nem összesen
szervezetünkél támogatják a különbözőségeket (elismerik és tisztelik az emberek közötti különbségeket)	felső vezető	15,8%	51,6%	67,4%	24,2%	8,4%	0,0%	8,4%
	középvezető	10,7%	46,7%	57,4%	34,1%	7,8%	,7%	8,5%
	irányító	8,9%	39,9%	48,7%	32,9%	16,5%	1,9%	18,4%
	beosztott	12,3%	36,6%	48,8%	38,7%	10,8%	1,7%	12,5%
olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol bármikor jelezhetem az igazságtalanságot és az etikátlan viselkedést	felső vezető	20,5%	57,4%	77,9%	9,5%	12,6%	0,0%	12,6%
	középvezető	8,9%	55,2%	64,1%	20,4%	13,7%	1,9%	15,6%
	irányító	10,8%	41,1%	51,9%	19,0%	22,2%	7,0%	29,1%
	beosztott	14,2%	44,8%	59,0%	20,7%	16,3%	4,0%	20,3%
úgy gondolom, hogy a beosztott munkatársak magatartása összhangban van a szervezet értékrendjével, amelyet ezért követnek is	felső vezető	16,3%	72,6%	88,9%	9,5%	1,6%	0,0%	1,6%
	középvezető	10,4%	70,4%	80,7%	15,2%	4,1%	0,0%	4,1%
	irányító	9,5%	51,3%	60,8%	23,4%	13,9%	1,9%	15,8%
	beosztott	13,3%	57,1%	70,4%	21,4%	7,4%	,8%	8,2%
olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol meghozhatom a munkám végzéséhez szükséges döntéseket	felső vezető	22,1%	66,8%	88,9%	5,8%	5,3%	0,0%	5,3%
	középvezető	13,0%	69,6%	82,6%	10,4%	5,9%	1,1%	7,0%
	irányító	14,6%	57,0%	71,5%	12,7%	13,3%	2,5%	15,8%
	beosztott	15,6%	56,2%	71,9%	14,4%	12,3%	1,5%	13,7%
olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol bármikor jelezhetem a munkahelyi zaklatást	felső vezető	36,8%	56,8%	93,7%	4,7%	1,6%	0,0%	1,6%
	középvezető	24,1%	58,9%	83,0%	14,8%	2,2%	0,0%	2,2%
	irányító	20,3%	60,1%	80,4%	13,9%	3,2%	2,5%	5,7%
	beosztott	24,5%	54,1%	78,6%	18,2%	2,7%	,4%	3,2%
olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol az integritással összefüggő kérdések betartása és betartatása kiemelten fontos érték	felső vezető	34,2%	54,7%	88,9%	8,9%	2,1%	0,0%	2,1%
	középvezető	25,9%	53,0%	78,9%	17,0%	3,3%	,7%	4,1%
	irányító	20,9%	51,3%	72,2%	20,3%	5,7%	1,9%	7,6%
	beosztott	21,8%	51,8%	73,6%	23,7%	2,1%	,6%	2,7%

A KÖZZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

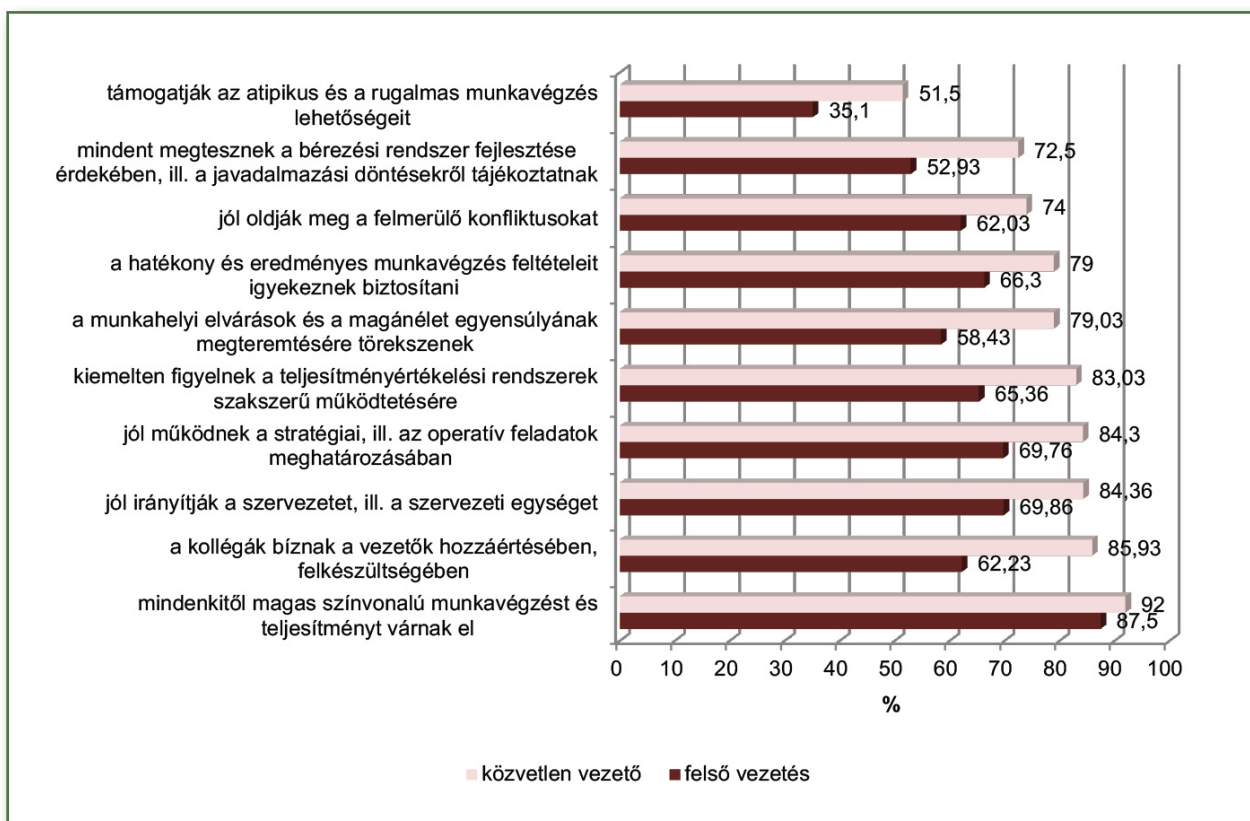
állítás	munkakör	teljesen egyetért	egyetért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem ért egyet	egyáltalán nem ért egyet	nem összesen
úgy gondolom, hogy a vezetés magatartása összhangban van a szervezet értékrendjével, amelyet egyértelműen követnek	felső vezető	33,7%	58,4%	92,1%	6,8%	1,1%	0,0%	1,1%
	középvezető	18,9%	64,8%	83,7%	11,5%	4,1%	,7%	4,8%
	irányító	14,6%	55,1%	69,6%	20,3%	8,9%	1,3%	10,1%
	beosztott	19,9%	52,0%	71,9%	20,9%	5,3%	1,9%	7,2%
a szervezeti értékeket tekintve úgy gondolom, hogy azok világos irányvonalat mutatnak a személyi állományak	felső vezető	31,1%	60,5%	91,6%	5,8%	2,6%	0,0%	2,6%
	középvezető	15,6%	64,1%	79,6%	15,9%	3,7%	,7%	4,4%
	irányító	15,2%	57,0%	72,2%	14,6%	12,0%	1,3%	13,3%
	beosztott	20,7%	52,9%	73,6%	19,5%	6,3%	,6%	7,0%

1.2. A közzszolgálati szervezetek vezetésének általános gyakorlatáról, a felső vezetés és a közvetlen vezetők tevékenységéről

A vezetés, illetve a különböző szinteken tevékenykedő vezetők stílusáról, gyakorlatáról alkotott vélemények szorosan összefüggenek kutatásunk tárgyával. A vizsgálandó területtel kapcsolatban négy kérdést tettünk fel. Az elsőnél, amely a vezetés általános gyakorlatával foglalkozott, kilenc állítást, a másodiknál, amely a felső vezetés megítélésére vonatkozott, tíz állítást, és a fennmaradó kettőnél, amely a közvetlen vezetők tevékenységének értékelésével foglalkozott, összesen tizenkilenc állítást fogalmaztunk meg. Ezek közül az állítások közül a két vezetői csoportnak tíz olyan állítást tettünk fel, amelyek megfogalmazásukban igazodtak az adott vezetői szint feladatellátásához, de tartalmukat tekintve lényegében megegyeztek egymással (lásd az 58. ábrán). A fennmaradó kérdéseket már eltérő tartalommal adtuk közre. A beérkezett válaszokról általánosságban az állapítható meg, hogy – két állítás kivételével – az egyéb felvetésekre a „teljesen egyetértek” és az „egyetértek” válaszok összesített aránya az 51,5%–92% közötti pozitív sávba esik. Az is megfigyelhető, hogy a vezetés általános gyakorlatát értékelő válaszoknál a „teljesen egyetértek” reakciók – a szakterületi és munkaköri bontásnál is – a legtöbb esetben nem érték el a határozott állásfoglalásra utaló 15% fölötti nagyságrendet. A felső vezetésnek szóló kérdéseknél ez az arány némileg javul, míg a közvetlen vezetőknel jellemzően a 15% és a 49% közötti sávba esik. Ebből következően a pozitív válaszok nagyságrendje a közvetlen vezetőknel éri el a legmagasabb arányt. A felső vezetésnél csökkennek ezek az értékek, és a szervezetek vezetési gyakorlatával foglalkozó válaszoknál érik el a pozitív válaszok a legalacsonyabb szintet.⁵¹

⁵¹ A szakterület és a munkakörök szerinti részletes eredményeket az E-függelék tartalmazza.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVESELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



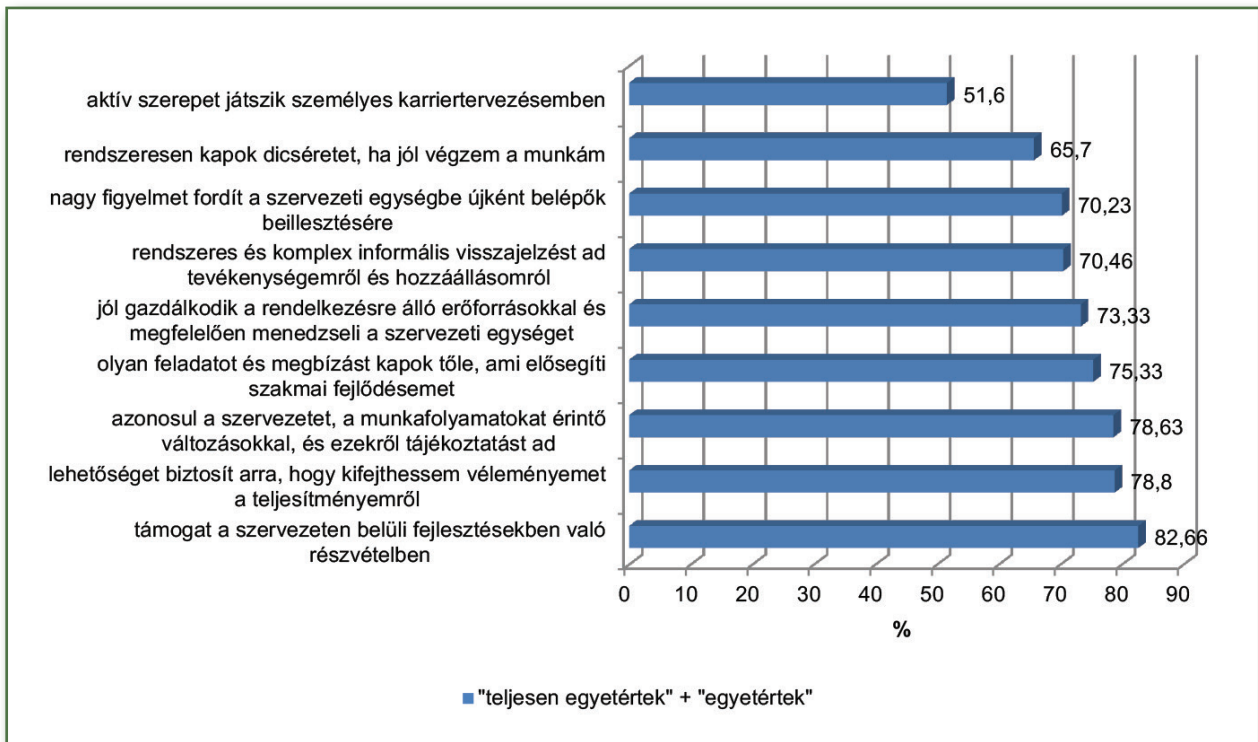
58. ábra: A válaszadó véleménye a felső vezetésnek és a közvetlen vezetőknek feltett egyező kérdésekről (n=1126)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A jelzett reakciók – amelyek egyébként az egész kutatásnál megfigyelhetők – természetesnek mondhatók. Egyrészt azért, mert ha olyan dolgokra kérdezzük rá, amelyekhez a válaszadók személyükben nem (vezetés gyakorlata) vagy csak érintőlegesen kapcsolódnak (felső vezetés), akkor nagyobb az esélye annak, hogy a valóságoshoz közelebb eső eredményt mutatnak a kapott adatok. Másrészt azért, mert a válaszadók azokról a személyekről, akikkel függőségi viszonyban, napi kapcsolatban állnak (közvetlen vezetők), és akiket jobban ismernek, általában alaposabb, ugyanakkor – számos ok miatt – a ténylegesnél kedvezőbb képet alakíthatnak ki.

A fenti ábrán egyértelműen látszik, hogy a felső vezetésnek és a közvetlen vezetőknek véleményezésre átadott egyező tartalmú állításokat minden esetben a közvetlen vezetők ítélték meg kedvezőbbben. A fenti, 58. ábra, és a következő kettő (lásd az 59. ábrát és a 60. ábrát) azonban szemléletesen mutatja, hogy a felmérés alanyainak alapvetően pozitív véleményük van a közszolgálati szervezetek vezetési gyakorlatáról és a vezetők munkájáról.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

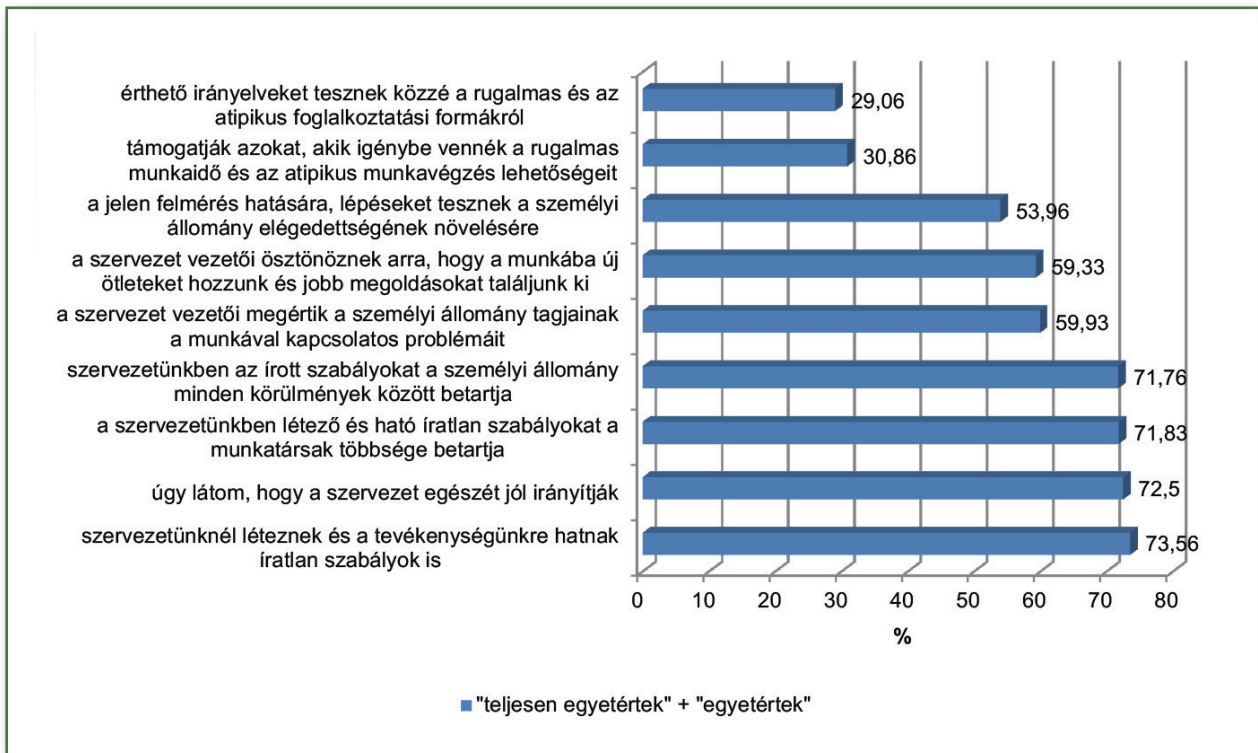


59. ábra: A válaszadók véleménye a közvetlen vezetőkről (n=1126)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A kedvező megítélés alól – ahogy jeleztük – egy kivételt találtunk, ez pedig az atipikus és a rugalmas munkavégzés alacsony támogatottságáról ad jelzést. Ennek azért van kiemelt jelentősége, mert a fiatalabb generációkhoz tartozók, valamint a többséget alkotó nők – különböző okok miatt – nagyobb mértékben tartanának igényt az említett foglalkoztatási formák kínálta lehetőségek biztosítására. Ezek rugalmasabb alkalmazása csökkenthetné a fluktuáció mértékét, egyben növelhetné a személyi állomány motivációját és megelégedettségét is.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



60. ábra: A válaszadók véleménye a vezetés gyakorlatáról (n=1126)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

1.3. A stratégiai tervezés és gondolkodás helyzetének, valamint az ehhez kapcsolódó szervezeti működés néhány tényezőjének vizsgálata

A stratégiai tervezéshez és a stratégiai gondolkodáshoz való viszony meghatározó jelentőséggel bír a közszolgálat eredményes működtetése szempontjából. Ezért kíváncsiak voltunk arra, hogy az általunk fontosnak tartott kérdésekről mit gondolnak a válaszadók. A témával kapcsolatban két kérdéskört vizsgáltunk. Az elsőnél tizenhét állítást fogalmaztunk meg, amelyek közül hetet a szervezet szintjén, négyet a közvetlen vezetők, hatot pedig a felső vezetés szintjén lehetett értelmezni. A felső vezetés és a közvetlen vezetők szintjén vizsgálható állítások közül négy, tartalmát tekintve, megegyezett egymással, ez lehetővé tette azok összehasonlítását. A stratégiai tervezéssel és a stratégiai gondolkodással kapcsolatban megfogalmazott állítások nagyobbik hányadát összességében a kijelentésekkel egyetértő pozitív sávba sorolták. A kép azonban nem ennyire egyértelmű, mert a „teljesen egyetértek” határozott véleményt kinyilvánító válaszok aránya – néhány kivételtől eltekintve – nem éri el a 15%-ot. Ugyanakkor 9-10 állításnál a „nem tudom eldönteni” válaszlehetőségre voksolók aránya meghaladja a 30%-ot. Ezek az adatok a bizonytalanságra hívják fel a figyelmet, tehát a vizsgált területen még sokat kell tenni annak érdekében, hogy a stratégiai tervezés és gondolkodás egyértelműen teret nyerjen a közszolgálat működésében.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

16. táblázat. A stratégiai tervezéssel és a gondolkodással összefüggő pozitív („teljesen egyetértek” és „egyetértek”) állítások aránya, szervezeti és vezetői szintek szerinti bontásban (n=1301)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

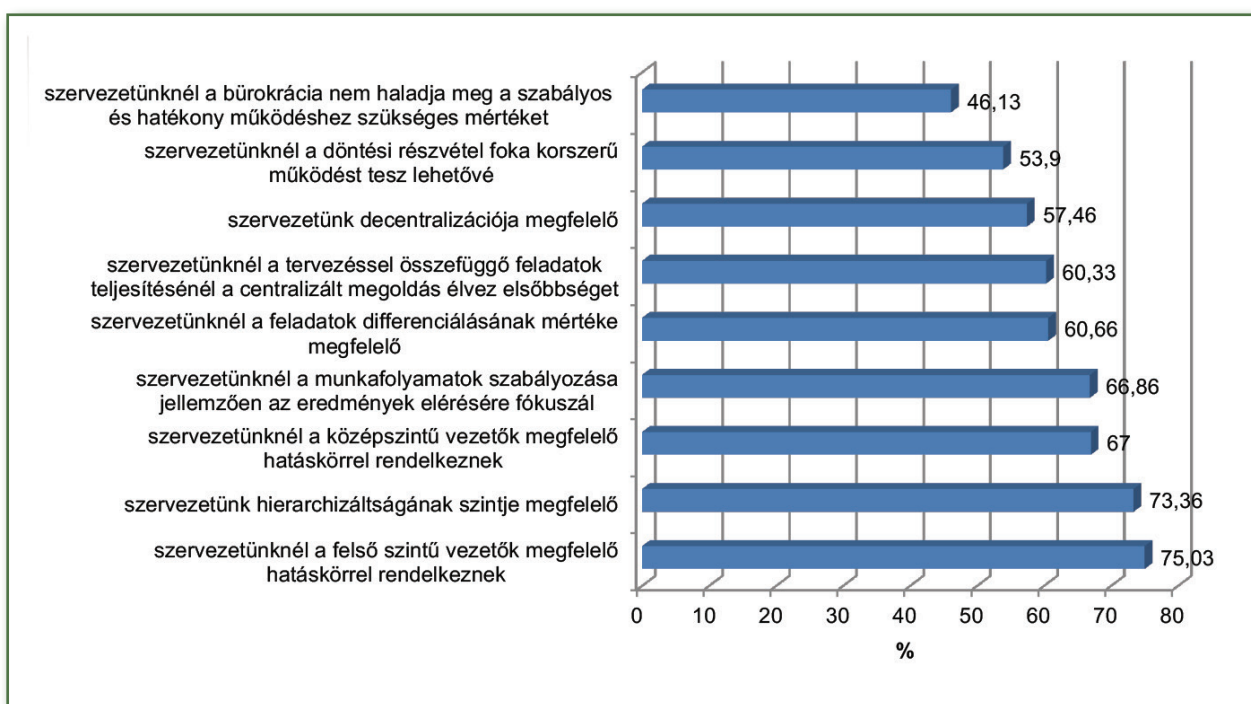
szervezeti szinten		%	
szervezetünknel az ügyfélközpontúságra, a szolgáltató jelleg erősítésére való törekvés elsőrendű kérdés		75,66	
szervezetünknel a minőségre való törekvés elsőrendű kérdés		72,9	
a szervezet az elfogadott és közreadott stratégiai tervek alapján működik		63,96	
a szervezet jövőképe, küldetésnyilatkozata és stratégiai céljai mindenki által ismertek és elfogadottak		60,66	
a kollégák elkötelezettek a szervezet jövőképe és stratégiája iránt		50,1	
a HR-stratégia illeszkedik a szervezeti stratégia prioritásaihoz		46,3	
a HR-t a felső vezetők partnerként fogadják el, ezért részt vesz a stratégiai döntések meghozatalában		40,4	
a felső vezetés szintjén	%	a közvetlen vezetők szintjén	%
a felső vezetők szervezetünknel jól működnek, különösen a stratégiai célok és a jövőkép meghatározása területén	59,2	a közvetlen vezetők jól végzik munkájukat a stratégiai célok lebontása, elfogadtatása és megvalósíttatása terén	70,3
a felső vezetés jól gazdálkodik a rendelkezésre álló pénzügyi, anyagi, technikai, informatikai erőforrásokkal, és megfelelően menedzseli a szervezetet	53,8	a közvetlen vezetők jól gazdálkodnak a rendelkezésükre álló pénzügyi, anyagi, technikai, informatikai erőforrásokkal, és megfelelően menedzselik az irányított szervezeti egységüket	63,63
a felső vezetés nagy figyelmet fordít a szervezeti kultúra folyamatos fejlesztésére	52,46	a közvetlen vezetők tevékenyen járulnak hozzá a szervezeti kultúra fejlesztéséhez, és ebbe a folyamatba bevonják beosztott munkatársaikat is	63,53
a felső vezetés figyelembe veszi a változásmenedzsment törvényszerűségeit, a szervezetet és/vagy a munkafolyamatokat érintő átalakítások kapcsán	47,23		
a felső vezetés a szervezet legértékesebb erőforrásaként bánt a személyi állomány tagjaival, és megfelelően menedzseli őket	46,03		
a felső vezetés kiemelt kérdésként kezeli az életpálya hatékony működtetésével kapcsolatos hosszú távú feladatokat	44,16	a közvetlen vezetők aktív szerepet vállalnak a személyi állomány hosszú távú életpályaterveinek végrehajtásában	56,13

A 16. táblázat adatai megmutatják azokat a területeket, ahol a válaszadók szerint a szervezetek jól teljesítenek. Ezek közé sorolható szervezeti szinten az ügyfélközpontúságra, a szolgáltató jelleg erősítésére és a minőségre való törekvés, továbbá az, hogy a közzolgálati szervezetek az elfogadott és közreadott stratégiai tervek alapján működnek, hogy a szervezetek jövőképe, küldetésnyilatkozata és stratégiai céljai mindenki által ismertek és elfogadottak.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A felmérésben részt vevők problémásnak tartják a humán stratégia illeszkedését a szervezeti stratégiához, és azt, hogy a felső vezetés nem igazán fogadja el partnerként a HR-t a stratégiai döntések meghozatalakor. A felső vezetés megítélése ennél a kérdésnél is alacsonyabb értékeket kapott a közvetlen vezetőkhoz képest. A válaszadók nagyobbik hányada úgy gondolja, hogy a felső vezetés nem minden esetben tekint úgy a személyi állományra, mint a szervezet legértékesebb erőforrására, és hogy nem feltétlenül kezeli kiemelt kérdésként az életpálya hatékony működtetésével kapcsolatos hosszú távú feladatokat megoldását.⁵²

A második kérdéskörön belül a közszolgálati szervezetek működésére jellemzőnek tartott kilenc állításra kerestünk válaszokat. Ez esetben is hasonló összkép rajzolódott ki, mint az előzőleg vizsgált területnél. Egy állítás kivételével a végeredményben pozitívnak tekinthető helyzetet ennél a kérdésnél is némileg beárnyékolja a „teljes egyetértés” alacsony mértéke. Viszont az feltétlenül kedvezőnek tekinthető, hogy a bizonytalanok, a „dönteni nem tudók” tábora ez esetben kisebb.



61. ábra: A válaszadók pozitív („teljesen egyetértek” és „egyetértek”) összesített véleményének megoszlása a szervezeti működés jellemzőiről, a közszolgálat egészét figyelembe véve (n=1166)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

⁵² A szakterületek, a munkakörök, valamint a nem HR-es és a HR-es válaszadók szerinti részletes eredményeket az E-függelék tartalmazza.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A fenti ábra alapján megállapítható, hogy a válaszadók a bürokrácia mértékét tartják aggasztónak, a szabályos és hatékony működést akadályozó tényezőnek. Az egyéb állításokra már 50% fölött érkeztek elfogadó válaszok. Ez pedig arra utal, hogy a személyi állomány meghatározó hányada egyetért, illetve nyugtázza a szervezeti működés gyakorlatát. A felső vezetők valamennyi felvetésre pozitívabban reagáltak, mint a más munkakört betöltők, és ugyanez mondható el az önkormányzatoknál dolgozókról is az államigazgatásban és a rendvédelemben tevékenykedőkhöz képest.⁵³

1.4. Az emberierőforrás-gazdálkodás szerepének megítélése

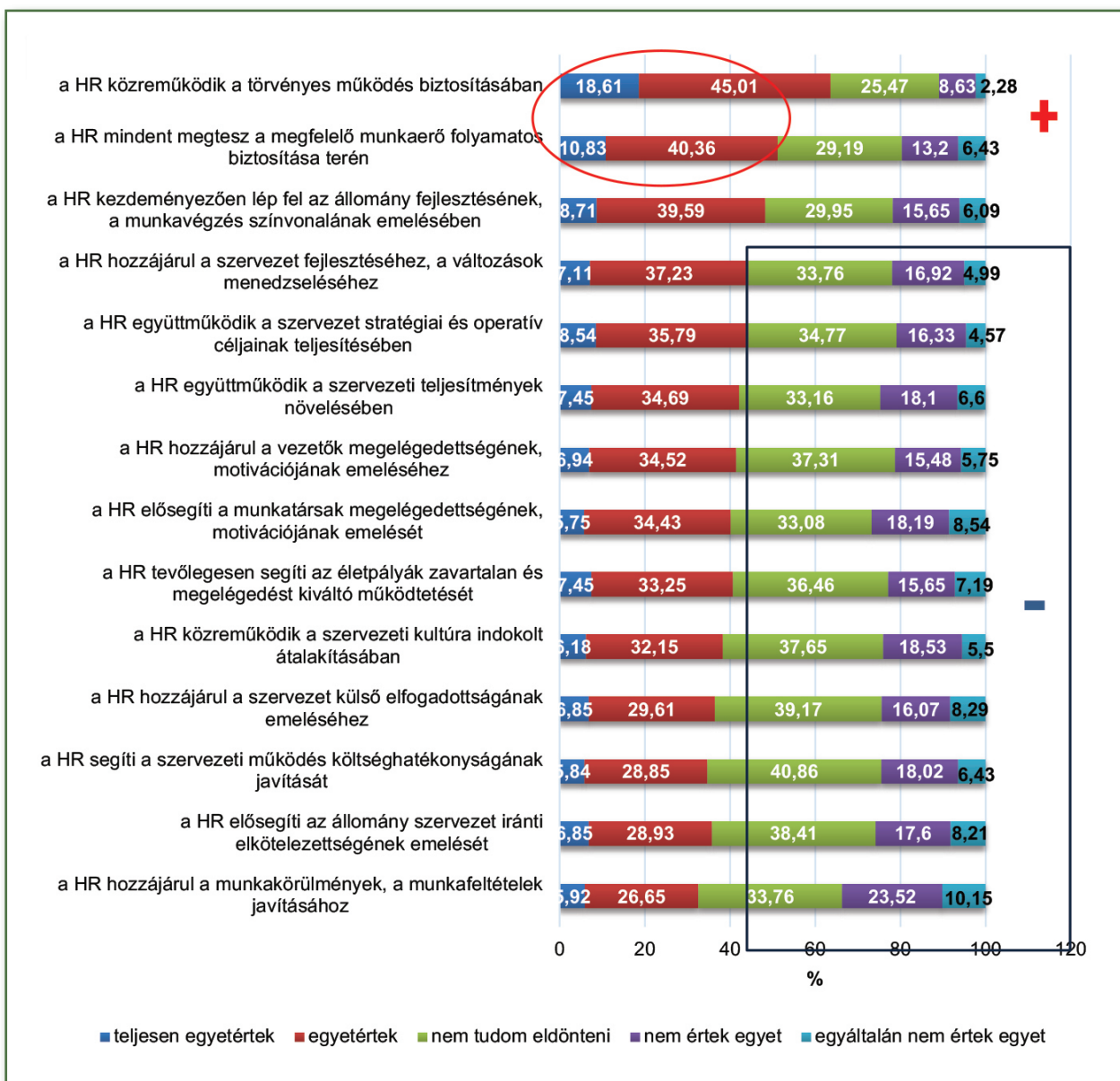
A stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálaton belüli kiépítése szempontjából fontos megismerni azt, hogy ez a funkcionális szakterület milyen mértékben járul hozzá a szervezetek működéséhez, a személyi állomány igényeinek kielégítéséhez, melyek a fejlesztendő területei, és melyekre építeni lehet a kitűzött cél elérése érdekében.⁵⁴ A szükséges információk megszerzéséhez három témakört, és ezeken belül harmincnégy állítást fogalmaztunk meg. A válaszadók reakcióiról összességében elmondható, hogy azok túlnyomó hányada bizonytalanságát fejezte ki az állításokkal kapcsolatban. Ennek számtalan oka lehet, például az ismerethiány, a tájékozatlanság, a HR-terület megítélése, a közömbösség, a szakterület feladatellátásának területén jelentkező problémák és hiányosságok, vagy oka lehet az is, hogy a kérdéskörben szereplő állításokban megfogalmazottakat nem a HR feladatának tartják. A döntésképtelenséget erősíti, hogy a „teljesen egyetért” válaszok aránya – egy-két felvetés kivételével – 15% alatt maradt. Ezekből adódóan a „nem tudom eldönteni”, a „nem értek egyet” és az „egyáltalán nem értek egyet” válaszok összesített értéke – megint csak egy-két kivételtől eltekintve – az állítások elfogadottságának kedvezőtlen megítélését jelzi azok 50% feletti összesített arányával. Természetesnek mondható, hogy a HR-területen dolgozó és a felvetéseinkre választ adó szakemberek véleménye az állítások zöménél, eltérve a nem HR-esek megítélésétől, a pozitív tartományba esik.⁵⁵ A következő (62., 63. és 64.) ábrákon szereplő adatok arról tanúskodnak, hogy az emberierőforrás-gazdálkodás lényegében a törvényes működés biztosításában, a feladatellátáshoz szükséges munkaerő megszerzésében, az adminisztratív személyzeti teendők ellátásában, valamint az új képességek és tudás megjelenésének támogatásában játszik meghatározó, ezért pozitívan megítélt szerepet.

⁵³ A szakterületek és a munkakörök szerinti részletes eredményeket az E-függelék tartalmazza.

⁵⁴ A Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020 című dokumentum célként határozta meg a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálaton belüli bevezetését.

⁵⁵ A szakterületek, a munkakörök, a nem HR-es és a HR-es válaszadók szerinti részletes eredményeket az E-függelék tartalmazza.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

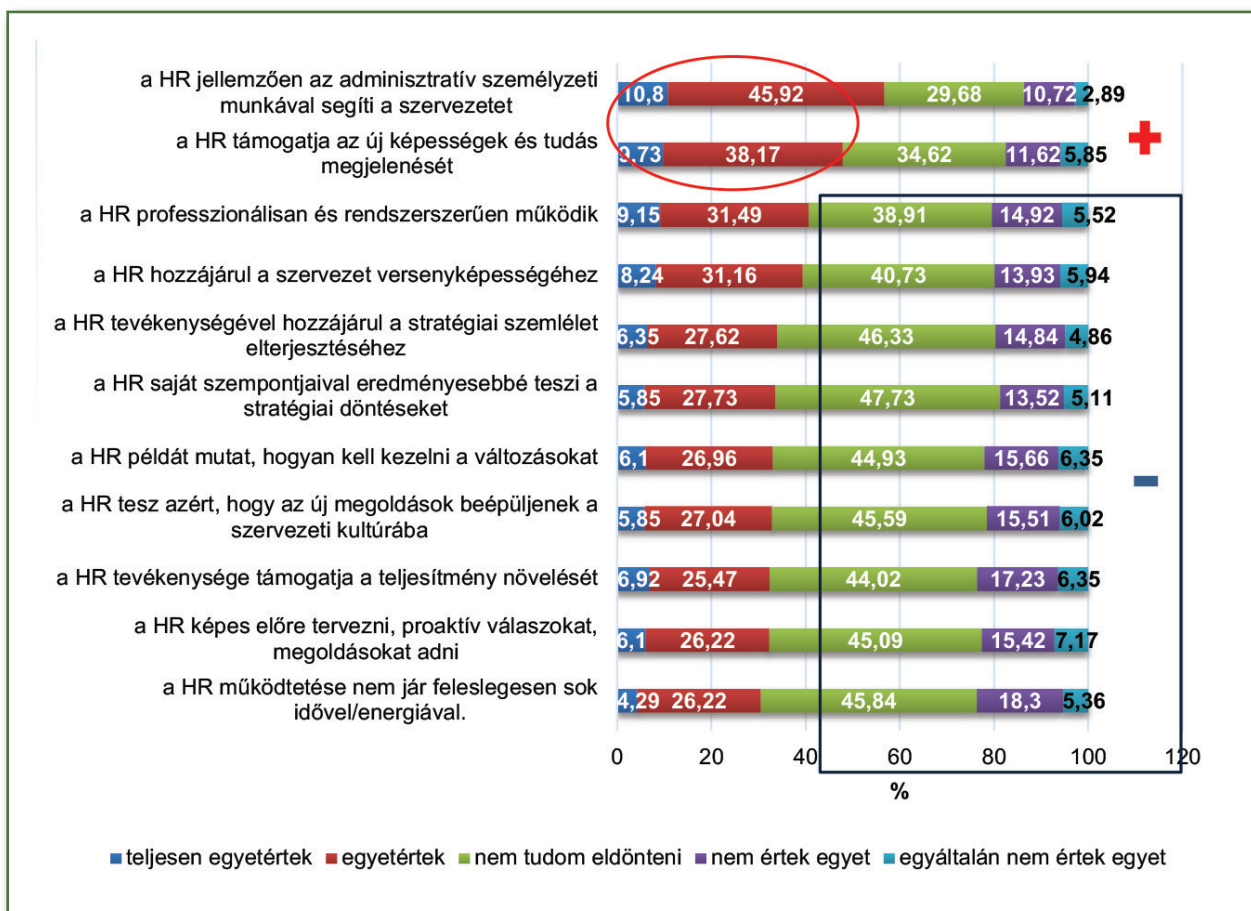


62. ábra: A válaszadók véleményének megoszlása az emberierőforrás-gazdálkodás szervezeti működésre gyakorolt hatásáról
(n=1182)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Ez önmagában nem kevés, azonban ha a negatívan megítélt állítások sorát, azok tartalmát és a szervezeti működésre kifejtett hatásuk elmaradásának következményeit végignézzük, illetve -gondoljuk, akkor alapvetően megváltozik a helyzet megítélése.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



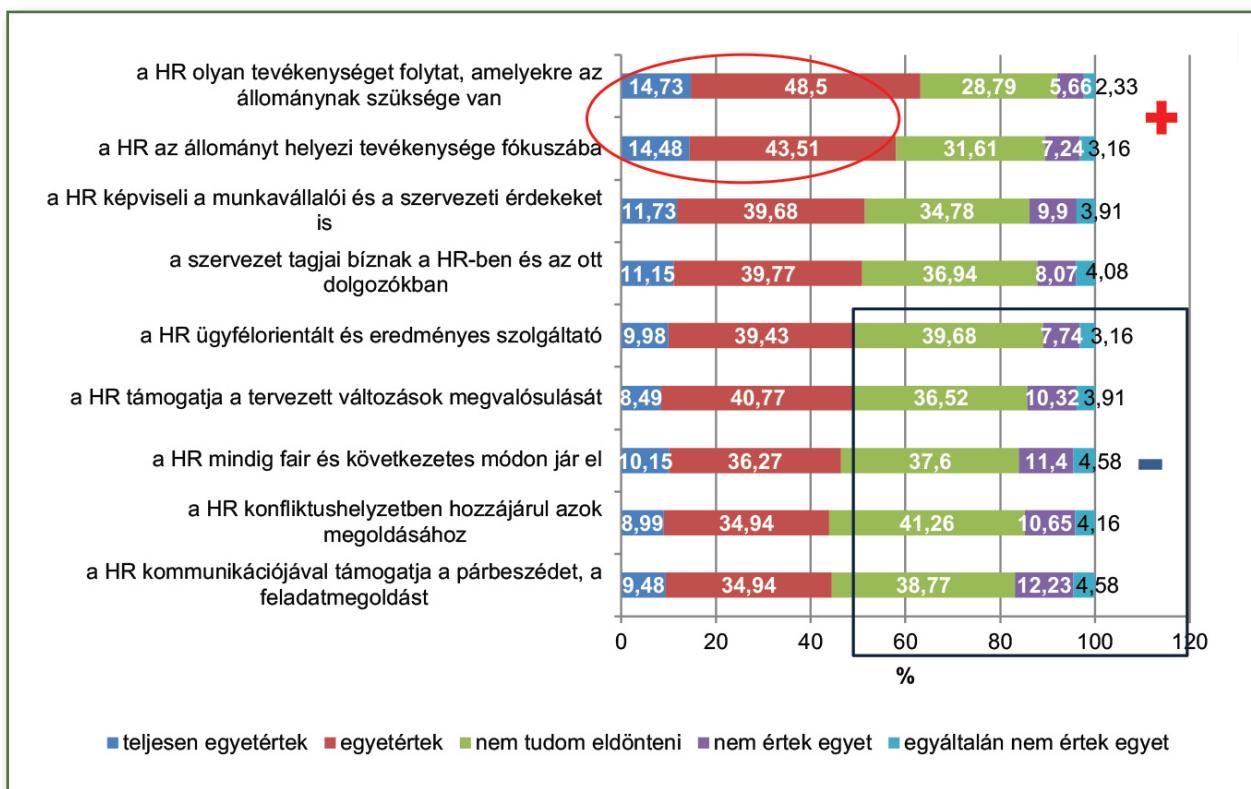
63. ábra: A válaszadók véleményének megoszlása az emberierőforrás-gazdálkodás szervezeti működésre gyakorolt hatásáról

(n=1213)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Az eddig bemutatotthoz hasonló képpel találkoztunk, amikor az emberierőforrás-gazdálkodásnak a személyi állomány munkavégzésére gyakorolt hatására és az általunk jelentősebbnek tartott szolgáltatások biztosításának helyzetére kérdeztünk rá (lásd a 64. ábrát). A felmérésből az derült ki, hogy a válaszadók jellemzően úgy gondolják, a HR olyan tevékenységet végez, amelyre a személyi állománynak szüksége van, és ennek megfelelően őket helyezik tevékenységük fókuszába. Már kevesebben, de még mindig 50% körüli arányban vannak azok, akik egyetértenek azzal, hogy a HR egyaránt képviseli a munkavállalók, valamint a szervezetek érdekeit – egyebek mellett –, ezért is bíznak a szakterületen dolgozóknban. Viszont nincsenek arról meggyőződve, hogy a HR olyan ügyfélbarát, minden esetben faires és következetesen eljáró, eredményes szolgáltató, aki elősegíti a változásokat, aki hozzájárul a kialakult konfliktushelyzetek megoldásához, és aki olyan kommunikációs csatornákat alakít ki, amelyekkel javítja a szervezeten belüli párbeszédet, a napi feladatmegoldást.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



64. ábra: A válaszadók véleményének megoszlása az emberierőforrás-gazdálkodásnak a személyi állomány feladatellátására gyakorolt hatásáról (n=1213)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

1.5. Az egyéni teljesítményértékelések megítélése

A közzszolgálati szervezetek többségénél 2002-től módszertani ajánlás kiadásával indították útjára az egyéni teljesítményértékelést. Az értékelések kompetencialapú, egységes és kötelezően alkalmazandó formáját 2006-ban vezették be, amit 2013-ban újítottak meg. Közel húsz év alkalmazási gyakorlatát figyelembe véve fontosnak tartottuk megnézni, hogy a válaszadók megítélése szerint – az elmúlt öt év átlagát figyelembe véve – az egyéni teljesítményértékelés és az ehhez kapcsolódó minősítés milyen hatást gyakorolt a közzszolgálati szervezetek működésére. Összességében azt lehetett megállapítani, hogy az általunk megfogalmazott felvetések többségével kapcsolatban a válaszadók inkább a bizonytalanságukat, vagy a negatív véleményüket fejezték ki. Az ötfokozatú skálával mért „teljes egyetértést” visszaigazoló válaszaik egyetlen esetben sem haladták meg a 15% feletti értéket. Az „egyetértek” válaszok aránya jellemzően 50% alatt maradt. Az „egyetértek” és a „teljesen egyetértek” igenlő válaszok együttes nagyságrendje zömében a 25%–50%-os értékhatár között mozgott. A „nem tudom eldönteni”, a „nem értek egyet” és az „egyáltalán nem értek egyet” válaszok együttes aránya – néhány felvetés, illetve egy-egy válaszadói csoport kivételével – nem esett 50% alá, tehát a válaszadók több mint fele vagy bizonytalan volt, vagy elutasította a teljesítményértékelésnek a szervezeti működésre gyakorolt pozitív hatását. Ezek alapján négy csoportba tudtuk rendezni

A KÖZZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

a válaszokat.⁵⁶ Az elsőbe a teljesítményértékelés alapvetően pozitív hatását – különösen az államigazgatásban és az önkormányzatokban dolgozók – „a munkaköri leírások és a munkaköri specifikációk aktuálissá tételénél” látták megvalósulni. A második csoportba az a két felvetés tartozott, amelyeknél a válaszadók egy-egy köre 50%-ot meghaladó arányban pozitív visszajelzést adott. A felső vezetők és a beosztott munkatársak a teljesítményértékelésnek „a szervezeti működés ügyfélközpontúságára és szolgáltató jellegére”, a rendvédelemben tevékenykedők pedig „a személyi állomány anyagi megbecsültségére, motivációjára” kifejtett hatásáról nyilatkoztak kedvezően. A harmadik csoportba azokra a felvetésekre adott válaszokat tudtuk sorolni, amelyek inkább bizonytalan vagy enyhén negatív (összesítve 50–65% közötti arányú) véleményt fogalmaztak meg a teljesítményértékelés hatásáról. Ezek szerint alig volt hatása a teljesítményértékelésnek:

- „a szervezet, valamint a munkatársak szakmai és általános professziójának emelésére”;
- „a vezetők és a beosztott munkatársak közötti viszonyra, a kölcsönös megbecsülésre és az együttműködésre”;
- „az értékelő vezetők elfogadottságára”;
- „a személyi állomány erkölcsi, egzisztenciális megbecsültségére, motivációjára”;
- „a személyi állomány fejlesztését szolgáló képzési, továbbképzési rendszer célorientáltságára, gazdaságos működésére”;
- „a szervezet kultúrájára”;
- „a szervezeten belüli kommunikáció minőségére, hatékonyságára”;
- „az életpályán történő előmenetel teljesítményhez kötöttségére, érdemeken alapulóvá válására”.

A negyedik csoportba az a három felvetés tartozott, amelyeknél a válaszadók túlnyomó része (65%-ot meghaladó összesített arányban) bizonytalanságának vagy elutasításának adott hangot. Ők úgy gondolták, hogy a teljesítményértékelés „a szervezeti működés költséghatékonyságára, eredményességére”, „a szervezeten belüli bizalmi légkör erősödésére” és „a személyi állományt érintő adminisztratív döntések meghozatalára” szinte egyáltalán nem hatott.

Az egyéni teljesítményértékelés és a minősítés szervezeti működésre kifejtett hatása nagymértékben attól függ, hogy – a meghatározott jogi kereteken és az értékelési rendszer által nyújtott lehetőségeken belül – az értékelő vezetők, valamint az értékeltek milyen formában tesznek eleget kötelezettségüknek, továbbá a szervezetek, különösen azok felső vezetői milyen szerepet szánnak ennek a meghatározó jelentőséggel bíró humán funkciónak. A korábbi évek tapasztalataihoz képest – a felmérés adatai alapján – az egyéni teljesítményértékelő és a minősítő beszélgetésről kirajzolódó összkép különösen az államigazgatásban és a rendvédelem területén kedvezőbbnek látszik. A teljesítményértékelés és a minősítés a szervezeti működés részévé vált. A „nem tudom eldönteni” típusú válaszok egyetlen esetben sem érték el a 20%-ot. A válaszadók meghatározó többsége elutasította az állítást, amely szerint „a vezetőm utasítására önmagam készítettem el a teljesítményértékelésemet, ezért értékelő megbeszélésre nem volt szükség”. Ebből egyértelműen kiderül, hogy – az önkormányzatok kivételével – a közzszolgálat egyéb területeinél megtörténnek az értékelő beszélgetések, és ennek a vezetők tesznek eleget. Az önkormányzatoktól válaszadók 63,8%-a azt jelezte, hogy „a teljesítményértékelés eredményét írásban megkaptam, ezért értékelő beszélgetésre nem volt szükség.” Ezek a véleményt nyilvánítók tehát arról számoltak be, hogy az értékelést nem a rendszer

⁵⁶ A szakterületek és a munkakörök szerinti részletes eredményeket az E-függelék tartalmazza.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

által meghatározott keretek között bonyolították le. A teljesítményértékelő beszélgetésen jellemzően az értékelő vezető és az értékelt vettek részt. Az önkormányzatoknál dolgozó válaszadók 51,3%-a jelezte ezt a megoldást, az államigazgatásban dolgozók 69,4%-a, illetve a rendvédelemben tevékenykedők 65,7%-a adott igenlő választ erre az állításra. Azzal a lehetőséggel, hogy az értékelésen a két „főszereplő” mellett más, pl. HR-es kontrollvezető is részt vegyen, nagyon kevesen (3,9%-9% között) éltek. Ez az értékelők és az értékelték közötti normál érintkezésre, az alapvető bizalom meglétére utal. Azt is pozitívként lehet elkönyvelni, hogy a válaszadók jelentősebb hányada szerint „a teljesítményértékelés nyugodt körülmények között, jó hangulatban zajlott”, amit külső körülmények nem zavartak meg, és a beszélgetésnek sem volt feszült, kellemetlen légköre. Az egyéni teljesítményértékelések során – a közszolgálati szerv vezetőjének döntése szerint – a kötelezően értékelendő elemeken túl ajánlott elemek értékelésére is lehetősége nyílik az értékelőknek. A beérkezett válaszok 50%-ot meghaladó arányban arról tanúsítottak, hogy a kötelező elemek mellett az értékelő vezetők kitértek az ajánlott elemek értékelésére is. Az általunk megismert hivatalosnak tekinthető éves összefoglaló jelentésből azonban az derül ki, hogy az ajánlott elemek közül egyedül a kompetenciamegfelelést használták fel 40%–50% közötti arányban, az egyéb ajánlott elemeket 9%–12% közötti mértékben vették csak igénybe (KSZF Jelentés 2014), ellentétben azzal, amit a felmérés résztvevői valamennyi ajánlott elemre nézve 57%–79,9% közötti nagyságrendben jeleztek vissza.

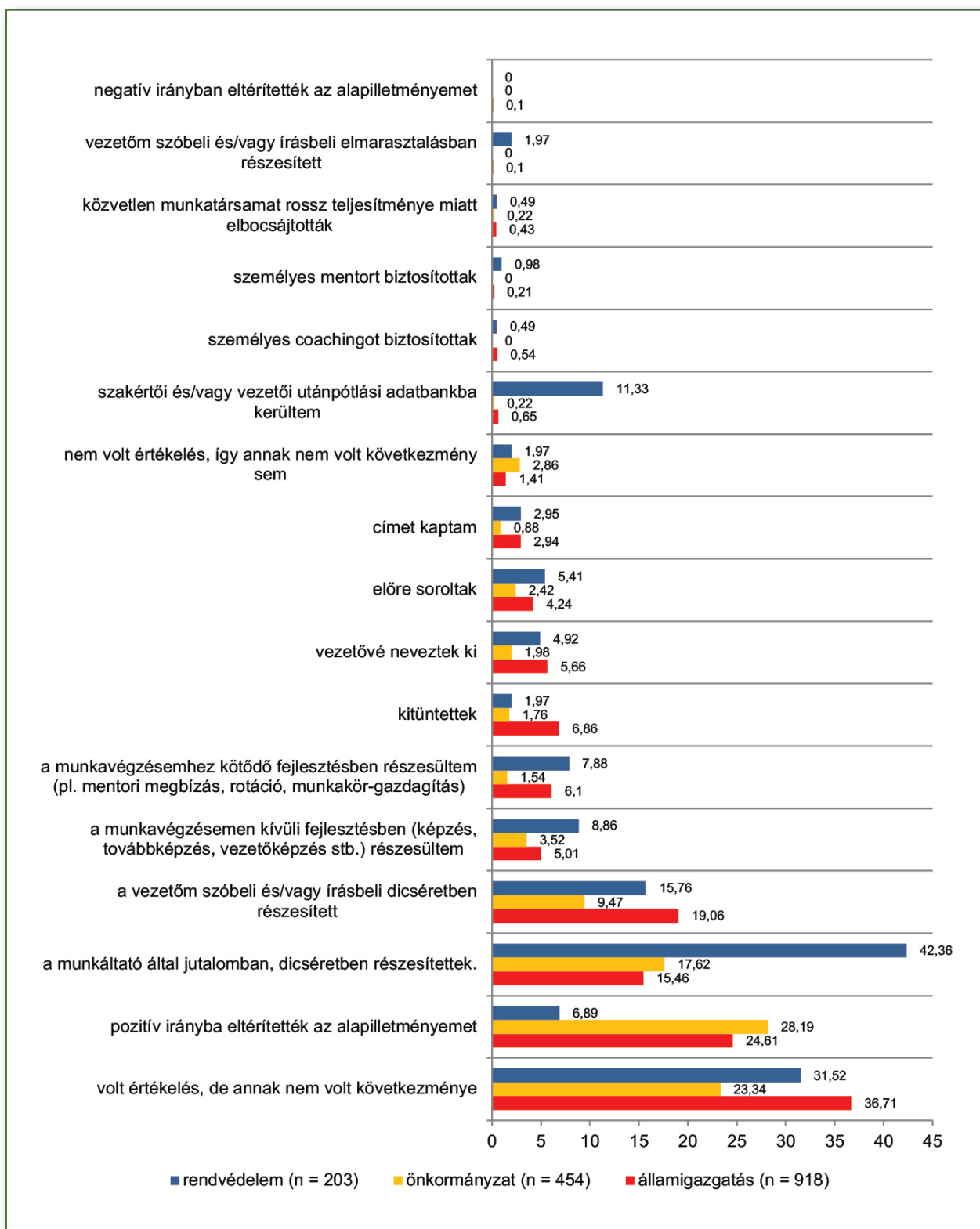
Az egyéni teljesítményértékelő és minősítő megbeszélések valós értékéről, a vezetés jellemző stílusáról és az uralkodó szervezeti kultúráról a következő kérdéskörre adott válaszok adnak hasznos részinformációkat. Az önkormányzatok kivételével, ahol a legkisebb arányban történtek meg az értékelő megbeszélések (40,3%), az államigazgatásban és a rendvédelemben „a teljesítményértékelő beszélgetésen alapvetően az értékelő vezető fejtette ki álláspontját, illetve ismertette értékelése eredményét” (50,9%, 54,5%). Az értékelt önértékelését már jóval kisebb arányban hallgatták meg az értékelő vezetők. „A teljesítményértékelő beszélgetésen a vezetőm kíváncsi volt arra is, hogy mint gondolok az ő munkájáról, és az én munkámhoz nyújtott egész évi segítségéről” állítással a válaszadók meghatározó hányada nem értett egyet. Ebből arra lehet következtetni, hogy jórészt egyirányú kommunikáció zajlott ezeken a fórumokon, ahol az értékelt véleménye, a tőle kapott visszajelzés kevés szerepet játszott.⁵⁷

A következő felvetéssel arról szerettünk volna benyomást szerezni, hogy az egyéni teljesítményértékeléseknek és minősítéseknek, különösen az értékeltre nézve, milyen pozitív vagy negatív következményei voltak. A 65. ábrán bemutatott adatokból egyértelműen kiderül, hogy a teljesítményértékelés kultúrája és gyakorlata tekintetében a fő tendenciák – kisebb-nagyobb eltéréseket mutatva – alapvetően megegyeznek az egyes szakterületek, illetve munkakörök között. Megfigyelhető a kedvező kimenetelű értékelések túlsúlya (61,81%), de „a következmények nélküli értékelés” viszonylag magas aránya (26,43%) is, a karrierépítésbe, a célirányos fejlesztésbe, a személyes coachingba, illetve a mentorig biztosításába bevontak alacsony száma (10,37%) és az elvárt követelményszint alatt teljesítők valamilyen formában történő elmarasztalásának viszonylag szűk körű alkalmazása (0,62%-ban).⁵⁸

⁵⁷ A szakterületek és a munkakörök szerinti részletes eredményeket az E-függelék tartalmazza.

⁵⁸ A szakterületek és a munkakörök szerinti részletes eredményeket az E-függelék tartalmazza.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



65. ábra: Az egyéni teljesítményértékelések és minősítések pozitív és negatív következményeinek megoszlása, szakterületi bontásban (n=1575)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A tanulmány terjedelmi korlátjai miatt az E-függelékben tesszük közzé – szakterületi és munkaköri bontásban – a közszolgálati szervezetek működésének néhány belső környezeti jellemzőjét (a szervezetben dolgozók számát, az elmúlt öt évben bekövetkezett létszámváltozások mértékét, a szervezeti átalakítások tényét és eredményét, a szervezet költségvetését, az ügyfélkör összetételét, a szolgáltatásaikkal való megelégedettség fokát, valamint a szervezetekben működő testületeket, érdekképviselőket és a legfontosabb feladatellátást megalapozó dokumentumokat).

V. A KÖZSZOLGÁLATI MUNKAVÉGZÉSSEL KAPCSOLATOS JELLEMZŐK, TAPASZTALATOK, A MUNKAHELYI ÉS MAGÁNÉLETI STRESSZ HATÁSA A MUNKAVÉGZÉSRE

(Hollósy Vadász Gábor)

1. ELMÉLETI BEVEZETÉS

A közszoigálat munkavégzésével kapcsolatos jellemzőket HR (Human Resource Management; magyarul: Emberi Erőforrás Menedzsment) szempontból PETRÓ – STRÉHLI (2013) vizsgálta. Eredményeik alapján a vizsgált szakterületek esetében (közigozgatás, rendvédelem, honvédség) a munkakörelemzés szinte nem is létezik, illetve a munkaköri leírásokat nem frissítik, valamint a közszoigálaton belül nem elterjedt az atipikus foglalkoztatás. A közszoigálaton belül jelen vannak a főbb HR-folyamatok, például a létszámgazdálkodás, amelyekkel a válaszadók közepesen elégedettek. A HR fejlesztési funkcióit a válaszadók megfelelőnek ítélték, a szervezetben belüli vezetőképzési rendszereket szervezettnek találták. A szerzők kiemelik, hogy a közszoigálaton belül bizonyos fejlesztő tevékenységek hiányoznak, például a coaching. A közszoigálaton belül a TÉR (Teljesítményértékelési Rendszer) keretei között működik a teljesítményértékelés, de hiányoznak belőle egyes részfolyamatok, pl. a 360 fokos értékelés. A vizsgálatba bevont válaszadók szerint a HR fő feladata a kompenzációs rendszer működtetése. A vizsgálati személyek szerint az emberi erőforrás területén dolgozó szakemberek a tipikus HR-folyamatokat végzik, melyek az alábbiak: munkaügy, egészségvédelem, munkavédelem. A válaszadók szerint nem jellemző, hogy a HR módszertani eszközökkel segítené a vezetőket, motivációs rendszereket működtetne vagy fejlesztene, részt venne a stratégiaalkotásban, a HR-folyamatok fejlesztésének céljából tudományos kutatómunkát végezne, szakmai elemzéseket készítené és ezeket publikálná. A kutatók a főntebbi adatokból azt a következtetést vonták le, hogy a közszoigálati HR jelenleg leginkább a munkaügyi feladatok ellátására – pl. a kompenzációs rendszer működtetése –fókuszál, és kevésbé kapcsolódik be a stratégiai szempontból fontos feladatok ellátásába, például a tehetségek mentorálásába, életpálya-modellek kidolgozásába. Ez megjelent a vizsgálati személyek válaszaiban is, akik fontosabbnak tartották azt, hogy a HR a munkaügyi tevékenységét ellássa, annál, hogy a HR stratégiai szempontól fontosabb feladatokat végezzon el. A HR-nek folyamatos megújulásra van szüksége, azért, hogy képes legyen a feladatait a kor kihívásainak megfelelően szakmailag magas színvonalon elvégezni, és ehhez megfelelő szerepkört töltsön be. Ennek megfelelően a HR-nek szerteágazó tevékenységet kell folytatnia, vagyis a klasszikus munkaügyi feladatain túl el kell látnia a stratégiai szempontból fontos új feladatokat is. Ehhez újfajta informatikai rendszerek kidolgozása szükséges. A HR újfajta feladatainak ellátását akadályozza az adminisztrációs teher, ami rengeteg energiát, időt és pénzt emészt fel. Ahhoz, hogy ez a megújulás megvalósulhasson, szükséges a felső vezetők támogató hozzáállása, vagyis ne csak az az egyetlen szempont legyen lényeges, hogy a HR feleljen meg a jogszabályi kötelezettségeknek. Ezekhez a változásokhoz szükséges mind a strukturális, mind az intézményi stabilitás, különben a HR nem tud megújulni. A szer-

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

zók megjegyzik, hogy nem elégséges az új HR-funkciók bevezetése, ehhez szükséges az attitűdök megváltozása is. Ennek egyik fontos eleme a vezetők és a HR-szakemberek képzése, továbbképzése.

A munkavégzéssel kapcsolatos jellemzők után áttérünk a közszolgálaton belüli stressz bemutatására. A stressz a mindennapi élet egyik leggyakrabban használt kifejezése (PIKÓ 2015). Az előbb idézett szerző szerint a stressz fogalmát számos diszciplína kutatja, a természettudományok közül például a biológia, az orvostudomány, a társadalomtudományok közül a szociológia, munkapszichológia stb. A fentebb említett diszciplínák tudományos eredményeit ez idáig nem sikerült integrálni. SELYE (1964; idézi PIKÓ 2015, 71.) szerint a stressz a környezeti változásokra adott válasz, ami önmagában nem negatív és nem pozitív, hanem egy általános élettani válasz, ami felkészíti a szervezetet a válaszreakcióra. A stresszt okozó tényezők a stresszorok, ezeknek a száma a 21. századi modern társadalmakban egyre növekszik, és ezzel párhuzamosan azoknak a betegségek száma is, melyek visszavezethetők a stresszre. Mivel a legtöbb stresszor a mai modern kultúrából ered, ez megnehezíti a problémára megoldást jelentő közbeavatkozást. Evolúciós szempontból a stressz különösen fontos mind az egyén, mind a faj túlélése szempontjából, hiszen minél előbb észleli az organizmus a veszélyt, annál nagyobb az esélye a túlélésre. Hosszú távon viszont szükséges, hogy az organizmus kialakítsa saját stresszrezisztenciáját, azaz azt, hogy hosszabb ideig is el tudja azt viselni. Fontos megemlíteni, hogy külső környezet alatt nem csak a biológiai hatásokat értjük, hanem a társadalmi, kulturális tényezőket is. Ideális esetben a kettőnek való megfelelés párhuzamos, de a mai modern világban ez gyakran kettéválik.

SALAVECZ – NECULAI – JAKAB (2006) tanulmánya alapján a szakirodalomban két modell használta terjedt el, melyekkel eredményesen kutatható a munkahelyi stressz. Az első a követelmény-kontroll elmélet, ez az 1970-es években terjedt el. Az elmélet szerint a túlzott munkahelyi megterhelés károsíthatja a munkavállalók egészségét, ha nincs lehetőségük saját munkakörülményeiken módosítani. A második elmélet szerint az erőfeszítés és jutalom egyensúlytalansága, vagyis az, ha a munkába fektetett energia nem arányos a kompenzációval, akkor az egy disszonáns állapotot hoz létre, ami egészségkárosodást idézhet elő, ez lehet testi, pl. kardiovaszkuláris és lelki károsodás is, pl. depresszió. A lelki betegségek megelőzésében a munkahelyi stressz csökkentésének van kiemelt szerepe. A fokozott munkahelyi stressz hozzájárulhat a kiegészítő szindróma (burnout) kialakulásához. A kiegészítő egy olyan mentális elváltozás, amely bármely szakma munkavállalóinál megjelenhet, de főként azokat a szakembereket érinti, akik érzelmileg megterhelő munkát végeznek, feladatvégzésükhöz folyamatos koncentráció szükséges, illetve emberekkel foglalkoznak, vagyis humán és segítő szakmákban dolgozókat érint a leginkább, például pedagógusokat, szociális munkásokat, orvosokat stb. (Ez különösen igaz a közszférára, pl. az egészségügyre, a szociális területre, az oktatásra. A közszolgálati tisztviselőknek az esetek döntő többségében fokozott érzelmi bevonódás mellett kell az állampolgárok ügyeit intézniük. Ehhez PAKSI (2017) hozzáteszi, hogy a mai modern társadalomban a vezetőknek olyan újfajta kihívásokkal kell szembenézniük, mint a munkahelyen állandósult stressz, munkahelyi konfliktusok, gyakori változások, az ösztönzés és a szervezeti procedúrák racionalizálása.) MASLACH – JACKSON (1981) szerint a kiegészítő egy szindróma, melynek két fő összetevője az emocionális kimerülés és a cinizmus. Ennek során a kimerültség miatt a munkavállalók azt érzik, hogy nem képesek a korábbi szinten teljesíteni, illetve megjelennek a negatív és a cinikus attitűdök az ügyfelekkel (állampolgárok) szemben. A kiegészítővel együtt gyakran megjelenik a dehumanizáció is (a dehumanizáció negatív, cinikus hozzáállást jelent a kollégákkal szemben, illetve olyan magatartási formát, melynek során az individuuum visszahúzódik, kerüli a munkát, kapcsolatai leépülnek (HAZAG – MAJOR 2008). A kiegészítő másik fontos tünete, hogy az egyén a saját teljesítményét negatívan értékeli. SALAVECZ – NECULAI – JAKAB (2006) szerint a kiegészítő pszichoszomatikus tüneteket okozhat (pl. gyomorégés), illetve összefügg az alkoholfogyasztással és a dohányzással. A kiegészítő korrelál a munkától való távolmaradással is.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A továbbiakban olyan tanulmányokat idézünk, melyek közzszolgálati dolgozók körében vizsgálták a munkahelyi stressz hatását, illetve a kiégés gyakoriságát. HSIEH (2014) kutatásában floridai (Florida az USA egyik tagállama) közzszolgálati dolgozókat vizsgált. A szerző szerint a szervezeteken belüli szabályok előírják az elvárt érzelmi kontrollt. Ezeknek két fajtáját különbözteti meg: pozitív és negatív. A pozitív szabályok pozitív érzelmi állapotot eredményeznek, míg a negatív szabályok negatív érzelmi állapotot. Mind a kettő megköveteli a munkavállalóktól az érzelmi kontrollt, azért, hogy barátságos módon tudják ellátni a szolgálatukat. Eredményei szerint a negatív szabályok hatással vannak arra az érzetre, hogy az egyén érzelmileg mennyire tartja magát kimerültnek. Ugyanez a pozitív szabályokról nem mondható el. Mind a negatív, mind a pozitív szabályokat azért alkották meg, hogy azok a közzszolgálati dolgozókat önszabályozásra ösztönözzék, ennek ellenére csak a negatív szabályoknak van a fent említett hatása. A jövőben meg kellene vizsgálni, hogy közzszolgálati mintán a pozitív szabályoknak miért nincsen az érzelmi kimerültség érzését csökkentő, gátló hatása. A szerzők szerint menedzsmentszempontról a munkavégzéshez kötődő megfelelő források biztosításának fő szempontnak kell lennie, mivel, ha ezek alacsony szintűek, akkor megemelkedik az érzelmi kimerültség valószínűsége. (A szerzők az alacsony szintű erőforrások alatt az alábbi tényezőket értik: alacsony szintű munkahelyi kontroll, nem hatékony társas támogatás, a munkavégzésbe befektetett energia és a kompenzáció közötti egyensúly hiánya.) Azoknál a közzszolgálati szervezeteknél, melyek kénytelenek folyamatosan negatív szabályokat alkalmazni, a munkavállalók körében megnő a frusztráció szintje, a tehetetlenség és a fáradtság érzete. A negatív szabályok káros hatását egyedül a munkatársak támogatása tudja csökkenteni. A negatív szabályok és az érzelmi kimerültség közötti kapcsolatra nincs hatással a szervezeten belüli szupervíziós támogatás.

A fentebbi angolszász kutatással szemben egy svéd tanulmány (HAKANSSON – AHLBORG 2017) azt vizsgálta, hogy az ottani közzszféra dolgozói esetében van-e különbség a női és férfi munkavállalók között az alábbiakban: a stressz okozta betegségek, az észlelt stressz, a mindennapi tevékenységek észlelése, pl. házimunka. A kutatásba két intézményt vontak be, mind a kettő Nyugat-Svédországban található, és összesen több mint 3000 személy vett részt a kutatásban. Az eredmények alapján a nemek tekintetében nincsen különbség. A helyes egyensúly megtalálása a mindennapi tevékenységek esetében a nők számára fontos, mivel ez összekapcsolódik a szubjektív egészséggel (a szubjektív egészség arra utal, hogy az egyén mennyire érzi magát egészségesnek), a férfiak esetében ilyen összefüggés nem volt kimutatható. A túlzott stresszre visszavezethető rendellenességek (pl. betegségek) száma magasabb volt a részmunkaidőben dolgozó nők esetében. A mindennapi tevékenységek közötti egyensúly hiánya az egyik rizikófaktora a túlzott stresszre visszavezethető testi és lelki rendellenességeknek.

Egy svájci kutatás (GIAUQUE – ANDERFUHREN-BIGET – VARONE 2012) azt kutatta, hogy a PSM (Public Service Motivation; magyarul: Közzszolgálati Motiváció) közzszolgálati szervek esetében képes-e csökkenteni a stresszt. (A PSM hazai alkalmazását az alábbi cikkek vizsgálták: HOLLÓSY – SZABÓ 2016; HOLLÓSY 2018; HORVÁTH – HOLLÓSY, megjelenés alatt). GIAUQUE – ANDERFUHREN-BIGET – VARONE (2012) szakirodalmi áttekintése alapján a közzszolgálatban létezik a vörös vonal elmélet. A vörös vonal a közzszolgálati szerveken belüli olyan szabályokra, procedúrákra utal, melyeket a közzszolgálati dolgozók fölösleges tehernek élnék meg, illetve frusztrációt okoznak, mivel gátolják a közzszolgálati dolgozókat a céljaik elérésében (pl. az állampolgárok szolgálata), vagyis nem minden szabály és procedura tekinthető vörös vonalnak. Eredményei alapján a vörös vonal és a közzszolgálaton belüli stressz észlelése szorosan összekapcsolódik, vagyis a vörös vonal a közzszolgálaton belül az egyik fő faktora annak, ha a munkavállalók nem érzik jól magukat. Másik fontos eredményük: az észlelt munkahelyi stressz negatívan korrelál a pozitív visszajelzésekkel és a szervezeti támogatással. Ebből következik, hogy a szervezeti támogatás és a pozitív visszajelzések jelentősen tudnak segíteni a közzszolgálati tisztviselőknek a munkahelyi stressz leküzdésében.

A KÖZZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A fenti tanulmányok vagy angolszász, vagy kontinentális európai kultúrájú országokat vizsgáltak. A következő kutatás a távol-keleti Malajziát kutatta (MANSOR – TAYIB 2010). A kutatók a maláj adóhivatalt vizsgálták. Eredményeik alapján a munkahelyi stressz fő forrása, hogy a munkavállaló nem biztos a szakmai előléptetésében. A munkahelyi stressz negatívan korrelál a munkahelyi elégedettséggel. A munkahelyi stressz szorosan összefügg a csökkenő munkateljesítménnyel, az alacsony szintű munkahelyi elégedettséggel, illetve morállal, valamint azzal, hogy a munkavállalók hány napot vannak betegség miatt táppénzen. A dolgozók saját munkájuk feletti kontrolljának magasabb szintje (pl. saját munkájukkal kapcsolatban mennyire dönthetnek önállóan) csökkentette a munkahelyi stresszt. A szervezeten belüli egyértelmű kommunikáció szintén csökkentette a munkahelyi stresszt. A kiégést megelőzni képes egyik faktor, ha a munkavállalókat tájékoztatják arról, a munkájuk miként járul hozzá a társadalom fejlődéséhez.

Egy másik tanulmány szintén egy távol-keleti országot, Kínát vizsgálta. HAO – HONG – XU – ZHOU – XIE (2015) 600 közigazgatási szakembert vont be a kutatásba. Eredményeik szerint a kiégést leginkább a munkahelyi stressz képes előre jelezni, a munkahelyi stressz pedig a pszichés ellenálló képesség gyengülésén keresztül tud hatni a kiégésre. A pszichés ellenálló képesség képes direkt módon csökkenteni a kiégést, illetve a munkahelyi stressz csökkenésén keresztül indirekten is képes csökkenteni a kiégést.

A főnti nemzetközi tanulmányok után olyan magyar kutatásokat mutatunk be, melyek a hazai közzszolgálatban vizsgálták a munkahelyi stressz hatását. (Fontos megemlíteni, hogy a jelen tanulmányban a közzszolgálatra koncentrálunk, ezért azokat a cikkeket, melyek az egyéb közzszolgálatot nyújtó területeket vizsgálták, például az egészségügyet, nem mutatjuk be. A téma iránt érdeklődőknek ajánljuk GYÖRFFY – GIRASEK (2014)⁵⁹ tanulmányát.) ZSIVKÓ (2017) szerint a kiégés fokozatosan veszélyezteti a honvédség személyi állományát, ami a vezetőket különösen is érinti beosztástól és rendfokozattól függetlenül. Emiatt is törekedni kell a kiégés megelőzésére, mivel mind egyéni, mind szervezeti szinten a kiégés rendkívül káros. Ezek mellett szükséges az állomány rendszeres szűrése, valamint mentálhigiénés tréningek tartása. A megelőzésnek több technikája is létezik, a szerző szerint érdemes akár progresszív relaxációt vagy autogén tréninget is alkalmazni. A hatékony megelőzéssel növelhető a katonai pályán eltöltött évek száma.

A honvédség esetében számos tanulmány vizsgálta, hogy a stressz és a kiégés hogyan hat a személyzeti állományra, pl. HORVÁTH (2016), BARNA (2018), de ezeket részletesebben nem mutatjuk be. Ennek az az oka, hogy a jelen tanulmány a közigazgatásra és a rendészetre koncentrál. Emiatt a továbbiakban a rendészettel és a közigazgatással foglalkozunk. BORBÉLY – FARKAS – TŐZSÉR (2017) kutatásában azt kutatta, hogy a tömeges métertű migráció a rendészeti dolgozók számára milyen extra pszichés megterhelést jelent. A szerzők szerint „az illegális migráció rendészeti kezelése során ideiglenesen felállított csapaterős századokban való részvétel egy speciális stresszforrása a rendőri munkának” (BORBÉLY – FARKAS – TŐZSÉR 2017, 301.), ami hatással van az állomány magánéletére is. Azok a személyek, akik észrevették ezt a hatást, arról számoltak be, hogy saját magukon pszichés problémákat is észleltek. A cikk szerint a fokozott munkahelyi stressz hatására növekedett az alkoholfogyasztás, és ez a férfikara inkább jellemző. A túlzott munkahelyi stresszrel való megküzdésre nem volt hatással az, hogy a rendőr

⁵⁹ GYÖRFFY Zsuzsa – GIRASEK Edmond (2014): Munkamegterhelés, munkával való elégedettség és kiégés a magyarországi női rezidensek körében – reprezentatív, online felmérés eredményei alapján. Orvosi Hetilap, 155. évf. 46. sz. 1831–1840.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVESELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

önkéntesként vagy parancsra került az adott századba, amiből a szerzők azt a következtetést vonták le: a rendészetben belüli parancsuralmi rendszerhez való adaptáció szükséges a rendőri feladatkör ellátásához.

SOLYMOSI (2013) szerint a kiégés nem csak a beosztotti állományt, hanem a rendészeti vezetőket is érinti. A magyar rendészetben belül nem létezik akcióterv a kiégés megelőzésére, annak ellenére, hogy a rendészeti vezetőképzés során a stresszkezelést külön oktatják. A leghatékonyabb prevenciónak az önismeret és a frusztrációtűrési fejlesztése számít. A prevenciónak szintén elengedhetetlen része a képzés, illetve a továbbképzés, a tréningek, a támogató szervezeti kultúra és a csapatszellem. A szervezeti kultúrának olyannak kell lennie, amiben a munkavállaló azt érezheti, hogy fontos a munkája. A szerző szerint a rendészeti állomány éves pszichikai és fizikai vizsgálata során érdemes lenne a kiégést is szűrni.

A szakirodalmi kutatásunk során nem találtunk olyan tanulmányt, ami a magyar közigazgatáson belül kutatta volna a munkahelyi stresszt és a kiégést.

2. A VIZSGÁLT RÉSZTERÜLET KUTATÁSÁNAK CÉLJA ÉS HIPOTÉZISE

Ebben a tanulmányban a közzolgálati munkavégzéssel kapcsolatos jellemzőket vizsgáljuk. Ehhez kapcsolódóan megvizsgáljuk, hogy a közzolgálat személyzeti állományára milyen hatást gyakorol a munkahelyi stressz. A fenti irodalmi összefoglaló alapján számos tanulmány vizsgálta a nemzetközi közzolgálatban a munkahelyi stresszt. A magyar közzolgálaton belül főként a honvédelem és a rendészet esetében kutatták a munkahelyi stressz és a kiégés hatását. A jelen kutatás a közigazgatásra (államigazgatás és önkormányzati igazgatás), illetve a rendészetre korlátozódik. A jelen tanulmányban a kérdőív 113–114., valamint 23–31. kérdéseire adott válaszokat elemezzük.

A kutatás során az alábbi hipotéziseket teszteltük:

1. H(1) szerint a szakterületek különböznek a munkahelyi stressz megítélésének a szempontjából.
2. H(2) szerint a különböző munkakörökben dolgozók eltérnek a munkahelyi stressz megítélésnek a szempontjából.
3. H(3) szerint a különböző szakterületeken dolgozók eltérően ítélik meg a közzolgálati munkavégzéssel kapcsolatos jellemzőket.
4. H(4) szerint a különböző munkakörökben dolgozók eltérően ítélik meg a közzolgálati munkavégzéssel kapcsolatos jellemzőket.

3. EREDMÉNYEK – A KÖZSZOLGÁLATI MUNKAVÉGZÉSSEL KAPCSOLATOS JELLEMZŐK

A statisztikai elemzéshez ANOVA és post hoc: LSD-teszteket használtunk. Az alábbiakban a 23–31. kérdésekre adott válaszokat elemezzük. A 23. kérdéssel a munkakört és az azokhoz kapcsolódó feladatokat és azok jellegét vizsgáltuk. A 23. kérdésre adott válaszok átlagpontszámát szakterületek szerinti bontásban a 66. ábra mutatja be. Az e. állítással azt vizsgáltuk, hogy a válaszadó munkáját mennyire jellemzi az adminisztrációs feladatok ellátása. Az ANOVA-próba szerint szignifikáns különbség van az e. állítás esetében az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás, az államigazgatás és a rendészet között ((F(2)=5,191, p=0,006). A g. állítással azt vizsgáltuk, hogy a válasz-

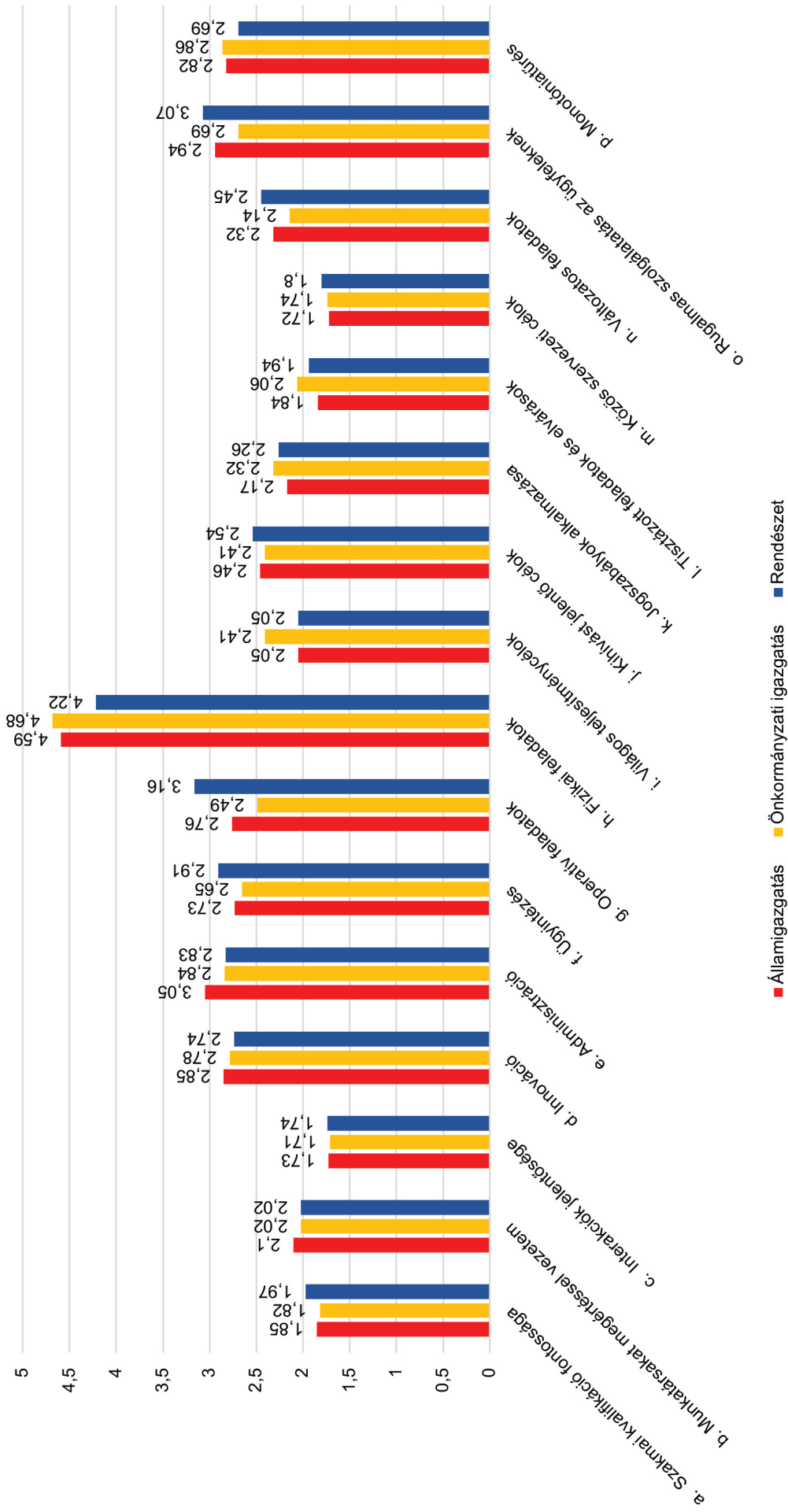
A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

adó munkáját mennyire jellemzi az operációs feladatok ellátása. A g. állítás esetében szignifikáns a különbség az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás, az államigazgatás és a rendészet, a rendészet és az önkormányzati igazgatás között ((F(2)=22,180, p=0,000). A h. állítással azt vizsgáltuk, hogy a válaszadónak kell-e fizikai munkát végeznie. A h. állítás esetében szignifikáns a különbség az államigazgatás és a rendvédelem között, az önkormányzati igazgatás és a rendvédelem között ((F(2)=13,488, p=0,000). Az i. állítással azt vizsgáltuk meg, hogy a válaszadóknak világos teljesítési célokat határoznak-e meg. Az i. állítás esetében szignifikáns a különbség az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás, az önkormányzati igazgatás és a rendvédelem között ((F(2)=13,488, p=0,000). Az n. állítással azt vizsgáltuk meg, hogy a válaszadóknak változatos feladatokat kell-e megoldaniuk. Az n. állítás esetében szignifikáns a különbség az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás, az önkormányzati igazgatás és a rendvédelem között ((F(2)=6,175, p=0,002). Az o. állítással azt vizsgáltuk meg: a válaszadók lehetségesnek tartják-e, hogy megfelelő szolgáltatásokat nyújtsanak a belső és a külső ügyfeleknek. Az o. állítás esetében szignifikáns különbség látszik az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás, az államigazgatás és a rendvédelem között ((F(2)=8,603, p=0,000).

A 23. kérdésre adott válaszok átlagpontszámait munkakörök szerinti bontásban a 67. ábra mutatja meg. Az a. állítással a munkakörhöz kapcsolódó szakmai kvalifikáció fontosságát vizsgáltuk. Az ANOVA szerint szignifikáns a különbség az a. állítás esetében a felső vezetők és a beosztott munkatársak, a középvezetők és a beosztott munkatársak, az irányítói munkakörben dolgozók és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=6,779, p=0,000). A b. állítással azt vizsgáltuk meg, hogy a válaszadóknak a munkatársaikat megértéssel, támogatással kell-e vezetniük. A b. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a beosztott munkatársak, a középvezetők és a beosztott munkatársak, az irányítói munkakörben dolgozók és a beosztott munkatársak között ((F(3)=68,270, p=0,000). A c. állítással azt vizsgáltuk, hogy a munkavállaló munkakörében az interakciók kiemelten fontosnak számítanak-e. A c. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a középvezetők, a felső vezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozó munkatársak, a felső vezetők és a beosztott munkatársak, a középvezetők és a felső vezetők között ((F(3)=7,769, p=0,000). A d. állítással azt vizsgáltuk, hogy a válaszadó a munkavégzését innovatívnak tartja-e. A d. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a beosztott munkatársak, a középvezetők és a beosztott munkatársak, a beosztott irányítói munkakörben dolgozók és a beosztott munkatársak között ((F(3)=10,186, p=0,000). Az e. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a felső vezetők és a beosztott munkatársak, a középvezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkatársak, a beosztott irányítói munkakörben dolgozók és a beosztott munkatársak között ((F(3)=49,818, p=0,000). Az f. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a felső vezetők és a beosztott munkatársak, a középvezetők és a beosztott munkatársak, a beosztott irányítói munkakörben dolgozók és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=124,463, p=0,000). A g. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a felső vezetők és a beosztott munkakörben dolgozó munkatársak, a középvezetők és a beosztott munkakörben dolgozó munkatársak között ((F(3)=9,040, p=0,000). A h. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a beosztott irányítói munkatársak, a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozó munkatársak, a középvezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a beosztott irányítói munkakörben dolgozó munkatársak és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=23,125, p=0,000). A j. állítással azt vizsgáltuk, hogy a válaszadónak a mun-

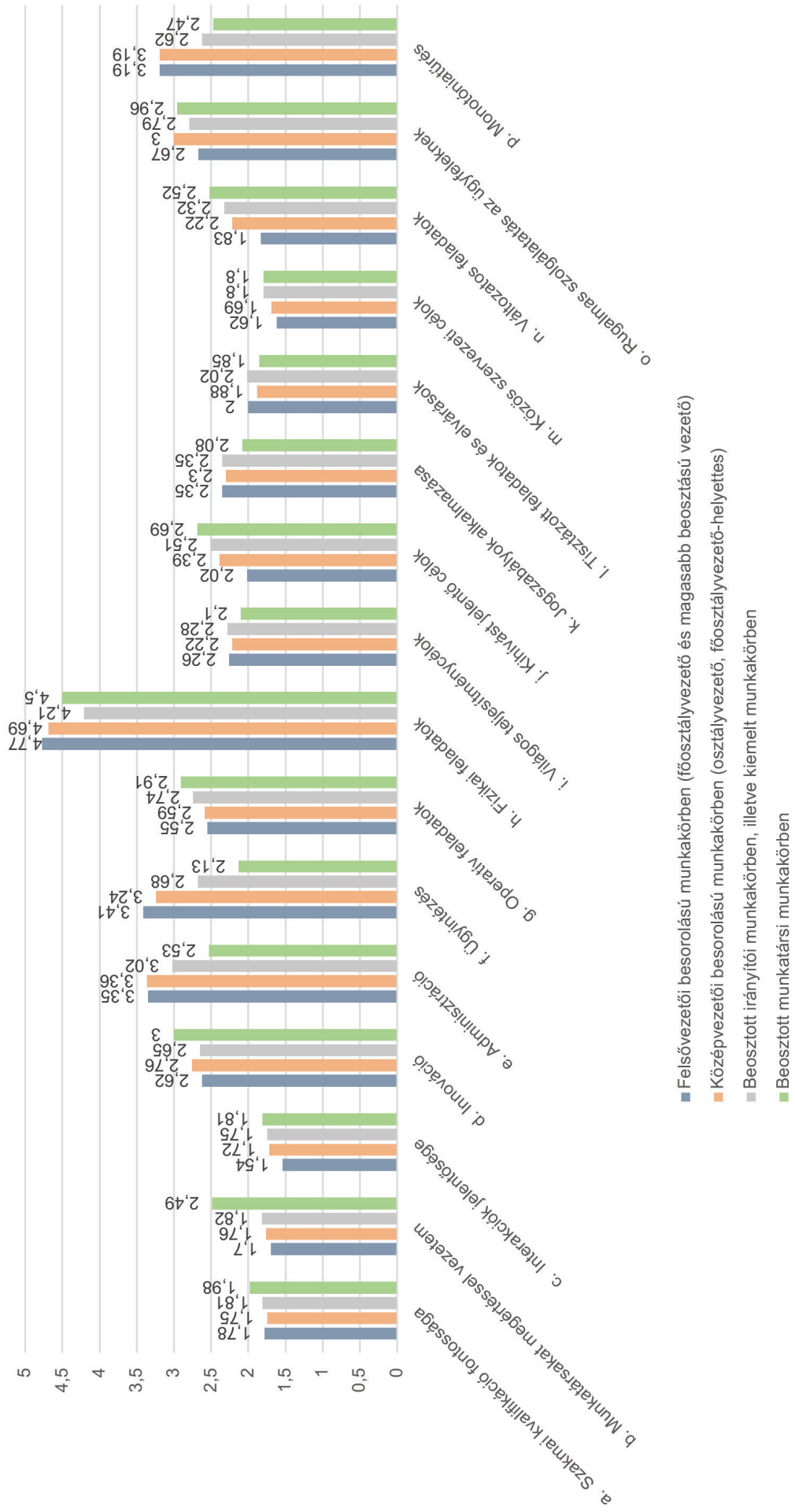
A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

kája során kell-e kihívást jelentő célokat elérnie. A j. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a középvezetők, a felső vezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozó munkatársak, a felső vezetők és a beosztott munkatársak, a középvezetők és a beosztott munkatársak, a beosztott irányítói munkakörben dolgozók és a beosztott munkatársak között ((F(3)=27,915, p=0,000). A k. állítással az vizsgáltuk, hogy a válaszadó munkavégzését meghatározó jogszabályok, belső eljárások mennyire alkalmazhatók a munkafeladatok megoldása során. A k. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a beosztott irányítói munkakörben dolgozók és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=8,339, p=0,000). Az l. állítással azt vizsgáltuk meg, hogy a munkaköri leírásokban mennyire egyértelműek a munkakörrel kapcsolatos feladatok. Az l. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a beosztott munkatársak, a beosztott irányítói munkakörben és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=2,937, p=0,032). Az m. állítással azt vizsgáltuk meg, az egyén tudja-e, hogy az általa elvégezett munkával hogyan kapcsolódhat a szervezet tágabb céljaihoz. Az m. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=4,854, p=0,002). Az n. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a középvezetők, a felső vezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a felső vezetők és a beosztott munkatársak, a középvezetők és a beosztott munkatársak, a beosztott irányítói munkakörben dolgozók és a beosztott munkatársak között ((F(3)=27,781, p=0,000). Az o. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a középvezetők, a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók között ((F(3)=5,445, p=0,001). A p. állítással azt vizsgáltuk, hogy a válaszadónak a munkavégzéséhez mennyire szükséges a monotóniatűrés. A p. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=43,721, p=0,000).



66. ábra: A közszolgálati munkavégzéssel kapcsolatos jellemzőket vizsgáló kérdésre adott válaszok átlagpontszámai szakterületek szerinti bontásban (n=1426)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).



67. ábra: A közszolgálati munkavégzéssel kapcsolatos jellemzőket vizsgáló kérdésre adott válaszok átlagpontszámai munkakörök szerinti bontásban (n=1426) (forrás: a szerző saját szerkesztése).

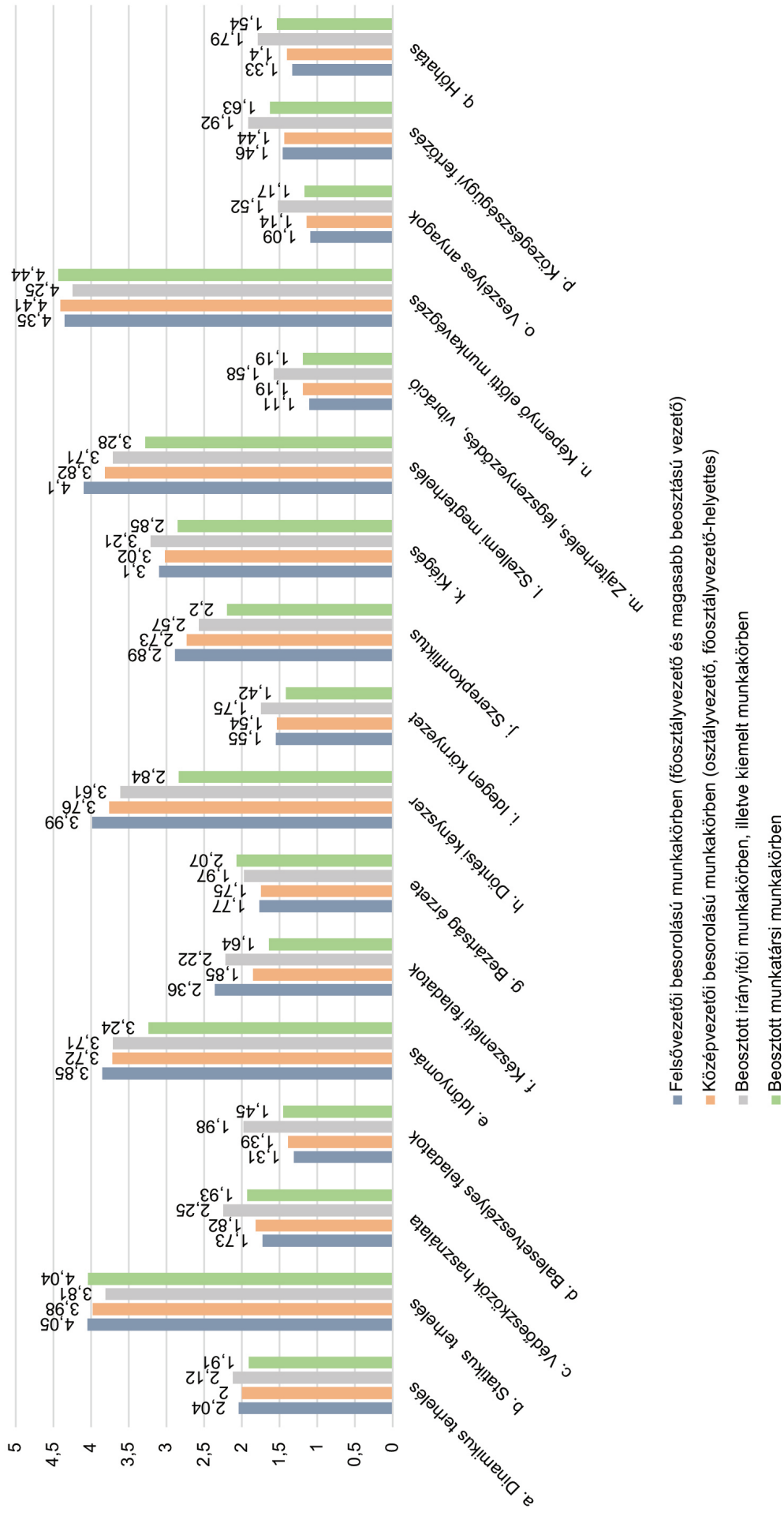
A KÖZZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A 24. kérdéssel a munkakörhöz kapcsolódó terhelés fokát és típusait vizsgáltuk. A 24. kérdésre adott válaszok átlagpontszámait munkakörök szerinti bontásban a 68. ábra mutatja be. Az a. állítással a dinamikus terhelést vizsgáltuk. Az ANOVA-próba szerint az a. állítás esetében szignifikáns a különbség a beosztott irányítói munkakörben és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=2,938, p=0,032). A b. állítással a statikus terhelést vizsgáltuk. A b. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a beosztott irányítói munkakörben és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=4,016, p=0,007). A c. állítással azt vizsgáltuk, hogy szükséges-e védőeszközök használata a munkavégzéshez. A c. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a felső vezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a beosztott irányítói munkakörben és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=8,517, p=0,000). A d. állítással a munkakörhöz kapcsolódó balesetveszélyt vizsgáltuk. A d. állítás esetében szignifikáns különbség van a felső vezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a beosztott munkatársi és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók között ((F(3)=25,305, p=0,000). Az e. állítással az időnyomást vizsgáltuk. Az e. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a beosztott irányítói és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=30,029, p=0,000). Az f. állítással a munkavégzéshez kapcsolódó készenléti feladatokat vizsgáltuk. Az f. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a középvezetők, a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=28,264, p=0,000). A g. állítással a bezártság érzetét vizsgáltuk. A g. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és az irányítói munkakörben dolgozók, a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a középvezetők és az irányítói munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=8,350, p=0,000). A h. állítással a munkakörhöz kapcsolódó döntési kényszert vizsgáltuk meg. A h. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a középvezetők, a felső vezetők és az irányítói munkakörben dolgozók, a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=110,762, p=0,000). Az i. állítással azt vizsgáltuk, hogy a válaszadónak a munkája során idegen környezetben kell-e dolgoznia. Az i. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és az irányítói munkakörben dolgozók, a felső vezetők és a beosztott munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a középvezetők és beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a beosztott irányítói és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=7,551, p=0,000). A j. állítással azt kutattuk, hogy a válaszadónak a munkájuk okoz-e szerepkonfliktust. A j. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és az irányítói munkakörben dolgozók, a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=27,781, p=0,000). A k. állítással a kiegészítő veszélyét vizsgáltuk. A k. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a beosztott irányítói munkakörben és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=5,196, p=0,001). Az l. állítással a szellemi megterhelés nagyságát vizsgáltuk. Az l. állítás esetében

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVESELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

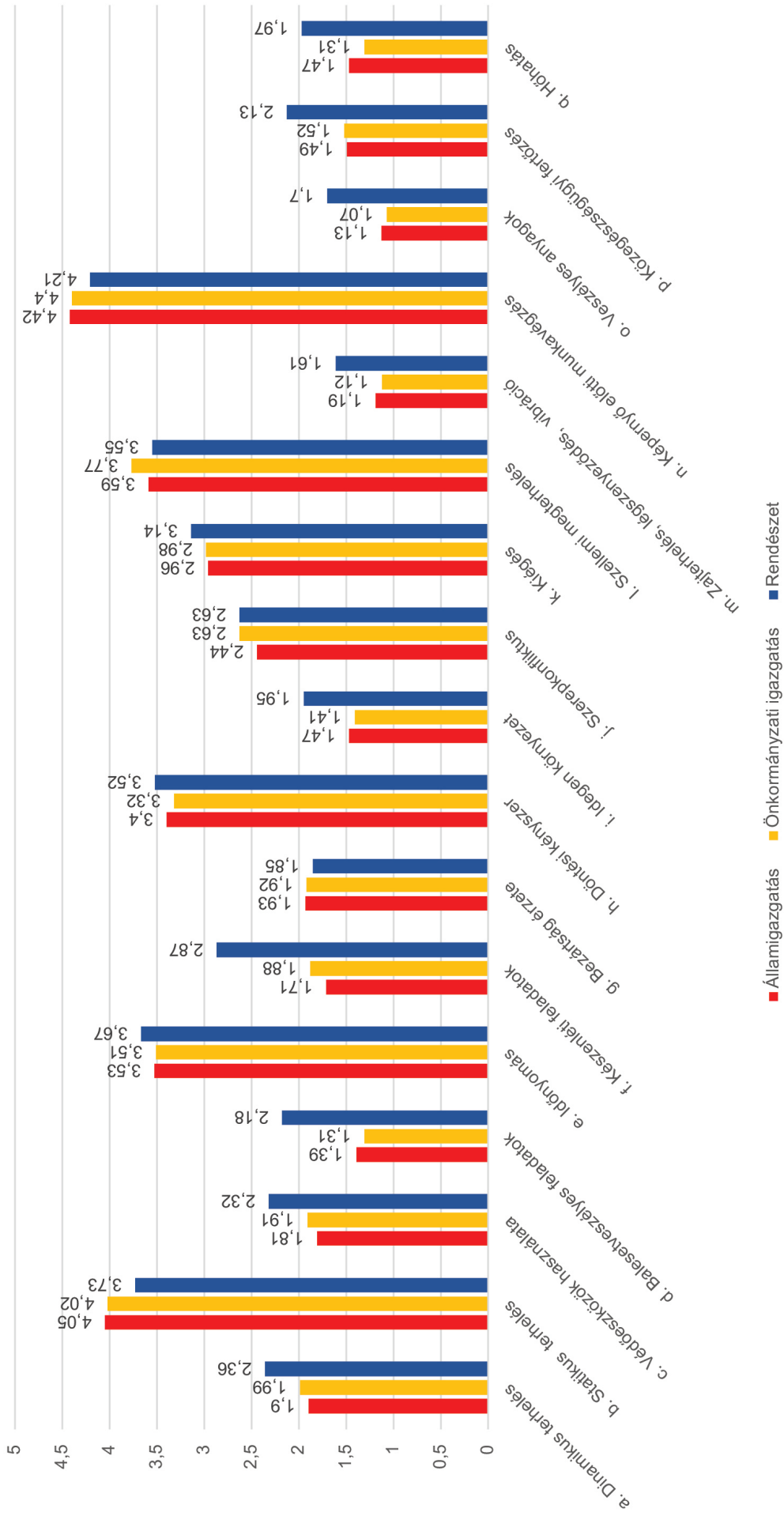
szignifikáns a különbség a felső vezetők és a középvezetők, a felső vezetők és az irányítói munkakörben dolgozók, a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, az irányítói munkakörben és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=58,263, p=0,000). Az m. állítással azt vizsgáltuk, hogy a munkavállalót a munkavégzése közben éri-e zaj- vagy légszennyezés. Az m. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, az irányítói munkakörben dolgozók és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=22,129, p=0,000). Az n. állítással a képernyő előtti munkavégzést vizsgáltuk. Az n. állítás esetében szignifikáns a különbség a középvezetők és az irányítói munkakörökben dolgozók, az irányítói munkakörökben és a beosztott munkatársi munkakörökben dolgozók között ((F(3)=3,054, p=0,028). Az o. állítással azt vizsgáltuk, hogy a válaszadónak kell-e veszélyes anyaggal érintkeznie a munkavégzése során. Az o. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és az irányítói munkakörben dolgozók, a középvezetők és az irányítói munkakörben dolgozók, az irányítói munkakörben dolgozók és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=22,927, p=0,000). A p. állítással a közegészségügyi fertőzést vizsgáltuk. A p. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és az irányítói munkakörben dolgozók, a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a középvezetők és az irányítói munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkakörben dolgozók, az irányítói munkakörben dolgozók és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=10,994, p=0,000). A q. állítással a hőhatás mértékét vizsgáltuk. A q. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók és az irányítói munkakörben dolgozók között ((F(3)=10,453, p=0,000).

A 24. kérdésre adott válaszok átlagát szakterületek szerinti bontásban a 69. ábra mutatja. Az a. állítás esetében szignifikáns a különbség az államigazgatás és rendvédelem, az önkormányzati igazgatás és a rendvédelem között ((F(2)=19,921, p=0,000). A b. állítás esetében szignifikáns a különbség az államigazgatás és a rendészet, az önkormányzati igazgatás és a rendészet között ((F(2)=12,516, p=0,000). A c. állítás esetében szignifikáns a különbség az államigazgatás és a rendészet, az önkormányzati igazgatás és a rendészet között ((F(2)=15,445, p=0,000). A d. állítás esetében szignifikáns a különbség az államigazgatás és a rendészet, az önkormányzati igazgatás és a rendészet között ((F(2)=76,651, p=0,000). Az f. állítás esetében szignifikáns a különbség az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás, az államigazgatás és a rendészet, az önkormányzati igazgatás és a rendészet között ((F(2)=81,247, p=0,000). Az i. állítás esetében szignifikáns a különbség az államigazgatás és a rendészet, az önkormányzati igazgatás és a rendészet között ((F(2)=30,482, p=0,000). A j. állítás esetében szignifikáns a különbség az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás, az államigazgatás és a rendészet között ((F(2)=4,307, p=0,014). Az l. állítás esetében szignifikáns a különbség az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás, az önkormányzati igazgatás és a rendészet között ((F(2)=5,667, p=0,004). Az m. állítás esetében szignifikáns a különbség az államigazgatás és a rendészet, az önkormányzati igazgatás és a rendészet között ((F(2)=39,643, p=0,000). Az n. állítás esetében szignifikáns a különbség az államigazgatás és a rendészet, az önkormányzati igazgatás és a rendészet között ((F(2)=5,798, p=0,003). Az o. állítás esetében szignifikáns a különbség az államigazgatás és a rendészet, az önkormányzati igazgatás és a rendészet között ((F(2)=87,544, p=0,000). A p. állítás esetében szignifikáns a különbség az államigazgatás és a rendészet, az önkormányzati igazgatás és a rendészet között ((F(2)=32,364, p=0,000). A q. állítás esetében szignifikáns a különbség az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás, az államigazgatás és a rendészet, az önkormányzati igazgatás és a rendészet között ((F(2)=32,459, p=0,000).



■ Felsővezetői besorolású munkakörben (főosztályvezető és magasabb beosztású vezető)
 ■ Középvezetői besorolású munkakörben (osztályvezető, főosztályvezető-helyettes)
 ■ Beosztott irányítói munkakörben, illetve kiemelt munkakörben
 ■ Beosztott munkatársi munkakörben

68. ábra: A munkavégzéshez kapcsolódó terhelést vizsgáló kérdésre adott válaszok átlagpontszámjai munkakörök szerinti bontásban (n=1401)
 (Forrás: a szerző saját szerkesztése).



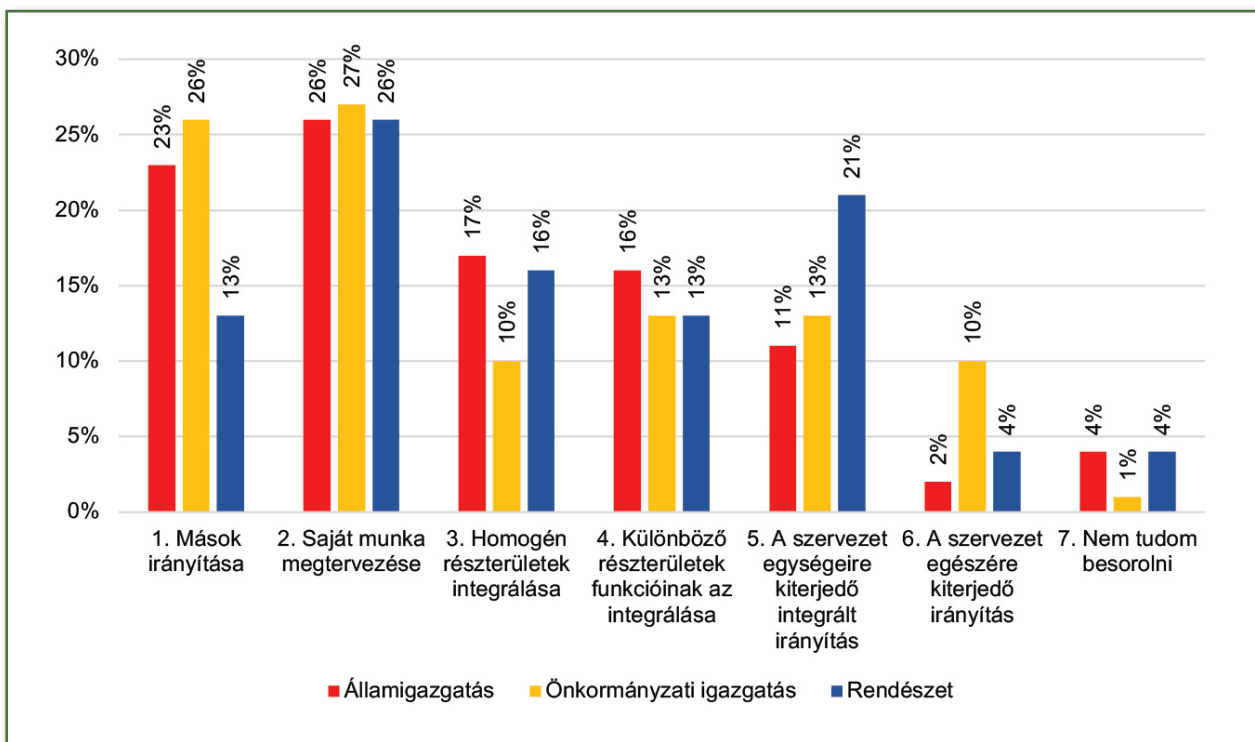
69. ábra: A munkavégzéshez kapcsolódó terhelést vizsgáló kérdésre adott válaszok átlagpontszámai szakterületek szerinti bontásban (n=1401)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A következő lépésben Khí-négyzet próbával azt vizsgáltuk meg, hogy a más-más szakterületek különböznek-e a 25. kérdésre adott válaszaik alapján. A 25. kérdéssel a munkavégzés jellegét az irányítás és a koordináció szempontjából vizsgáltuk. A próba szerint szignifikáns a különbség ($\chi^2(21)=1467,847$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,592. A 70. ábra szemlélteti, hogy az egyes állításokat a válaszadók hány százaléka tartotta jellemzőnek a saját szervezetére vonatkozóan.

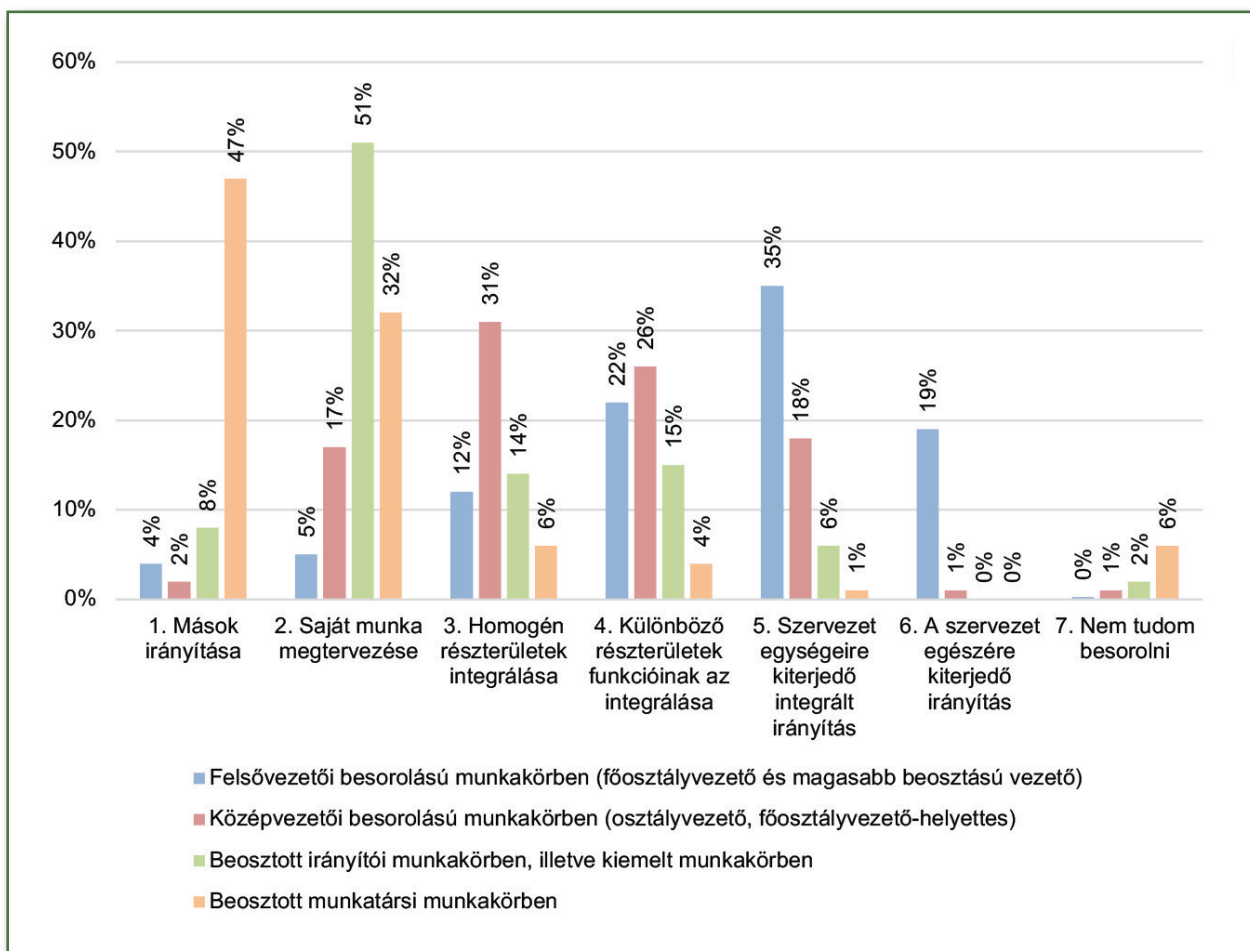
Ezt követően megvizsgáltuk, hogy a 25. kérdésre adott válaszok különböznek-e annak függvényében, hogy a válaszadók, milyen munkakörökben dolgoznak. A próba szerint a különbség szignifikáns ($\chi^2(28)=2323,374$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,645. A Cramer's V értékek alapján a kapcsolat közepesnél erősebb a változók között. A 71. ábra szemlélteti, hogy az egyes állításokat a válaszadók hány százaléka tartotta jellemzőnek a munkakörökre vonatkozóan.



70. ábra: A válaszadó munkavégzéséhez kapcsolódó irányítási és koordinációs feladatokat vizsgáló kérdésre adott válaszok százalékos aránya szakterületek szerinti bontásban (n=1396)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



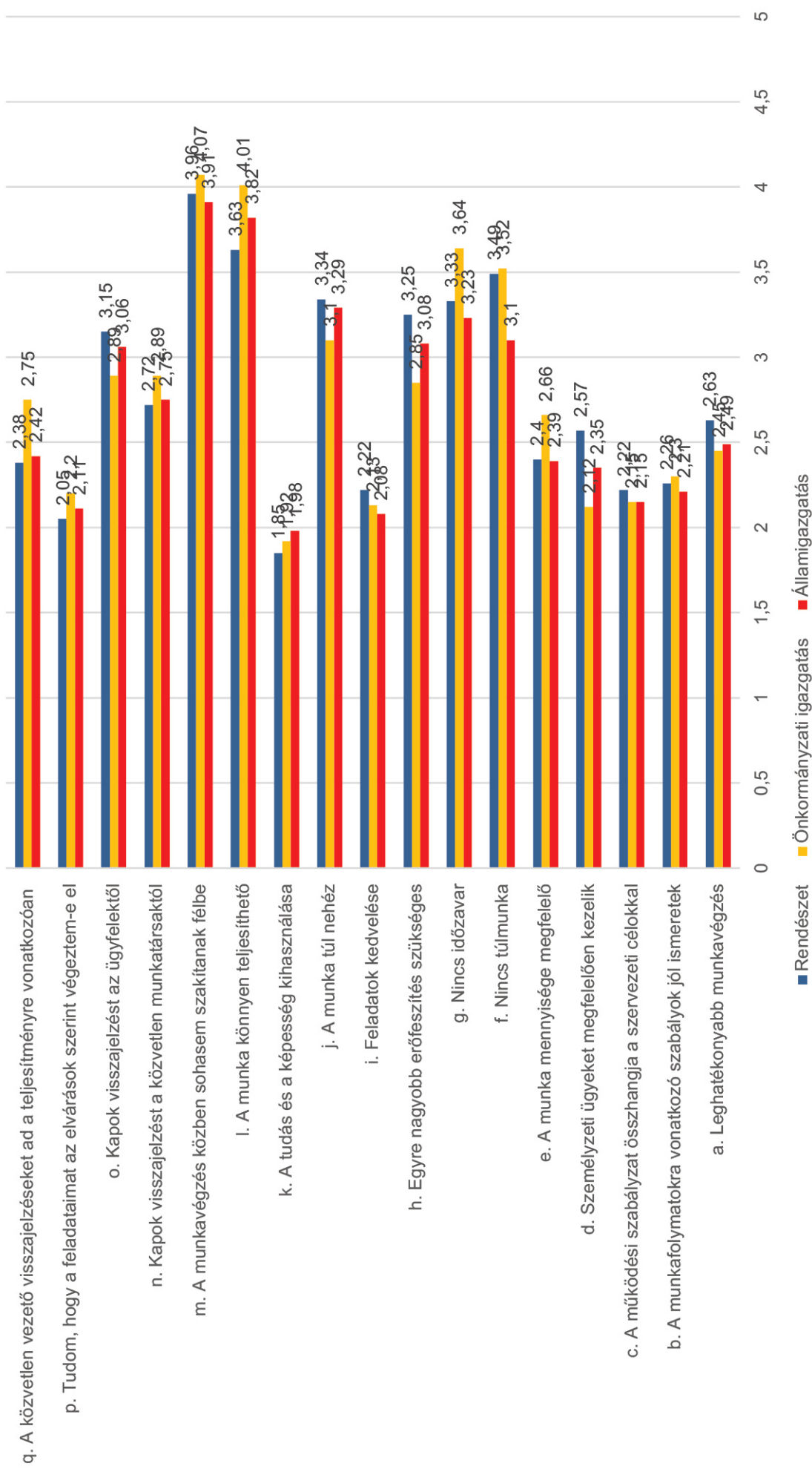
71. ábra: A válaszadó munkavégzéséhez kapcsolódó irányítási és koordinációs feladatokat vizsgáló kérdésre adott válaszok százalékos aránya munkakörök szerinti bontásban (n=1396)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

A 26. kérdéssel a feladatkörhöz kapcsolódó munkafolyamatokat, a munka mennyiségét, nehézségi fokát és a vizsajelzéseket vizsgáltuk. A 26. kérdésre adott válaszok átlagértékeit szakterületek szerinti bontásban a 72. ábra szemlélteti. A d. állítással a személyzeti ügyeket vizsgáltuk. Az ANOVA-próba szerint a d. állítás esetében van szignifikáns különbség az államigazgatás és a rendészet, az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás, az önkormányzati igazgatás és a rendészet között ((F(2)=11,830, p=0,000). Az e. állítással a munkamennyiségét vizsgáltuk. Az e. állítás esetében szignifikáns a különbség az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás, az önkormányzati igazgatás és a rendészet között ((F(2)=9,249, p=0,000). Az f. állítással a túlmunkát vizsgáltuk. Az f. állítás esetében szignifikáns a különbség az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás, az önkormányzati igazgatás és a rendészet között ((F(2)=17,641, p=0,000). A g. állítással a munkavégzés során tapasztalt időzavart vizsgáltuk. A g. állítás esetében szignifikáns a különbség az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás, az önkormányzati igazgatás és a rendészet között ((F(2)=15,255, p=0,000). A h. állítással a feladatok elvégzéséhez szükséges erőfeszítést vizsgáltuk. A h. állítás esetében szignifikáns a különbség az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás, az önkor-

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

mányzati igazgatás és a rendészet között ((F(2)=8,519, p=0,000). A j. állítással a munka nehézségét és teljesíthetőségét vizsgáltuk. A j. állítás esetében szignifikáns a különbség az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás, az önkormányzati igazgatás és a rendészet között ((F(2)=4,812, p=0,008). Az l. állítással a munka teljesíthetőségét vizsgáltuk. Az l. állítás estében szignifikáns a különbség az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás, az államigazgatás és a rendészet, az önkormányzati igazgatás és a rendészet között ((F(2)=9,787, p=0,000). Az m. állítással azt vizsgáltuk, hogy a munkavállalónak a munkája jellegéből fakadóan munkavégzését félbe kell-e szakítania. Az m. állítás esetében szignifikáns a különbség az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás között ((F(2)=3,363, p=0,035).

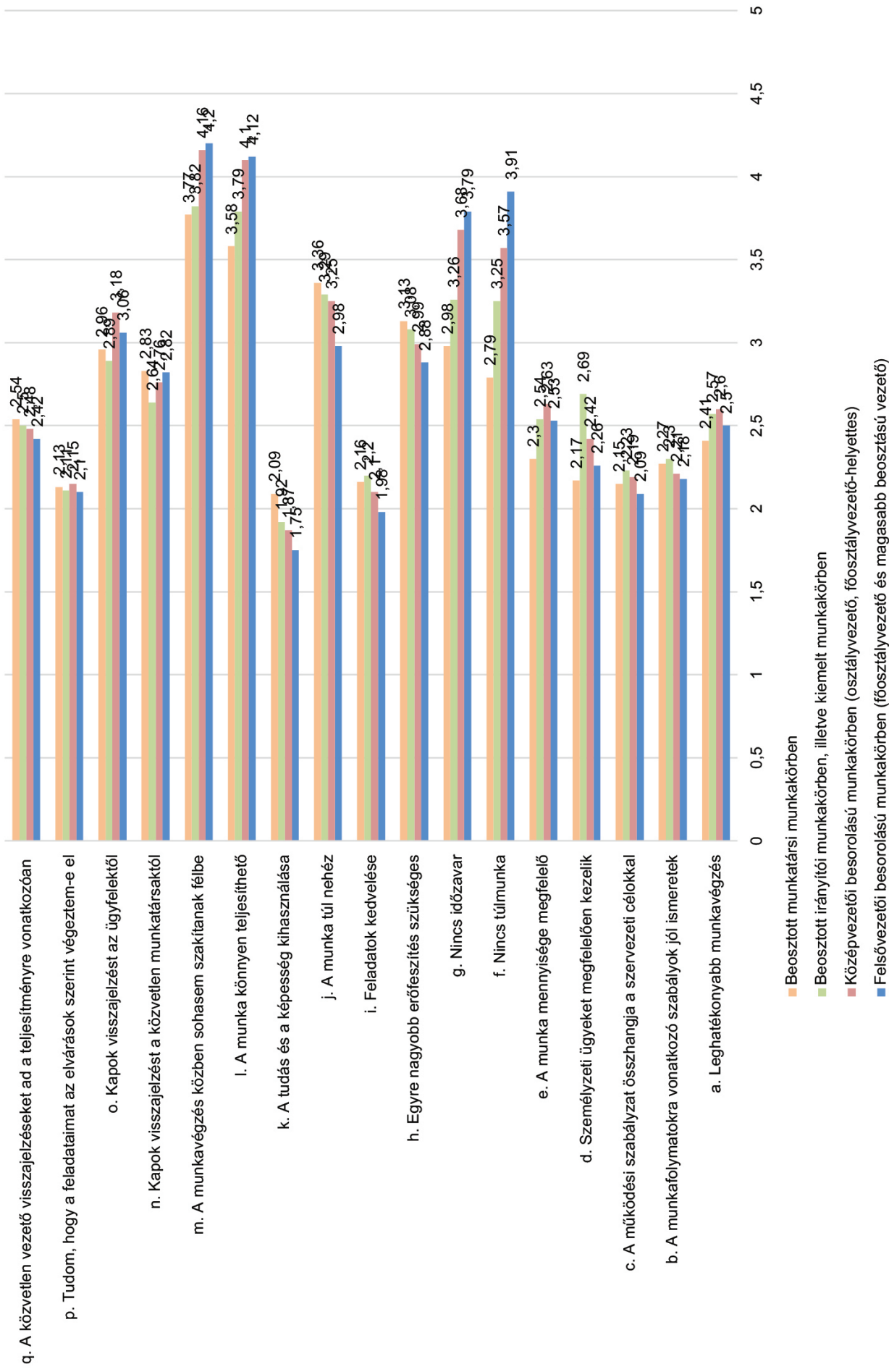


72. ábra: A feladatkörhöz kapcsolódó munkafolyamatokat, a munka mennyiségét, a nehézségi fokát, a visszajelzéseket vizsgáló kérdésre adott válaszok átlagpontszáma szakterületek szerinti bontásban (n=1362)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A 26. kérdésre adott válaszok átlagértékeit munkakörök szerinti bontásban a 73. ábra szemlélteti. Az a. állítással a hatékony munkavégzést vizsgáltuk. Az ANOVA-próba szerint szignifikáns a különbség az a. állítás esetében a középvezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=2,970, p=0,031). A d. állítás esetében (a személyzeti ügyek megfelelő kezelésének vizsgálatánál) szignifikáns a különbség a felső vezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a beosztott irányítói munkakörben és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=12,694, p=0,000). Az e. állítás esetében (a munka mennyiségi megfelelésének vizsgálatánál) szignifikáns a különbség a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a beosztott irányítói munkakörben dolgozók és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=8,712, p=0,000). Az f. állítás esetében (a kedvelt feladatok vizsgálatánál) szignifikáns a különbség a felső vezetők és középvezetők, a felső vezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a beosztott irányítói munkakörben dolgozók és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=63,841, p=0,000). A g. állítás esetében (a nincs időzavar felvetés vizsgálatánál) szignifikáns a különbség a felső vezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a beosztott irányítói munkakörben dolgozók és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=45,519, p=0,000). A h. állítás esetében (az egyre nagyobb erőfeszítés szükségességének vizsgálatánál) szignifikáns a különbség a felső vezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a beosztott irányítói munkakörben dolgozók és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=3,063, p=0,027). Az i. állítással azt vizsgáltuk, hogy a munkavállaló kedveli-e a mindennapi munkafadatait. Az i. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=31,963, p=0,000). Az m. állítás esetében (a munkavégzés közben sosem szakítanak félbe állítás vizsgálatánál) szignifikáns a különbség a felső vezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=19,766, p=0,000). Az o. állítással azt vizsgáltuk, hogy a válaszadó kap-e rendszeresen visszajelzést az ügyfelektől. Az o. állítás esetében szignifikáns a különbség a középvezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=3,909, p=0,009).

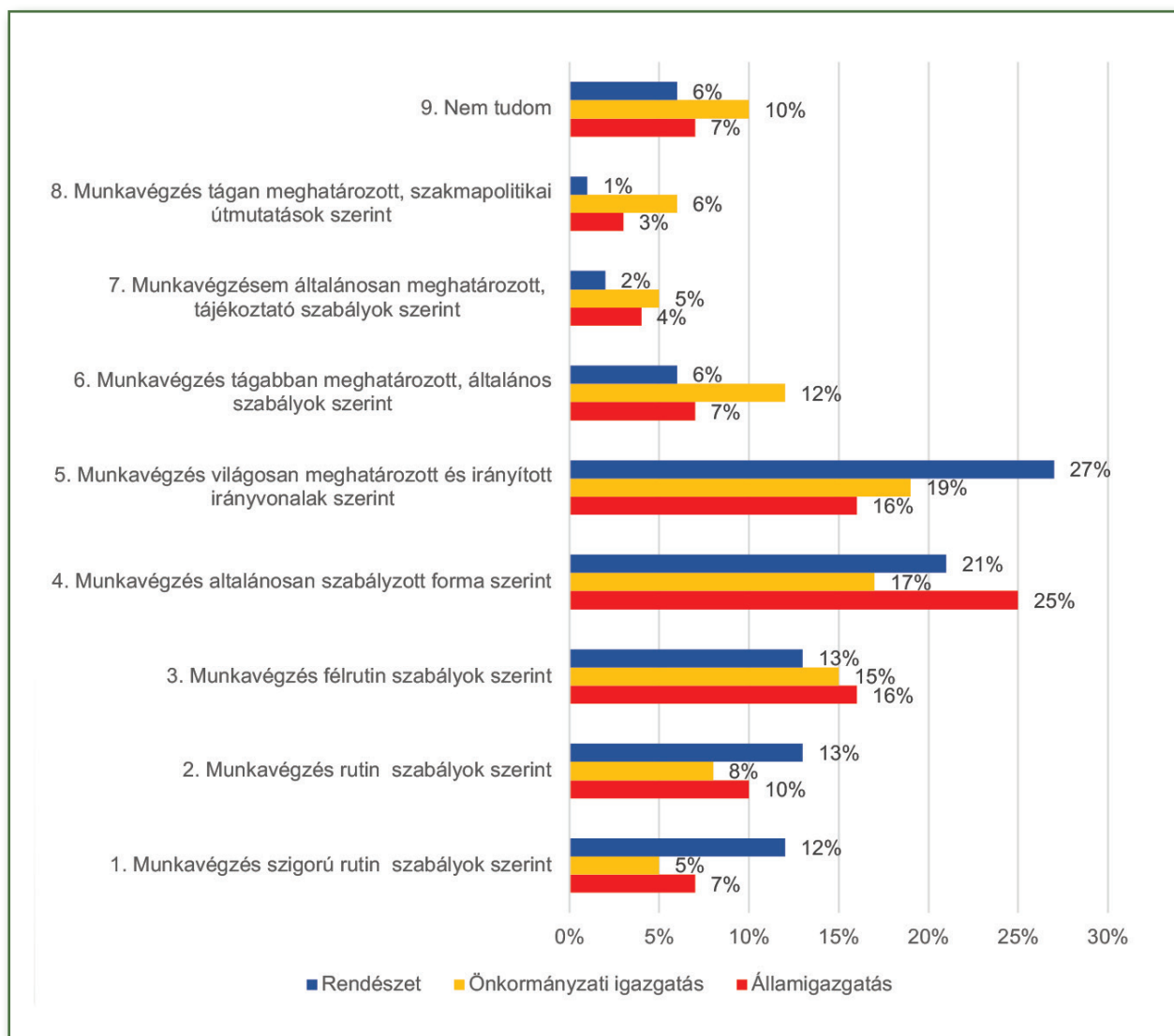


73. ábra: A feladatkörhöz kapcsolódó munkafolyamatokat, a munka mennyiségét, a nehézségi fokát, a visszajelzéseket vizsgáló kérdésre adott válaszok átlagpontszáma munkakörök szerinti bontásban (n=1362)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A következő lépésben Khí-négyzet próbával azt vizsgáltuk meg, hogy a különböző szakterületek eltérnek-e a 27. kérdésre adott válaszaik alapján. A 27. kérdéssel a munkavégzés során tapasztalható gondolkodási szabadságfokot vizsgáltuk. A próba szerint szignifikáns a különbség ($\chi^2(27)=1408,614$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,588. A 74. ábra szemlélteti, hogy az egyes állításokat a válaszadók hány százaléka tartotta jellemzőnek a saját szervezetére vonatkozóan.

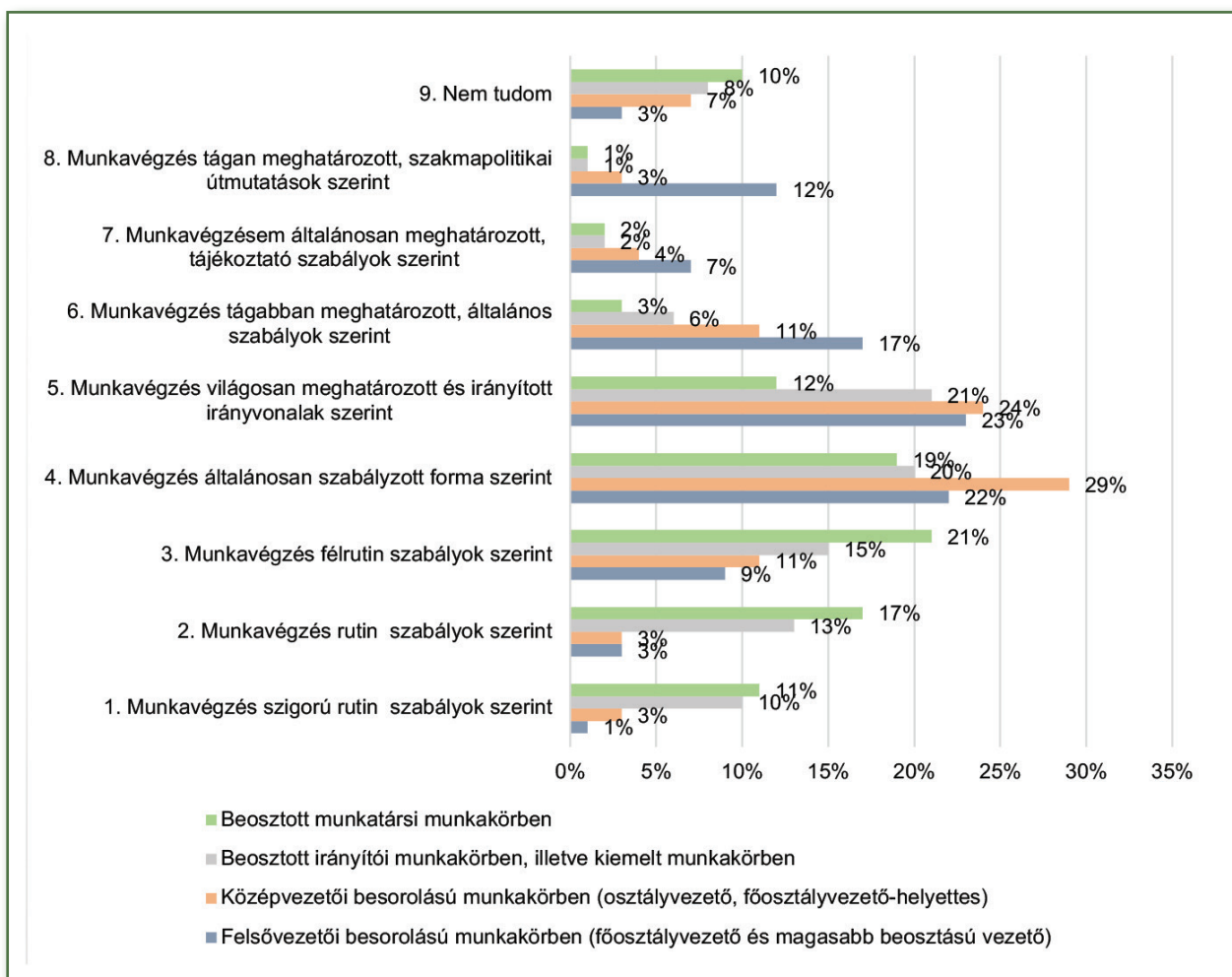


74. ábra: A munkavégzés során tapasztalt gondolkodási szabadságfokot vizsgáló kérdésre adott válaszok százalékos aránya szakterületek szerinti bontásban (n=1357)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

Ezt követően szintén Khí-négyzet próbával azt vizsgáltuk meg, hogy munkakörök szerinti bontásban van-e eltérés a 27. kérdésre adott válaszok alapján. A próba szerint szignifikáns a különbség ($\chi^2(36)=1624,914$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,547. A 75. ábra szemlélteti, hogy az egyes állításokat a válaszadók hány százaléka tartotta jellemzőnek a munkakörökre vonatkozóan.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

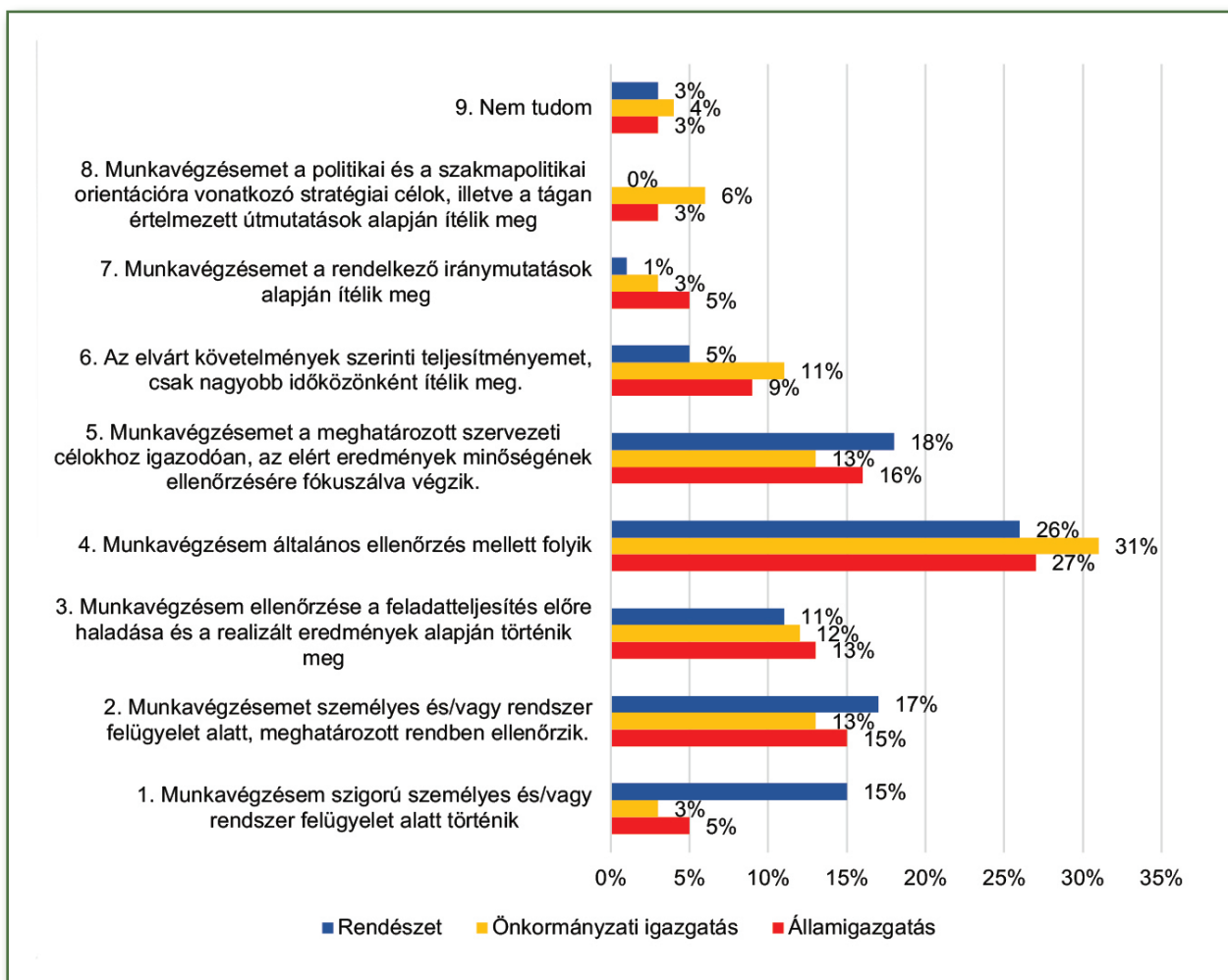


75. ábra: A munkavégzés során tapasztalt gondolkodási szabadságfokot vizsgáló kérdésre adott válaszok százalékos aránya munkakörök szerinti bontásban (n=1357)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

A 28. kérdéssel a munkavégzés során tapasztalható cselekvési szabadságfokot vizsgáltuk. A 28. kérdés esetében a Khí-négyzet próba alapján a szakterületek szignifikáns különböznek ($\chi^2(27)=1416,799$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,591. A 76. ábra szemlélteti, hogy a válaszadók hány százaléka tartotta jellemzőnek az adott állítást a saját szervezetére vonatkozóan.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

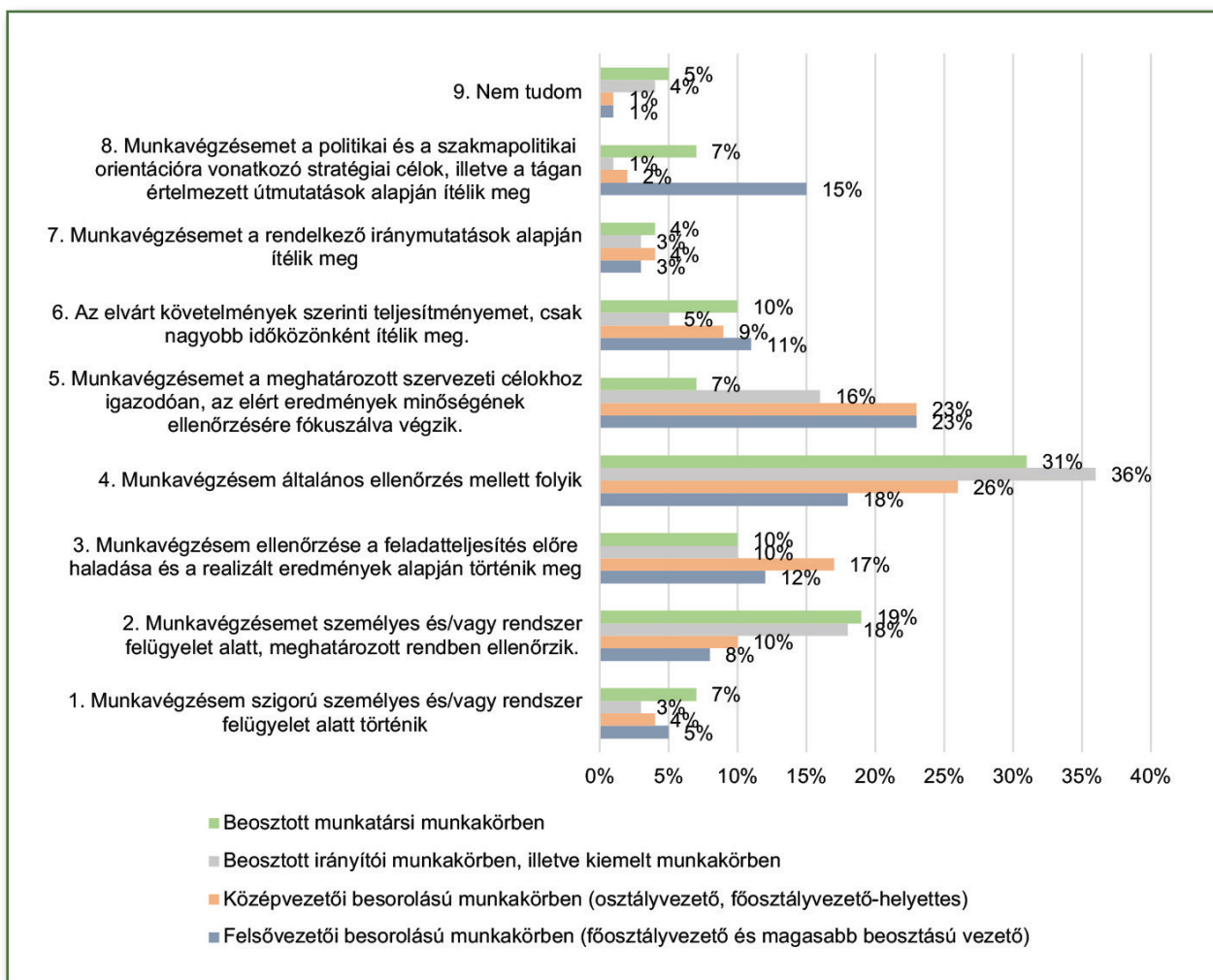


76. ábra: A munkavégzés során tapasztalt cselekvési szabadságfokot vizsgáló kérdésre adott válaszok százalékos aránya szakterületek szerinti bontásban (n=1349)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

A 28. kérdés esetében a Khí-négyzet próba alapján a különböző munkakörökben dolgozó munkavállalók válasza szignifikánsan különböznek ($\chi^2(36)=1571,454$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,539. A 77. ábra szemlélteti, hogy a válaszadók hány százaléka tartotta jellemzőnek az adott állítást a munkakörökre vonatkozóan.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



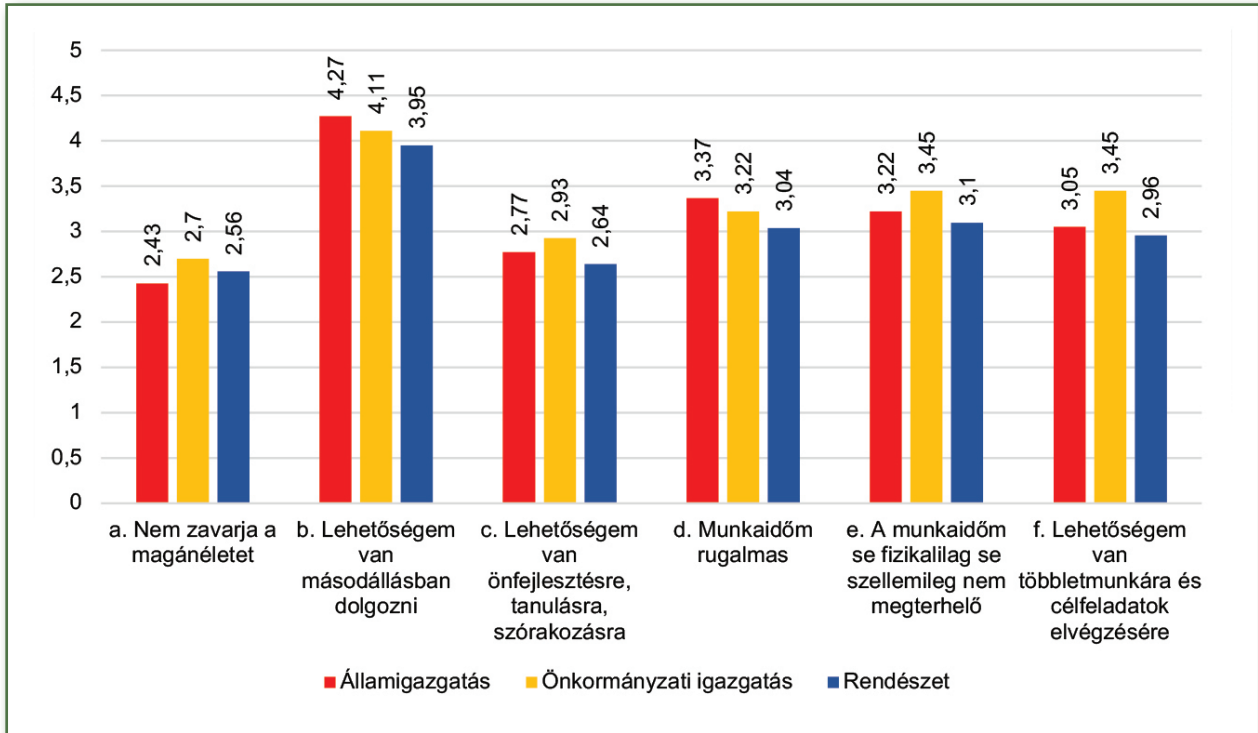
77. ábra: A munkavégzés során tapasztalt cselekvési szabadságfokot vizsgáló kérdésre adott válaszok százalékos aránya munkakörök szerinti bontásban (n=1349)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

A 29. kérdéssel a munkaidőbeosztást vizsgáltuk. A 29. kérdésre adott válaszok átlagértékeit szakterületek szerinti bontásban a 78. ábra szemlélteti. Az a. állítás alapján a munkaidőbeosztás nem zavarja a dolgozók magánéletét. Az ANOVA-próba szerint az a. állítás esetében szignifikáns a különbség az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás között ((F(2)=6,287, p=0,002). A b. állítással azt vizsgáltuk meg, hogy a munkavállaló tud-e másodállásban is dolgozni. A b. állítás esetében szignifikáns a különbség az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás, az államigazgatás és a rendészet között ((F(2)=8,923, p=0,000). A c. állítással azt vizsgáltuk, hogy van-e lehetősége a munkavállalónak az önfejlesztésre. A c. állítás esetében szignifikáns a különbség az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás, az önkormányzati igazgatás és a rendvédelem között ((F(2)=4,826, p=0,008). A d. állítással a munkaidő rugalmasságát vizsgáltuk. A d. állítás esetében szignifikáns a különbség az államigazgatás és a rendészet között ((F(2)=5,738, p=0,003). Az e. állítással a munkaidő szellemi és fizikai megterhelését vizsgáltuk. Az e. állítás esetében szignifikáns a különbség az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás, az önkormányzati igazgatás és a

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

rendvédelem között ((F(2)=6,925, p=0,001). Az f. állítással a többletfeladatok elvégzésének lehetőségeit vizsgáltuk. Az f. állítás esetében szignifikáns a különbség az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás az önkormányzati igazgatás és a rendvédelem között ((F(2)=17,525, p=0,000).



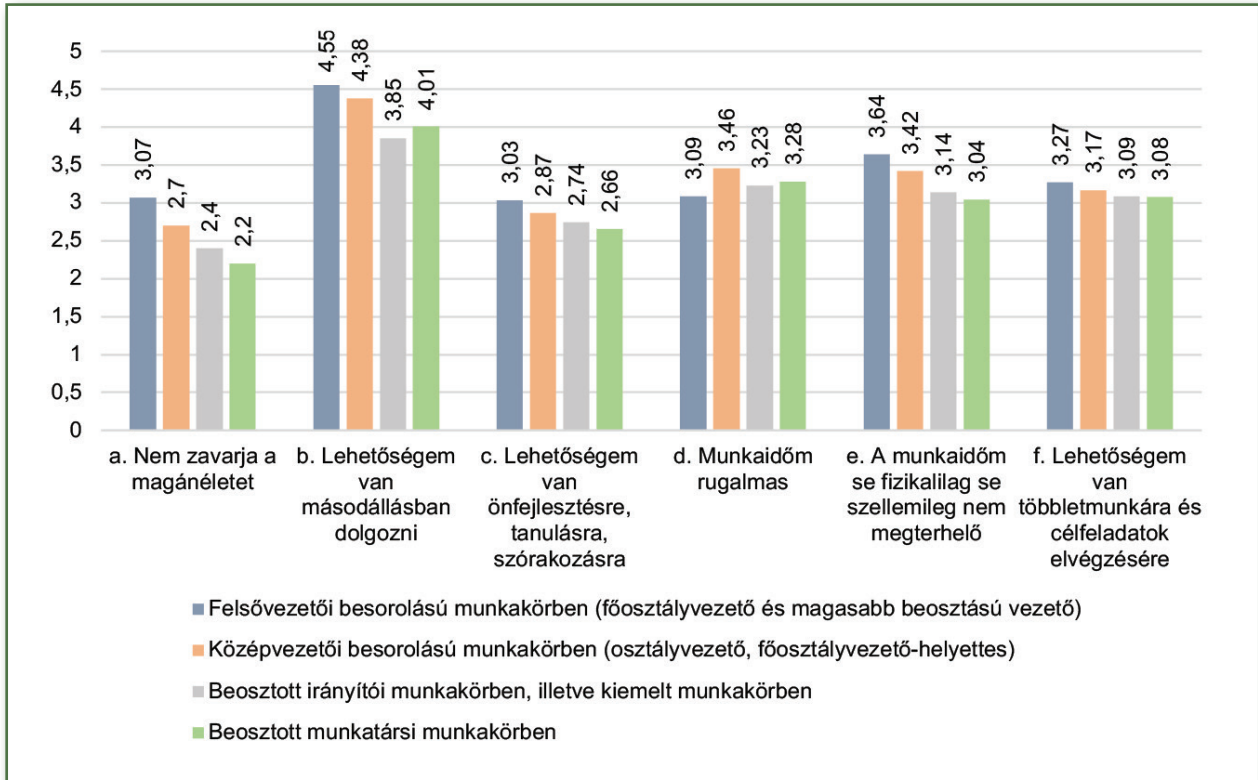
78. ábra: A munkaidő-beosztást vizsgáló kérdésre adott válaszok átlagpontszámai szakterületek szerinti bontásban (n=1347)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

A 29. kérdésre adott válaszok átlagpontszámait munkakörök szerinti bontásban a 79. ábra szemlélteti. Az ANOVA-próba szerint az a. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a középvezetők, a felső vezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=36,379, p=0,000). A b. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a középvezetők, a felső vezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=27,369, p=0,000). A c. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=7,667, p=0,000). A d. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a középvezetők, a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=4,450, p=0,004). Az e. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a középvezetők, a felső vezetők és a beosztott irányítói

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

munkakörben dolgozók, a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=18,485, p=0,000).

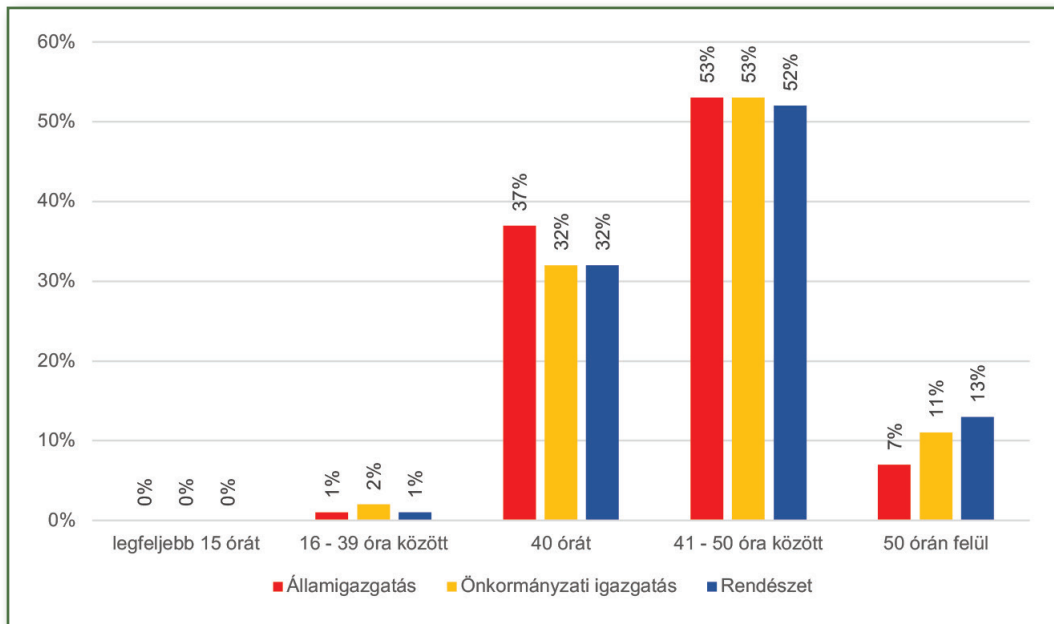


79. ábra: A munkaidő-beosztást vizsgáló kérdésre adott válaszok átlagpontszámai munkakörök szerinti bontásban (n=1347)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

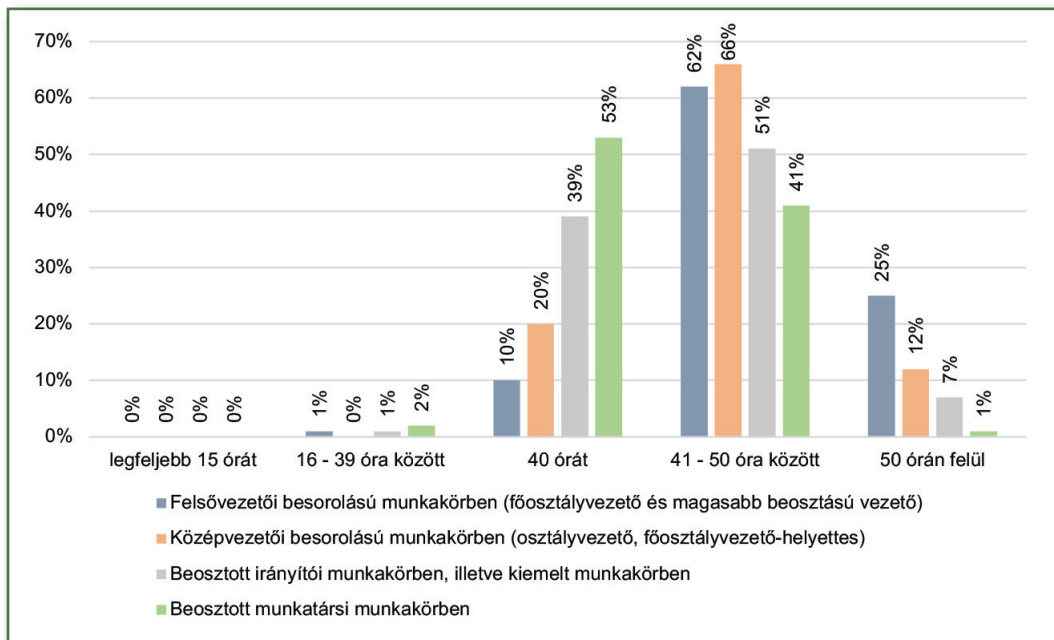
A 30. kérdéssel a heti munkaórák számát vizsgáltuk. Ezt követően szintén Khí-négyzet próbával azt vizsgáltuk meg, hogy szakterületek szerinti bontásban van-e eltérés a 30. kérdésre adott válaszok alapján. A próba alapján a különbségek szignifikánsak ($\chi^2(15)=1361,439$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,580. A 80. ábra szemlélteti, hogy az egyes kategóriákba hány személy válasza került. Szintén szignifikáns a különbség a munkakörök szerinti bontás esetén is ($\chi^2(20)=1618,476$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,548. A 81. ábra szemlélteti, hogy az egyes kategóriákba hány személy válasza került.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



80. ábra: A heti munkaórák számát vizsgáló kérdésre adott válaszok százalékos megoszlása szakterületek szerinti bontásban
(n=1346)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)



81. ábra: A heti munkaórák számát vizsgáló kérdésre adott válaszok százalékos megoszlása munkakörök szerinti bontásban
(n=1346)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A 31. kérdéssel az atipikus foglalkoztatási formákat vizsgáltuk. A 31. kérdésre adott válaszokat szakterületek szerinti bontásban szintén Khí-négyszet próbával elemeztük. Az a. állítással a részmunkaidős foglalkoztatást vizsgáltuk. A próba szerint az a. állítás esetében szignifikáns a különbség ($\chi^2(4)=128,569$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,219. A b. állítással az osztott munkakörben történő foglalkoztatást vizsgáltuk. A b. állítás esetében szignifikáns a különbség ($\chi^2(4)=90,624$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,184. A c. állítással a távmunkában történő foglalkoztatást vizsgáltuk. A c. állítás esetében szignifikáns a különbség ($\chi^2(4)=98,682$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,192. A d. állítással a rugalmas munkaidőben történő foglalkoztatást vizsgáltuk. A d. állítás esetében szignifikáns a különbség ($\chi^2(4)=98,030$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,191. Az e. állítással a kölcsönzött munkaerő foglalkoztatását vizsgáltuk. Az e. állítás esetében szignifikáns a különbség ($\chi^2(4)=109,077$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,201. Az f. állítással a külföldi állampolgárok foglalkoztatását vizsgáltuk. Az f. állítás esetében szignifikáns a különbség ($\chi^2(4)=112,236$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,204. A g. állítással a megváltozott munkaképességű munkatársak foglalkoztatását vizsgáltuk. A g. állítás esetében szignifikáns a különbség ($\chi^2(4)=171,116$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,252. A h. állítással a nyugdíjasok foglalkoztatását vizsgáltuk. A h. állítás esetében szignifikáns a különbség ($\chi^2(4)=110,707$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,203. Az i. állítással a szenior állományúak foglalkoztatását vizsgáltuk. Az i. állítás esetében szignifikáns a különbség ($\chi^2(4)=329,016$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,350. A j. állítással az önkéntes munka keretében való foglalkoztatást vizsgáltuk. A j. állítás esetében szignifikáns a különbség ($\chi^2(4)=119,141$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,210. A k. állítással a gyakornokok foglalkoztatását vizsgáltuk. A k. állítás esetében szignifikáns a különbség ($\chi^2(4)=152,114$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,238. Az l. állítással az ösztöndíjas programban részt vevők foglalkoztatását vizsgáltuk. Az l. állítás esetében szignifikáns a különbség ($\chi^2(4)=273,841$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,319. Az m. állítással a közmunkaprogramban részt vevők foglalkoztatását vizsgáltuk. Az m. állítás esetében szignifikáns a különbség ($\chi^2(4)=202,103$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,274. A 17. táblázat szemlélteti százalékos eloszlásban, hogy az egyes kategóriákba hány személy válasza került. Az alacsony Cramer's V értékek azt sugallják, hogy van kapcsolat az atipikus foglalkoztatási formák észlelt gyakorisága és a szakterületek között, de ez nagyon gyenge.

17. táblázat: Az atipikus foglalkoztatási formákat vizsgáló kérdésre adott válaszok százalékos megoszlása szakterületek szerinti bontásban (n=1345)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

Atipikus foglalkoztatási forma	Államigazgatás	Önkormányzati igazgatás	Rendvédelem
a. Részmunkaidő			
igen	55%	55%	18%
nem	29%	41%	66%
nem tudom	16%	4%	16%
összesen	100%	100%	100%
b. Osztott munkakör			
igen	31%	30%	19%
nem	40%	63%	61%
nem tudom	29%	7%	20%
összesen	100%	100%	100%

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Atipikus foglalkoztatási forma	Államigazgatás	Önkormányzati igazgatás	Rendvédelem
c. Távmunka			
igen	11%	7%	1%
nem	62%	87%	82%
nem tudom	27%	6%	17%
összesen	100%	100%	100%
d. Rugalmas munkaidő			
igen	35%	23%	28%
nem	42%	70%	59%
nem tudom	23%	7%	13%
összesen	100%	100%	100%
e. Kölcsönzött munkaerő			
igen			
nem	5%	1%	4%
nem tudom	65%	93%	80%
összesen	30%	6%	16%
	100%	100%	100%
f. Külföldi munkavállaló			
igen	3%	1%	2%
nem	65%	92%	88%
nem tudom	32%	7%	10%
összesen	100%	100%	100%
g. Megváltozott munkaképességű munkaerő			
igen	41%	37%	17%
nem	29%	57%	68%
nem tudom	30%	6%	15%
összesen	100%	100%	100%
h. Nyugdíjas			
igen	24%	31%	17%
nem	48%	65%	69%
nem tudom	28%	4%	15%
összesen	100%	100%	100%
i. Szenior állományú			
igen	13%	10%	49%
nem	44%	82%	40%
nem tudom	43%	8%	10%
összesen	100%	100%	100%
j. Önkéntes munka			
igen	2%	8%	5%
nem	60%	82%	80%
nem tudom	38%	10%	15%
összesen	100%	100%	100%

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Atipikus foglalkoztatási forma	Államigazgatás	Önkormányzati igazgatás	Rendvédelem
k. Gyakornok			
igen	49%	35%	24%
nem	26%	59%	56%
nem tudom	25%	6%	20%
összesen	100%	100%	100%
l. Ösztöndíjas			
igen	35%	9%	7%
nem	33%	81%	71%
nem tudom	32%	10%	22%
összesen	100%	100%	100%
m. Közmunkás			
igen	34%	66%	79%
nem	40%	27%	13%
nem tudom	26%	7%	8%
összesen	100%	100%	100%

A 31. kérdésre adott válaszokat munkakörök szerinti bontásban szintén Khí-négyzet próbával elemeztük. A próba szerint az a. állítás esetében szignifikáns a különbség ($\chi^2(6)=40,952$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,123. A próba szerint a b. állítás esetében szignifikáns a különbség ($\chi^2(6)=41,242$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,124. A próba szerint a c. állítás esetében szignifikáns a különbség ($\chi^2(6)=41,029$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,124. A próba szerint a d. állítás esetében szignifikáns a különbség ($\chi^2(6)=27,699$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,101. A próba szerint az e. állítás esetében szignifikáns a különbség ($\chi^2(6)=30,538$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,107. A próba szerint az f. állítás esetében szignifikáns a különbség ($\chi^2(6)=27,139$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,100. A próba szerint a g. állítás esetében szignifikáns a különbség ($\chi^2(6)=44,055$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,128. A próba szerint a h. állítás esetében szignifikáns a különbség ($\chi^2(6)=45,523$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,130. A próba szerint az i. állítás esetében szignifikáns a különbség ($\chi^2(6)=60,278$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,150. A próba szerint az j. állítás esetében szignifikáns a különbség ($\chi^2(6)=59,414$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,149. A próba szerint a k. állítás esetében szignifikáns a különbség ($\chi^2(6)=31,760$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,109. A próba szerint az l. állítás esetében szignifikáns a különbség ($\chi^2(6)=56,045$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,144. A próba szerint az m. állítás esetében szignifikáns a különbség ($\chi^2(6)=44,153$, $p=0,000$). A Cramer's V = 0,128. A 18. táblázat szemlélteti százalékos eloszlásban, hogy az egyes kategóriákba hány személy válasza került. Az alacsony Cramer's V értékek azt sugallják, hogy van kapcsolat az atipikus foglalkoztatási formák észlelt gyakorisága és munkakörök között, de ez nagyon gyenge.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

18. táblázat: Az atipikus foglalkoztatási formákat vizsgáló kérdésre adott válaszok megoszlása munkakörök szerinti bontásban

(n=1345)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

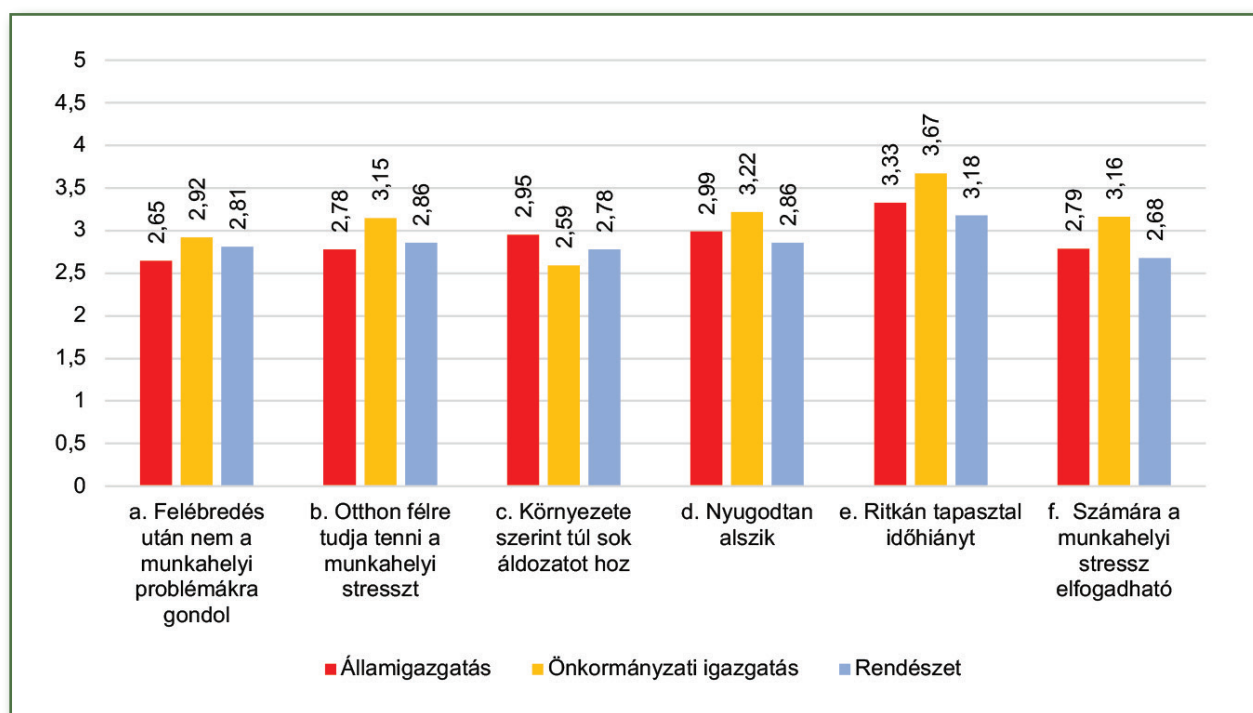
	Felső vezetői besorolású munkakör (főosztályvezető és magasabb beosztású vezető)	Középvezetői besorolású munkakör (osztályvezető, főosztályvezető-helyettes)	Beosztott irányítói munkakör, illetve kiemelt munkakör	Beosztott munkatársi munkakör
a. Részmunkaidő				
igen	56%	51%	39%	49%
nem	40%	38%	42%	34%
nem tudom	4%	11%	19%	17%
összesen	100%	100%	100%	100%
b. Osztott munkakör				
igen	38%	28%	25%	26%
nem	52%	52%	46%	46%
nem tudom	10%	20%	29%	28%
összesen	100%	100%	100%	100%
c. Távmunka				
igen	9%	11%	2%	8%
nem	82%	71%	71%	67%
nem tudom	9%	18%	27%	25%
összesen	100%	100%	100%	100%
d. Rugalmas munkaidő				
igen				
nem	36%	31%	32%	28%
nem tudom	56%	54%	47%	50%
összesen	8%	15%	21%	22%
	100%	100%	100%	100%
e. Kölcsönzött munkaerő				
igen	20%	4%	4%	3%
nem	79%	77%	69%	70%
nem tudom	1%	19%	27%	27%
összesen	100%	100%	100%	100%
f. Külföldi munkavállaló				
igen	2%	3%	1%	3%
nem	87%	75%	76%	71%
nem tudom	11%	22%	23%	26%
összesen	100%	100%	100%	100%

A KÖZZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

	Felső vezetői besorolású munkakör (főosztályvezető és magasabb beosztású vezető)	Középvezetői besorolású munkakör (osztályvezető, főosztályvezető-helyettes)	Beosztott irányítói munkakör, illetve kiemelt munkakör	Beosztott munkatársi munkakör
g. Megváltozott munkaképességű munkaerő				
igen	44%	41%	28%	34%
nem	48%	37%	47%	41%
nem tudom	8%	22%	25%	25%
összesen	100%	100%	100%	100%
h. Nyugdíjas				
igen	31%	23%	27%	22%
nem	62%	59%	50%	52%
nem tudom	7%	18%	23%	26%
összesen	100%	100%	100%	100%
i. Szenior állományú				
igen	23%	15%	27%	12%
nem	63%	52%	45%	52%
nem tudom	14%	33%	28%	36%
összesen	100%	100%	100%	100%
j. Önkéntes munka				
igen	10%	5%	2%	2%
nem	79%	66%	67%	66%
nem tudom	11%	29%	31%	32%
összesen	100%	100%	100%	100%
k. Gyakornok				
igen	48%	44%	38%	39%
nem	44%	39%	39%	36%
nem tudom	8%	17%	23%	25%
összesen	100%	100%	100%	100%
l. Ösztöndíjas				
igen	27%	29%	19%	22%
nem	64%	48%	51%	46%
nem tudom	9%	23%	30%	32%
összesen	100%	100%	100%	100%
m. Közmunkás				
igen	50%	51%	55%	44%
nem	43%	33%	25%	32%
nem tudom	7%	16%	20%	24%
összesen	100%	100%	100%	100%

4. EREDMÉNYEK – MUNKAHELYI ÉS MAGÁNÉLETI STRESSZ HATÁSA A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐKRE

A 113. kérdéssel a munkahelyi stressz hatását vizsgáltuk. A 113. kérdéshez tartozó állításokra adott átlagpontoszámok szakterületek szerinti bontását a 82. ábra mutatja be. Az a. állítással a munkahelyi stressz hatását vizsgáltuk az ébredésre. Az a. állítás esetében az államigazgatás és a rendvédelem között van szignifikáns különbség ($F(2)=3,043$, $p=0,048$). A b. állítással azt vizsgáltuk, hogy a válaszadók, miután hazaértek, félre tudják-e tenni a munkahelyi problémákat. A b. állítás esetében az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás, valamint az önkormányzati igazgatás és a rendészet különbözik szignifikánsan ($F(2)=5,886$, $p=0,003$). A c. állítással azt vizsgáltuk, hogy a válaszadó személyéhez közel állók szerint, a válaszadó túl sok áldozatot hoz-e a munkájáért. A c. állítás esetében az államigazgatás és önkormányzati igazgatás különbözik szignifikánsan ($F(2)=6,538$, $p=0,002$). A d. állítással azt vizsgáltuk meg, hogy a munkahelyi stressz hogyan befolyásolja a munkavállaló alvását. A d. állítás esetében az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás, valamint az önkormányzati igazgatás és a rendvédelem különbözik szignifikánsan ($F(2)=5,273$, $p=0,028$). Az e. állítással az idő szorítása miatti túlterheltséget vizsgáltuk. Az e. állítás esetében az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás, valamint az önkormányzati igazgatás és a rendvédelem különbözik szignifikánsan ($F(2)=7,823$, $p=0,000$). Az f. állítással azt vizsgáltuk, hogy a válaszadóknak elfogadható-e a munkájukkal járó stressz. Az f. állítás esetében az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás, valamint az önkormányzati igazgatás és a rendvédelem különbözik szignifikánsan ($F(2)=9,062$, $p=0,000$).

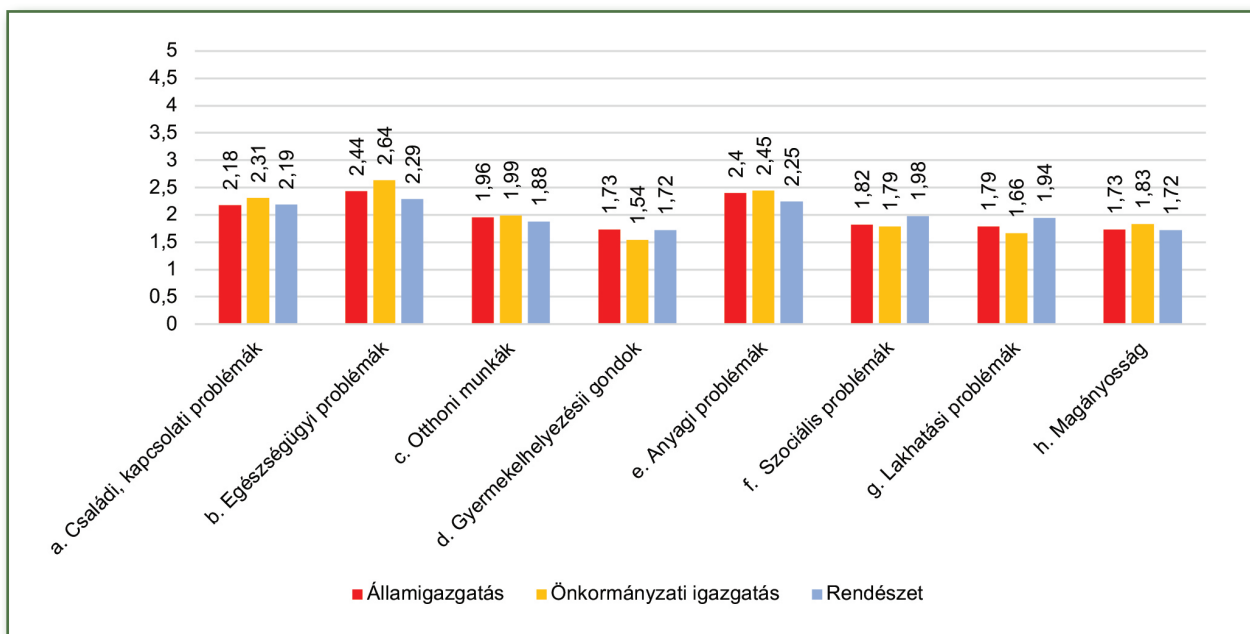


82. ábra: A munkahelyi stresszt vizsgáló kérdésekre adott válaszok átlagpontoszámai szakterületek szerinti bontásban (n=903)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A 114. kérdéssel a magánéleti stressz hatását vizsgáltuk. A 114. kérdéshez tartozó állításokra adott pontszámok szakterületek szerinti bontását a 83. ábra mutatja be. Az ANOVA-teszt szerint a szakterületek nem különböznek szignifikánsan a 114. kérdés állításaira adott válaszaik alapján.

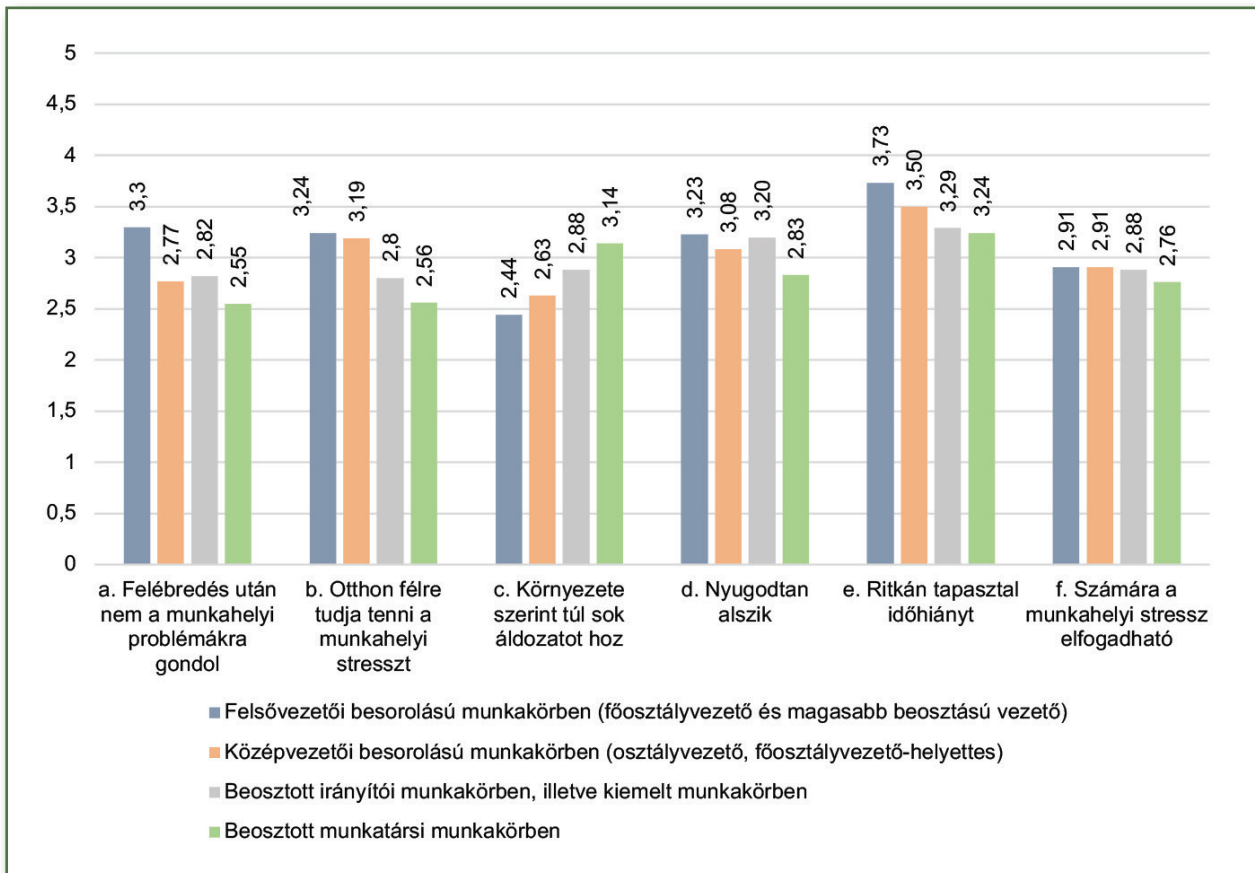


83. ábra: A magánéleti stresszt vizsgáló kérdésre adott válaszok átlagpontszámai szakterületek szerinti bontásban (n=903)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

A következő lépésben azt vizsgáltuk meg, hogy munkakör szerint van-e különbség a 113. kérdés állításaihoz tartozó válaszokban, az eredményeket a 84. ábra szemlélteti. Az ANOVA-próba szerint az a. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörökben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a beosztott munkatársi munkakörben és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók között ((F(3)=5,769, p=0,001). A b. állítás esetében szignifikáns különbség van a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a felső vezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a beosztott munkatársi munkakörben és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók között ((F(3)=19,012, p=0,000). A c. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a felső vezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a beosztott irányítói munkakörben dolgozók és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=17,334, p=0,000). A d. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a beosztott irányítói munkakörben és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=6,171, p=0,000). Az e. állítás esetében szignifikáns különbség van a felső vezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=7,934, p=0,000).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

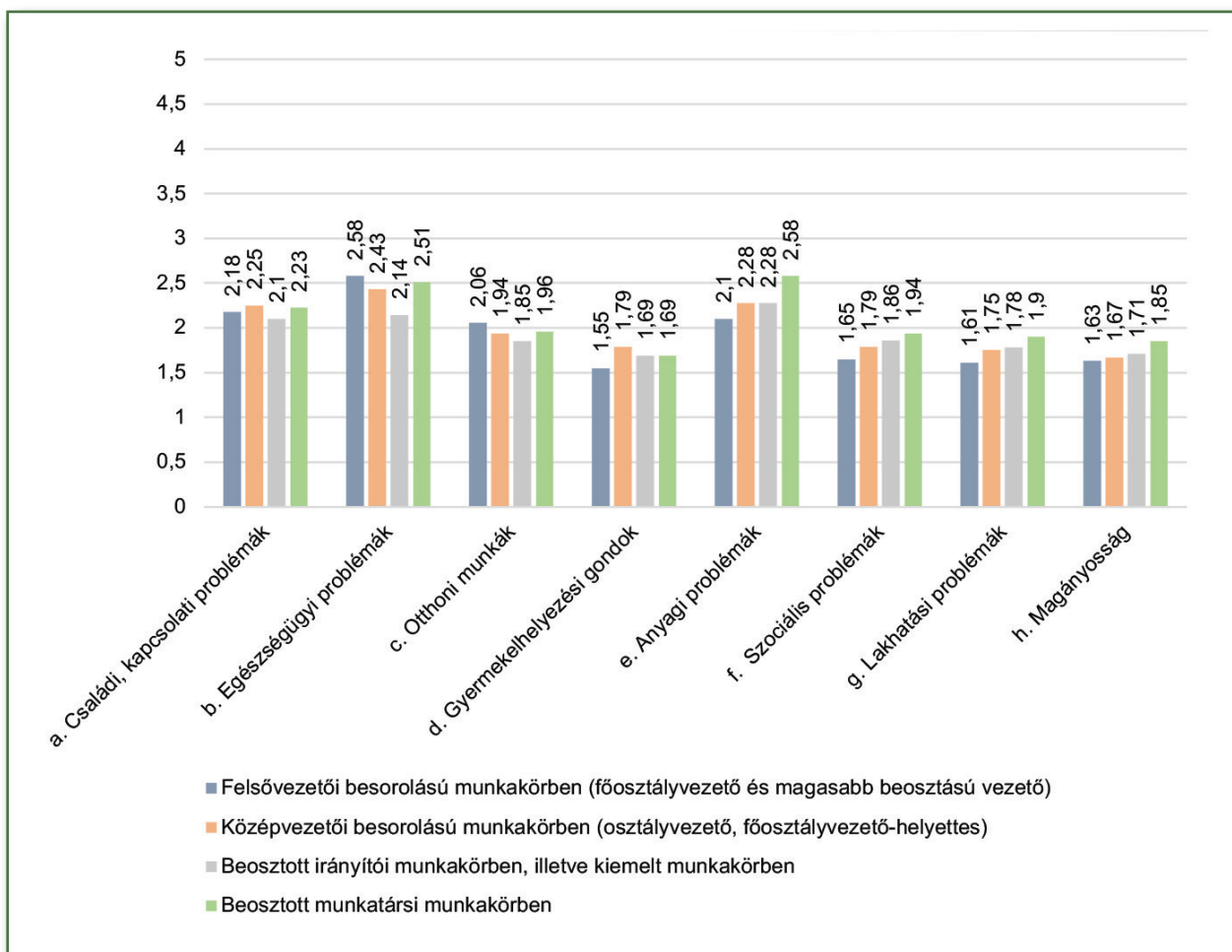


84. ábra: A munkahelyi stresszt vizsgáló kérdésekre adott válaszok átlagpontszámai munkakörök szerinti bontásban (n=903)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

A következő lépésben azt vizsgáltuk meg, hogy munkakör szerint van-e különbség a 114. kérdés állításaira adott válaszokban, az eredményeket a 85. ábra szemlélteti. A b. állítással a munkavállalók egészségügyi problémáit vizsgáltuk. Az ANOVA-teszt szerint szignifikáns különbség található a b. állítás esetében a felső vezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a beosztott irányítói munkakörben és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=3,406, p=0,017). Az e. állítással azt vizsgáltuk, hogy a munkavállalóknak vannak-e anyagi problémáik. Az e. állítás esetében szignifikáns különbség található a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, a középvezetők és a beosztott munkakörben dolgozók, a beosztott munkatársi munkakörben és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók között ((F(3)=6,215, p=0,000). Az f. állítással azt vizsgáltuk, hogy a munkavállalóknak vannak-e szociális problémáik. Az f állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=3,286, p=0,020). Az g. állítással azt vizsgáltuk, hogy a válaszadóknak vannak-e lakhatási problémáik. A g. állítás esetében szignifikáns a különbség a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között ((F(3)=3,241, p=0,022).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

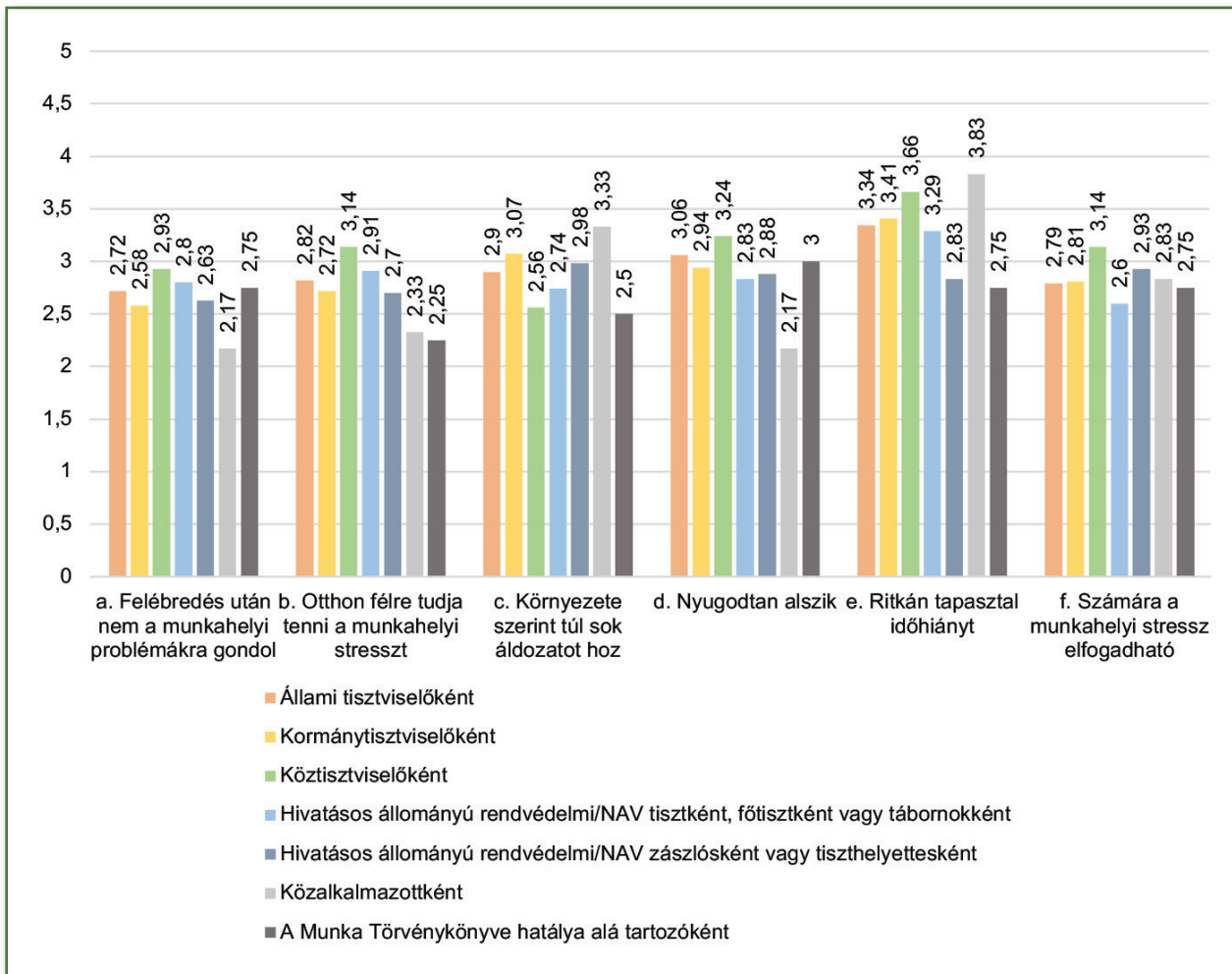


85. ábra: A magánéleti stresszt vizsgáló kérdésre adott válaszok átlagpontszámai munkakörök szerinti bontásban (n=903)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

Következő lépésként azt vizsgáltuk meg, hogy a 113. kérdés esetében van-e különbség abban, hogy a válaszadó milyen állományi viszonyban dolgozik. Az átlagpontszámokat a 86. ábra mutatja be. Az ANOVA-próba szerint a b. állítás esetében szignifikáns a különbség az állami tisztviselők és a köztisztviselők, a kormánytisztviselők és a köztisztviselők, a köztisztviselők és a hivatásos állományú tiszthelyettesek (és zászlósok) között ((F(6)=2,535, p=0,019). A c. állítás esetében szignifikáns a különbség az állami tisztviselők és a köztisztviselők között, a kormánytisztviselők és a köztisztviselők, a kormánytisztviselők és a hivatásos állományú tisztek, a köztisztviselők és a hivatásos tiszthelyettesek között ((F(6)=3,722, p=0,001). A d. állítás esetében szignifikáns a különbség a kormánytisztviselők és a köztisztviselők, a köztisztviselők és a hivatásos tisztek, a köztisztviselők és a közalkalmazottak között ((F(6)=2,350, p=0,029). Az e. állítás esetében szignifikáns különbség van az állami tisztviselők és a köztisztviselők, az állami tisztviselők és a hivatásos tisztek között, a kormánytisztviselők és a köztisztviselők, a kormánytisztviselők és a hivatásos állományú tiszthelyettesek, a köztisztviselők és a hivatásos tisztek, a köztisztviselők és a hivatásos tiszthelyettesek, a hivatásos tisztek és a hivatásos tiszthelyettesek, a hivatásos tiszthelyettesek és a közalkalmazottak között ((F(6)=3,870, p=0,001). Az f. állítás esetében szignifikáns a különbség az állami tisztviselők és a köztisztviselők, a kormánytisztviselők és a köztisztviselők, a köztisztviselők és a hivatásos tisztek között ((F(6)=3,658, p=0,002).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVESELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

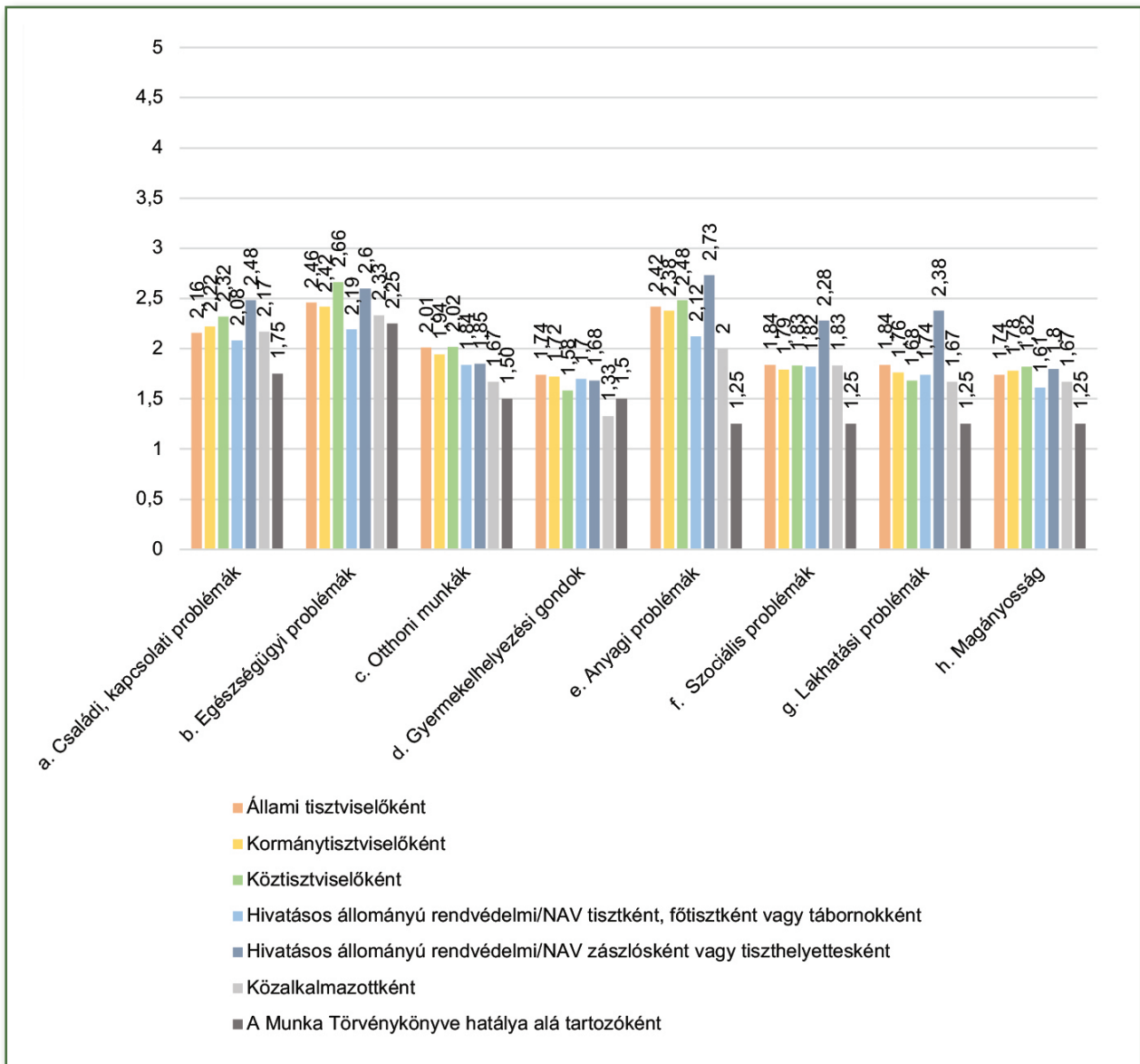


86. ábra: A munkahelyi stresszt vizsgáló kérdésekre adott válaszok átlagpontszámai aszerint, hogy a válaszadó milyen állományi viszonyban dolgozik (n=903)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

Következő lépésként azt vizsgáltuk meg, hogy a 114. kérdés esetében van-e különbség abban, hogy a válaszadó milyen állományi viszonyban dolgozik. Az átlagpontszámokat a 87. ábra mutatja be. Az ANOVA-teszt alapján az e. állítás esetében van szignifikáns különbség az állami tisztviselők és a hivatásos tisztek, a köztisztviselők és a hivatásos tisztek, a hivatásos tisztek és a hivatásos tiszthelyettesek, a hivatásos tiszthelyettesek és a Munka Törvénykönyve hatálya alá tartozók között ((F(6)=2,319, p=0,032). A g. állítás esetében szignifikáns a különbség az állami tisztviselők és a hivatásos tiszthelyettesek, a kormánytisztviselők és a hivatásos tiszthelyettesek, a köztisztviselők és a hivatásos tiszthelyettesek, a hivatásos tisztek és a hivatásos tiszthelyettesek, a hivatásos tiszthelyettesek és a Munka Törvénykönyve hatálya alá tartozók között ((F(6)=2,931, p=0,008).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

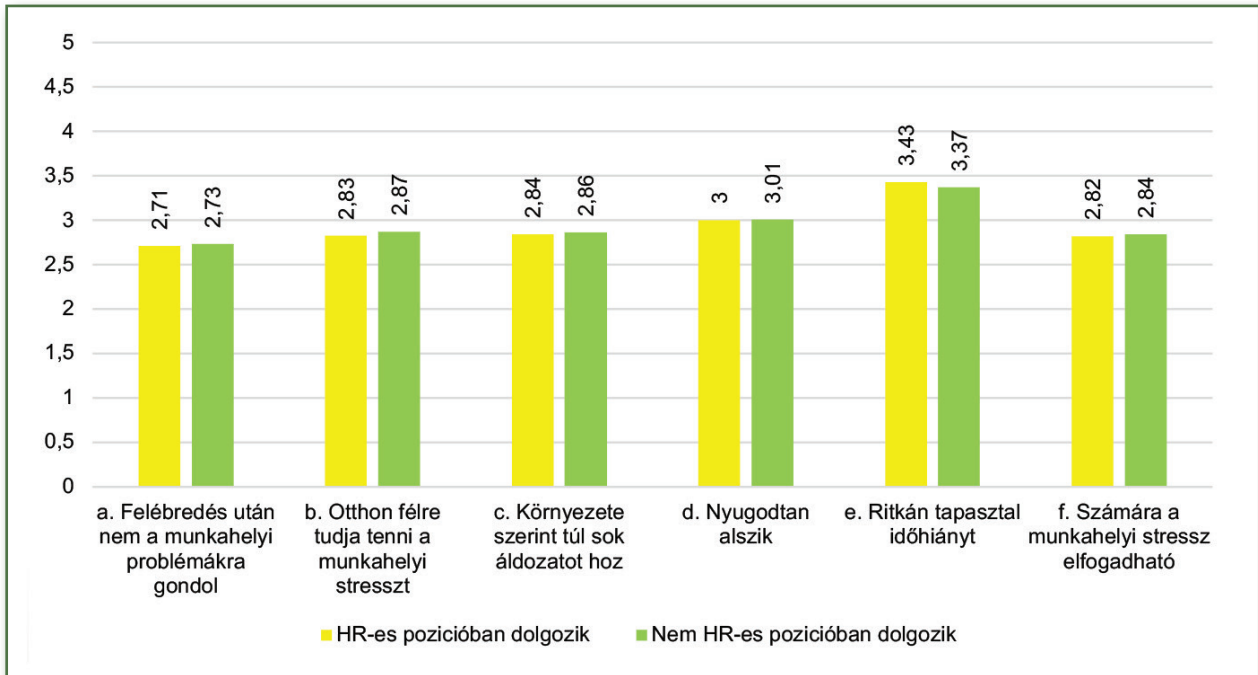


87. ábra: A magánéleti stresszt vizsgáló kérdésre adott válaszok átlagpontszámai aszerint, hogy a válaszadó, milyen állományi viszonyban dolgozik (n=903)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

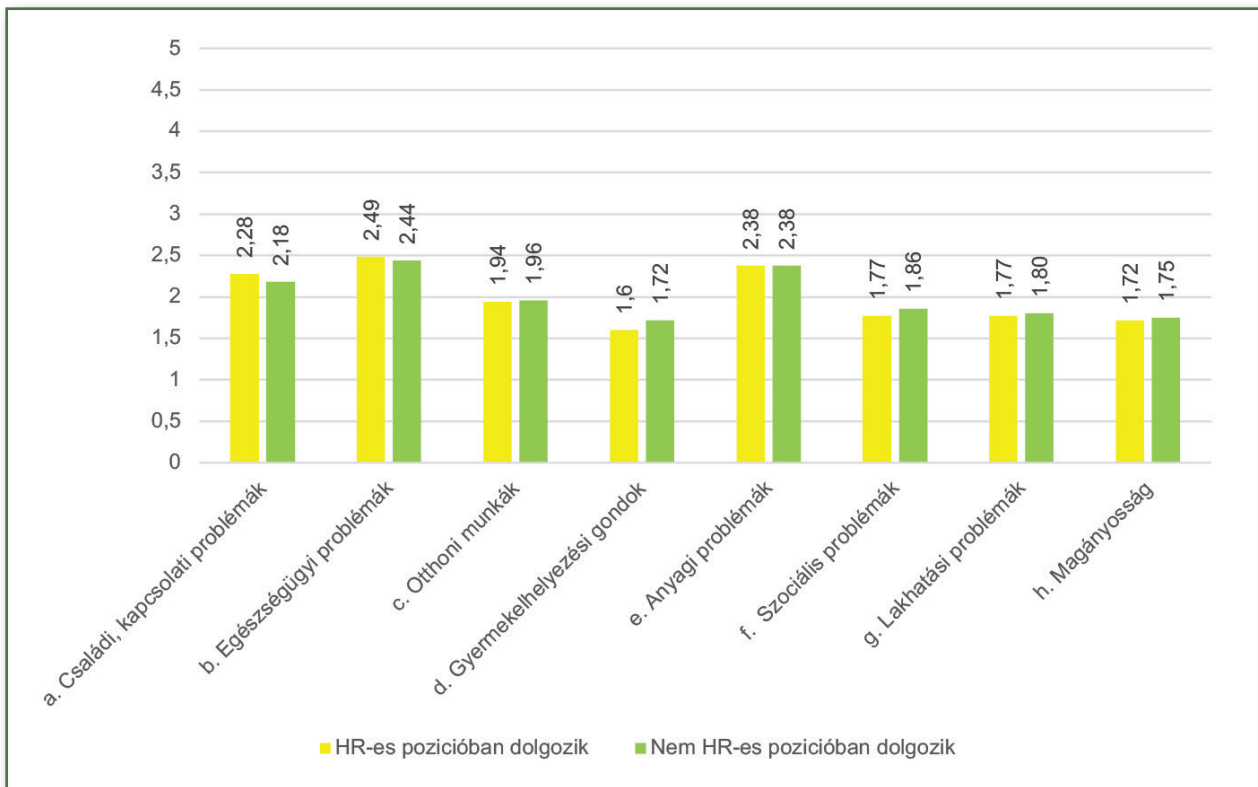
Az elméleti bevezetőben említettük, hogy a kiegészítő elsősorban a humán területen dolgozókat érinti, így megvizsgáltuk, hogy a HR-es munkakörben és a nem HR-es munkakörben dolgozók válaszai eltérnek-e a 113. és a 114. kérdések esetében. A 113. kérdés esetében T-próba szerint nincsen szignifikáns különbség a két csoport között. A kérdésre adott átlagpontszámokat a 88. ábra szemlélteti. A 114. kérdés esetében szintén nem mutatható ki szignifikáns eltérés a két csoport között. A kérdésre adott átlagpontszámokat a 89. ábra szemlélteti.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVESELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



88. ábra: A munkahelyi stresszt vizsgáló kérdésre adott válaszok átlagpontszámai aszerint, hogy a válaszadó HR-es vagy nem HR-es pozícióban dolgozik (n=903)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).



89. ábra: A magánéleti stresszt vizsgáló kérdésre adott válaszok átlagpontszámai aszerint, hogy a válaszadó HR-es vagy nem HR-es pozícióban dolgozik (n=903)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

5. MEGVITATÁS ÉS KONKLÚZIÓ

A 2013-as Humán Tükör kutatás óta nem született olyan kutatás, mely a közszoigálat egészét vizsgálta volna emberierőforrás-menedzsment szempontból. Ebben a fejezetben a munkahelyi stresszt és a közszoigálati munkavégzéssel kapcsolatos jellemzőket vizsgáltuk, vagyis a kérdőív 113–114., illetve 23–31. kérdéseire adott válaszokat.

5.1. A munkakör, a feladatkör jellege, a feladatok meghatározottsága és változatossága

A 23. kérdéssel a munkakör, feladatkör jellegét, a feladatok meghatározottságát és változatosságát vizsgáltuk. A válaszok alapján nem jellemző, hogy a közszoigálati dolgozóknak fizikai feladatokat kellene végezniük, ennek ellenére a rendvédelem esetében az elért átlagpontoszám szignifikánsan alacsonyabb, vagyis ott inkább jellemző a fizikai munkavégzés, mint a másik két szakterület esetében. Mind a három szakterület esetében a szakmai kvalifikáció egyenlő mértékben fontos, emiatt nem is különböznek szignifikánsan. Az. a. állítással a szakmai kvalifikáció fontosságára kérdeztünk rá. Az állítással a válaszadók teljesen egyetértenek, vagyis a munkakörükben a szakmai kvalifikáció mindennél fontosabb, ez összefügg azzal, hogy a közszoigálati életpályák jelentős hangsúlyt fektetnek a képzésekre, továbbképzésekre (SZABÓ 2013). Ennél az állításnál a munkakörök szerinti bontásban is egyetértenek a válaszadók, még annak ellenére is, hogy a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók szignifikánsan kevesebb pontszámot adtak erre az állításra, mint a többi munkakörökben dolgozók. Az állítással leginkább a középvezetők értettek egyet. A válaszadók számára kiemelten fontos a másokkal való interakció, valamint az, hogy a vezetők a kollégákat megértéssel és támogatással vezessék, ami az empatikus irányításra utal. (A szervezeteken belül az empátias képesség különösen a vezetők számára fontos, az érdeklődőknek ajánljuk BUDA 1980⁶⁰). A munkavállalók egyetértettek abban, hogy a munkafeladatok megoldása kreativitást és innovációt igényel, illetve a feladatok nagy része adminisztratív, ehhez kapcsolódóan jellemzően ügyintézésel foglalkoznak. A megkérdezettek egyetértettek azzal az állítással, hogy operatív, végrehajtási feladatokat láttak el, de mind a három szakterület esetében a különbségek szignifikánsak, vagyis az állítással való egyetértés mértékében különböznek. A munkakörök szerinti bontás alapján: a válaszadó minél magasabb szinten van a hierarchiában, úgy csökken az egyetértése azzal az állítással, hogy operatív feladatokat végez. Így a felső és a középvezetők szignifikánsan különböznek a beosztott munkatársi munkakörben dolgozóktól, de az irányítói munkakörben dolgozók már szignifikánsan nem különböznek a beosztott munkatársi munkakörben dolgozóktól, vagyis az irányítói munkakörben dolgozóknak nagyjából hasonló mennyiségű operatív munkát kell elvégezniük, mint a beosztott munkakörben dolgozóknak. Ez felveti azt a kérdést, vajon a két munkakör operatív szinten mennyire válik el egymástól. Esetleg érdemes lenne az irányítói munkakörökben dolgozóknak kevesebb operatív munkafeladatot adni, hogy több kapacitásuk maradjon a tényleges irányítói feladatok ellátására. Ez azért is lenne fontos, mivel a közigazgatáson belül jelenleg fejlesztés alatt álló vezetői tehetség gondozási program egyik kiemelt eleme, hogy a tehetségek minél előbb kezdjék el a gyakorlatban is alkalmazni az elsajátított vezetői tudást, illetve menedzsmenttechnikákat (CSUTORÁS – HOLLÓSY – KREPELKA

⁶⁰ BUDA Béla (1980): Az empátia – a beleélés lélektana. Budapest, Gondolat.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

megjelenés alatt). Úgy véljük, erre lehetőségük lenne már az irányítói munkakörökben is. (A magyar közszolgalat és ezzel együtt a közigazgatás egyik sajátossága, hogy majdnem kizárólagosan csak a vezetői tehetségek fejlesztésére fókuszál és ignorálja azokat a szakmai tehetségeket, akiknek nincsenek vezetői ambícióik, viszont a saját szakterületükön kiváló eredményeket érnek el, emiatt karrierjük nagy részében beosztott munkatársi munkakörökben dolgoznak. Fontosnak tartjuk, hogy számukra külön tehetséggondozási programokat dolgozzanak ki, és ennek megfelelően, ha szükséges, módosítsák a munkaköröket.)

A megkérdezett közszolgalati dolgozók szerint egyértelműek a teljesítménycélok, ehhez kapcsolódóan meghatározottak a feladatok. A válaszadók szerint a belső procedúrák és a munkavégzést meghatározó szabályok jól alkalmazhatók a munkavégzés során. Munkakörök szerinti bontásban az állítással mindegyik munkakörben egyetértenek a dolgozók, de szignifikánsan kevésbé értenek egyet a felső és a középvezetők, valamint az irányítói munkakörben dolgozók a beosztotti munkakörben dolgozókhoz képest. Ennek hátterében az húzódhat meg, hogy az ő munkakörük összetettebb, bonyolultabb, emiatt kevésbé standardizált. A fenti megállapítással összefüggően a válaszadók szerint a munkaköri leírások egyértelműen előírják a feladataikat, tisztázottak a velük szemben megfogalmazott elvárások. Ez a megállapítás mind a három vizsgált szakterületre érvényes, ezt bizonyítja, hogy az átlagpontszámok szignifikánsan nem különböznek, illetve a szórási értékek alacsony szintűek. A munkakörök alapján is csak két esetben van szignifikáns különbség a felső vezetők és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, valamint a beosztott irányítói munkakörben és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között. Az átlagpontszámok a munkakörök szerinti bontásban is azt mutatják, hogy a közszolgalaton belül a munkaköri leírások egyértelműen rögzítik a munkakörökhöz kapcsolódó elvárásokat. A válaszadók mind a három szakterület esetében tudják, milyen közös szervezeti célokat követnek, és azok hogyan kapcsolódnak a mindennapi munkafeladataikhoz. Az elért átlagpontszámok arra utalnak, hogy a különböző munkakörben dolgozók ismerik a közös szervezeti célokat. A felső vezetők szignifikánsabban alacsonyabb pontszámot értek el, mint a beosztott irányítói és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, vagyis a felső vezetők jobban átlátják, hogy a mindennapi munkájuk hogyan kapcsolódik a szervezeti célokhoz. Ez arra enged következtetni, hogy a közszolgalati dolgozók szerint a saját szervezetük rendelkezik egy általuk is ismert misszió-tudattal. A vizsgálatba bevont személyek közül az önkormányzati igazgatásban dolgozók találták szignifikánsan legváltozatosabbnak a munkahelyi feladataikat. Az önkormányzati igazgatásban dolgozók abban különböznek szignifikánsan a másik két szakterületről, hogy ők értenek leginkább egyet azzal az állítással, hogy munkájuk elég rugalmas ahhoz, hogy megfelelő szolgáltatásokat nyújthassanak akár a belső, akár a külső ügyfeleknek. A munkakörök szerinti bontásban egyedül a középvezetőknek semleges az álláspontja, a felső vezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók inkább egyetértenek az állítással, vagyis elég rugalmasnak tartják a munkakörüket ahhoz, hogy megfelelő szolgáltatást tudjanak nyújtani a külső és a belső ügyfeleknek. A közszolgalat három szakterületét vizsgálva a válaszadók szerint a munkájukhoz szükséges a monotóniatűrés. A munkakörök szerinti bontásban az állítással egyetértenek a beosztott irányítói munkakörben és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, de a középvezetők és a felső vezetők átlagpontszámai kicsivel meghaladják a bizonytalan értéket, ami arra utal, hogy az ő munkakörük kevésbé monoton. Ennek hátterében az áll, hogy vezetőként számos szakterülettel és problémával kell foglalkozniuk, így munkájuk változatosabb.

5.2. Munkaterhelés a közzolgálatban

A 24. kérdéssel azt vizsgáltuk, hogy a közzolgálati dolgozók milyen terhelésnek vannak kitéve munkavégzésük során. A közigazgatásban dolgozók munkájuk során nincsenek dinamikus terhelésnek kitéve, ami szintén igaz a rendészeti állományra is. A fentiekkel összefüggően a b. állítással a válaszadók egyetértenek, vagyis munkájuk igényli a folyamatos ülő munkát, és az nem dinamikus terhelés. A rendészeti állomány tagjai szignifikánsan különböznek a közigazgatásban dolgozóktól, így a statikus megterhelést számottevőnek tartják, míg a dinamikus terhelést nem tartják jelentősnek. A védőeszközök használata egyik szakterület esetében sem jellemző, mivel a válaszadók szerint a munkavégzésükkel nem jár együtt a balesetveszélyes feladatok ellátása. A vizsgálati személyek az időnyomást számottevő terhelésnek tartják. A munkakörök szerinti bontásban a beosztotti munkakörben dolgozók szignifikánsan magasabb átlagpontoszámot értek el, vagyis a vezetői és az irányítói munkakörben dolgozók inkább tartották jellemzőnek, hogy feladataikat időnyomás alatt kell elvégezniük. A közzolgálati dolgozók nem tartják számottevő terhelésnek, hogy a munkájuk során készenléti feladatokat is el kell látniuk. A rendészet szignifikánsan különbözik a közigazgatástól, mivel a rendészetben dolgozók a készenléti feladatok ellátását közepes mértékű terhelésnek tartják. A vizsgálati személyek a bezártságérzetet nem számottevő terhelésnek gondolják, míg a döntési kényszert közepes mértékű terhelésnek. A döntési kényszert a felső vezetők, a középvezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók számottevő terhelésnek tartják, tőlük szignifikánsan különböznek a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók, akik szerint ez csupán közepes mértékű terhelés.

Az államigazgatásban dolgozók a munkájuk során jelentkező szerepkonfliktusokat nem számottevő terhelésnek tartják, az önkormányzati igazgatásban és a rendészetben dolgozók viszont közepes mértékű terhelésnek, emiatt szignifikáns a különbség az államigazgatás és a másik két szakterület között. A felső vezetők és a középvezetők a szerepkonfliktusokat közepes mértékű terhelésnek tartják, míg a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók szerint létezik ugyan ez a fajta terhelés, de nem számottevő.

A kiegészítésre mind a három szakterület közepes mértékű terhelésként tekint. A munkakörök szerinti bontásban a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók szignifikánsan eltérnek a másik három munkakörtől, ugyanakkor mindegyik szakterület dolgozói közepes mértékű terhelésnek gondolják a kiegészítést. Ezzel összefüggésben a válaszadók a munkájuk során fellépő szellemi terhelést számottevőnek tartják, az önkormányzati igazgatásban dolgozók vélik legmegterhelőbbnek a másik két szakterülettel összehasonlítva. A különbségek mindenütt szignifikánsak, kivétel a középvezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók között, vagyis minél magasabb besorolású munkakörben dolgozik a válaszadó, annál nagyobb a szellemi megterhelés. A középvezetők és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók között nincs szignifikáns különbség, aminek az oka az lehet, hogy a két munkakörben nagyon hasonló feladatokat kell ellátni.

Az m. állításra adott válaszok alapján zajterheléssel, levegőszennyeződéssel és vibrációval kapcsolatos megterhelés nem létezik a közigazgatásban. Ennél az állításnál a rendészetben dolgozók szignifikánsan eltértek a közigazgatásban dolgozóktól, mivel szerintük van ilyen terhelés, de nem számottevő. A munkakörök szerinti bontásban egyedül az irányítói munkakörben dolgozók számoltak be arról, hogy létezik ez a fajta terhelés, de nem számottevő. A válaszadók szerint a képernyő előtti munkavégzés számottevő terhelés, mind munkakörök, mind szakterületek szerinti bontásban. A veszélyes anyagokkal a válaszadók egyáltalán nem érintkeznek, így szerintük ez a fajta terhelés nem is létezik, amit megerősít az, hogy a munkavégzésük során nincsenek kitéve közegészségügyi fertőzésnek. Ennél az állításnál a rendészet területén dolgozók szignifikánsan eltérő válaszokat adtak, mint

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

az államigazgatásban és az önkormányzati igazgatásban dolgozók, mivel a rendészet területén dolgozók szerint létezik ez a fajta terhelés, de nem számottevő. A közigazgatásban dolgozók szerint a munkájuk során hőterhelés nem éri őket, míg ettől a rendvédelemben dolgozók válaszai szignifikánsan eltérnek, szerintük éri őket hőterhelés, de nem számottevő.

Ergonómiai szempontból a közzszolgálatban dolgozók az irodai munkavégzésből származó terheléseknek vannak kitéve: pl. képernyő előtti munkavégzés. A munkakörök és szakterületek szerinti bontásban ergonómiai szempontból nincsen jelentős különbség. Érdeemes lenne egy összehasonlító kutatás során azt megvizsgálni, hogy az eltérő szakterületek milyen módszerekkel igyekeznek csökkenteni az irodai munkavégzésből származó terhelés hatását.

5.3. A munkakörhöz kapcsolódó irányítási, koordinálási feladatok

A 25. kérdéssel a munkavégzés irányítását, koordinációját vizsgáltuk. Az 1. állítással azt vizsgáltuk, hogy a közzszolgálati dolgozóknak kell-e olyan feladatokat végezniük, melyek nem igényelik mások munkájának az irányítását. A munkakörök szerinti bontásban jelentős a különbség. A beosztott munkatársi munkakörben dolgozók majdnem fele (47%) saját munkáját az első típusba sorolta, vagyis nem kell, hogy másokat irányítson. A másik három munkakörben dolgozók esetében ez az érték 8% alatt van. A beosztott irányítói munkakörben dolgozók több mint fele (51%) választotta azt, hogy elsősorban a saját munkájának a megtervezése a feladata, illetve néha mások munkájának a kijelölése és ütemezése. A középvezetők egyharmadának az a feladata, hogy különböző területeket integráljon, más területekkel egyeztessen, illetve az erőforrásokat optimális módon ossza szét. Ez egy olyan feladatkör, amibe bekapcsolódnak a felső vezetők is (12%). A különböző részterületek és részfunkciók integrálását a középvezetők (26%) és a felső vezetők (22%) is végzik, illetve ezt a feladatot beosztott irányítói munkakörben dolgozók (15%) is ellátják. Ez a terület többes irányítás alatt áll, ami könnyen hatalmi harcokat és szervezeten belüli konfliktusokat válthat ki, ha ezt nem megfelelően kezelik. Érdeemes lenne megvizsgálni: a közzszolgálaton belül milyen menedzsmentmódszerek alkalmazásával lehet ezt elkerülni. A felső vezetők egyharmadának szervezeti egységeket érintő integrált irányítási feladatokat kell végrehajtaniuk. Ezt a feladatot azonban nem csak a felső vezetők végzik, hanem becsatlakoznak a középvezetők (18%), illetve a beosztott irányítói munkakörben dolgozók is (6%). Ebből az következik, hogy a közzszolgálati szervek esetében a szervezeti egységek integrált irányítása megoszlik, nem csupán a felső vezetők feladata. A felső vezetők kb. 20%-a foglalkozik a szervezet egészét érintő irányítással, illetve együttműködik a külső partnerekkel. A külső partnerek lehetnek hazaiak és nemzetközi is. A Cramer's V együttható alapján erős a kapcsolat a betöltött munkakör és a munkavégzéshez kapcsolódó irányítói, valamint koordinációs feladatok ellátása között. Ebből következik, hogy a vizsgálati minta alapján a munkaköri besorolás nagyban meghatározza, hogy a munkavállaló milyen típusú munkát végez. Érdeemes lenne megvizsgálni, miért lehetséges, hogy néhány esetben a beosztott irányítói munkakörben dolgozók, a középvezetők és a felső vezetők is ugyanolyan típusú munkát végeznek közel egyharmad arányban.

5.4. A munkakörhöz kapcsolódó munkafeladatok mennyisége, nehézsége, visszajelzések gyakorisága

A 26. kérdéssel a munkakörhöz kapcsolódó munkafeladatok mennyiségét, nehézségét, a visszajelzések gyakoriságát vizsgáljuk. A válaszadók egyetértenek azzal, hogy a munkafolyamatok lehetővé teszik számukra, hogy hatékonyan tudjanak munkát végezni, illetve a munkafolyamatok jól szabályozottak, definiáltak, valamint segítik a szervezetet a céljainak az elérésében. A fenti állítások esetében a munkaköri bontásban nincsen lényeges különbség. A közigazgatásban dolgozók egyetértettek azzal, hogy a szervezetükben megfelelően foglalkoznak a személyzeti ügyekkel, ettől a rendvédelemben dolgozók átlagpontszáma szignifikánsan eltér, az ő álláspontjuk a bizonytalanhoz van közelebb. A beosztott irányítói munkakörben dolgozók válaszai szignifikánsan eltérnek a másik három munkakörben munkát végzőktől, az ő véleményük közelebb van a bizonytalan állásponthoz, míg a többi munkakörben dolgozók határozottabban egyetértenek az állítással. Az államigazgatásban és a rendvédelemben dolgozók a rájuk bízott munka mennyiségét megfelelőnek tartották, ettől szignifikánsan eltér az önkormányzati dolgozók véleménye, ami a semlegeshez van inkább közelebb. Vagyis az önkormányzati igazgatásban a dolgozók nem tartják mindig megfelelőnek a rájuk bízott munka mennyiségét. Egy másik kutatásban érdemes lenne megvizsgálni, hogy túl soknak, vagy túl kevésnek tartják-e a munkamennyiséget, vagy esetleg annak időbeli eloszlása okoz számukra problémát.

Az f. állítással a túlmunkát vizsgáltuk meg, egyik szakterület sem értett egyet az állítással, vagyis a közzszolgálaton belül előfordul a túlmunka. Az állítással leginkább az önkormányzati igazgatásban dolgozók nem értenek egyet, vagyis ott inkább előfordul túlmunka, mint a másik két szakterület esetében. A felső vezetők ezen az állításon szignifikánsan magasabb pontszámot értek el, összehasonlítva a másik három munkakörben dolgozó munkavállalókkal, vagyis nekik gyakrabban kell túlmunkát vállalniuk. Ahogy haladunk lefelé a hierarchiában, úgy csökken az állítással való egyetértés, vagyis a hierarchiában emelkedve egyre rendszeresebbé válik a túlmunka.

Mindegyik szakterület beszámolt arról, hogy munkájuk során időzavarral küzdenek. Ez az eredményünk alátámasztja a korábbi megállapításunkat, miszerint a közzszolgálati dolgozóknak időnyomás alatt kell végezniük a munkájukat (lásd 24. kérdés e. állítás). Az önkormányzati igazgatásban dolgozók jelentősebb problémának tartják az időzavart, mint a rendészetben és az államigazgatásban dolgozók. A felső vezetők szintén nem értettek egyet az állítással, vagyis náluk is megjelent az időzavar. Ahogy haladunk lefelé a hierarchiában úgy csökken az állítással való egyetértés, vagyis a hierarchiában emelkedve egyre gyakoribbá válik az időzavarral való szembenézés. Egy másik kutatás során érdemes lenne megvizsgálni, hogy a hazai közzszolgálat topmenedzsmentjét adó SES (Senior Executive Service, Felsőszintű tisztviselői kar) vajon küzd-e, és ha igen, milyen típusú túlterheléssel. (Az SES HR-szempontról kiemelt jelentőséggel bír, erről részletesebben HORVÁTH – HOLLÓSY, megjelenés alatt, írt.)

A h. állítással azt vizsgáltuk meg, hogy a közzszolgálati dolgozók a feladataikat évről-évre nehezebben tudják-e megoldani. Az állítással kapcsolatban szakterületek szerinti bontásban a dolgozóknak vagy semleges az álláspontja, vagy nem értenek vele egyet. A munkakörök szerinti bontásban a hierarchiában betöltött pozíció fordítottan arányos az állítással való egyetértéssel, vagyis minél magasabb pozícióban dolgozik a vizsgálati személy, annál kevésbé ért egyet az állítással, de ennek ellenére az átlagpontszámok minden esetben a semleges kategóriákba estek. A válaszadók kedvelik mindennapi feladataikat. Munkájukat teljesíthetőnek gondolják, illetve jól ki tudják használni képességeiket, tudásukat, bár a munkájukat nem tartják könnyen teljesíthetőnek. Ez különösen igaz a felső vezetőkre, vagyis szerintük a munkájuk nehezen teljesíthető, emiatt lehetséges, hogy szignifikáns a különbség a felső vezetők és a beosztott irányítói munkakörben, valamint a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók között.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A közszolgálati dolgozóknak a munkájuk sajátos jellegéből fakadóan gyakran meg kell szakítaniuk az aktuális munkavégzést. Az egyet nem értés a hierarchiában betöltött pozícióval fordítottan arányos, vagyis minél magasabb munkakörben dolgozik a munkavállaló, annál gyakrabban meg kell szakítania az aktuális munkavégzését. (A munkafolyamat gyakori megszakítása az elvégzett munka minőségének a romlását eredményezheti.) A visszajelzéssel kapcsolatban a megkérdezett személyeknek semleges az álláspontjuk, vagyis a közszolgálaton belül nem gyakori, hogy a kollégák visszajelzést adnának egymásnak a munka minőségére vonatkozóan, de az ügyfelektől sem kapnak visszajelzést. Fontosnak tartjuk, hogy a dolgozók ne csak évente egyszer, a teljesítményértékelési eljárás során kapjanak visszajelzést az elvégzett munkájukkal kapcsolatban, hanem rendszeresen, akár havi szinten is. Így könnyebben korrigálható a potenciális teljesítménycsökkenés.

A válaszadók tudják, hogy a feladataikat a kívánt elvárások szerint teljesítik-e, ez igaz mindegyik szakterület és mindegyik munkakör esetében. Szakterületek szerinti bontásban a válaszadóknak semleges az álláspontja azzal kapcsolatban, hogy vezetőjük tájékoztatja-e őket arról, hogy a munkájuk miként járul hozzá a szervezeti egységük céljainak az eléréséhez. Munkakörök szerinti bontás esetében a válaszadók inkább egyetértenek az állítással, bár az átlagpontoszámok közelítenek a semleges tartományhoz. Véleményünk szerint fontos lenne, hogy a dolgozók észleljék, illetve tudják, hogy a saját munkájuk miként járul hozzá a szervezeti célok eléréséhez, illetve ezzel hogyan szolgálják a társadalmat. (A PSM-elmélet egyik fontos faktora, hogy a közigazgatási szakemberek ismerjék: munkájuk miképpen járul hozzá a társadalom fejlődéséhez és a szociális jóléthez, mivel ennek a tudása a közigazgatási munkavállalók számára egy fontos motivációs tényező BULLOCK – STRITCH – RAINEY 2015 szerint).

5.5. A munkavégzéshez kapcsolódó problémamegoldás és felelősség megítélése a gondolkodási szabadságfok alapján

A 27. kérdéssel a munkavégzéshez kapcsolódó problémamegoldás során megjelenő gondolkodási szabadságfokot vizsgáltuk. A válaszadók leggyakrabban a saját munkahelyüket a negyedik és az ötödik kategóriába sorolták, ez alapján a munkavégzés szabványos, általánosan szabályozott formában történik, amihez hozzákapcsolódnak a belső eljárások, folyamatleírások. Az önkormányzati igazgatásban dolgozók csupán 17%-a gondolta ezt az állítást igaznak a saját munkahelyére vonatkozóan, míg az államigazgatásban 25%. Ez alapján az államigazgatásban dolgozók a saját munkafolyamataikat szabályozottabbnak látják, mint az önkormányzati igazgatásban dolgozók. Ezeknek a szabályoknak a mentén a munkavállalók saját maguk dönthetnek arról, hogyan és miként érhetik el a kitűzött operatív, valamint a középtávú célokat. Ez az állítás különösen igaz a rendészeti területen dolgozók esetében, akiknek a 27%-a sorolta a munkáját ebbe a kategóriába, míg az államigazgatásban dolgozóknak csupán a 16%-a.

A 6. állítással azt vizsgáltuk, hogy a munkavégzés mennyire tágra meghatározott, általánosan irányított, hosszabb időszakra vonatkozó szakmapolitikák, komplex funkcionális célok teljesítése érdekében folyik. Az önkormányzati igazgatásban dolgozók 12%-a gondolta igaznak ezt a saját munkájára vonatkozóan, míg a rendészetben 6%, az államigazgatásban 7%. Ebből következik, hogy az általunk vizsgált három szakterület esetében az önkormányzati igazgatásban legtágabban meghatározott a munkavégzés a politikai és a szakmapolitikai orientációra vonatkozó stratégiai célok, illetve az útmutatások alapján. Nem jellemző, hogy a megkérdezettek munkavégzése a stratégiai célkitűzések teljesítéséhez kötődő, szabad cselekvéssel és az erőforrások feletti döntési jogosultsággal

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

történne. A munkakörök szerinti bontásban a felső vezetők majdnem valamennyi probléma megoldásával foglalkoznak, de döntően felső vezetői kompetenciákat igénylő problémákat oldanak meg, pl. stratégiai célok elérése érdekében erőforrások elosztásával kapcsolatos döntéseket hoznak meg, munkájukat szakmapolitikai orientációra vonatkozó stratégiai célok alapján végzik, illetve ezzel kapcsolatban hoznak döntéseket. Ezzel szemben a középvezetők munkafeladatai nagymértékben szerteágazóak a kidolgozott eljárások, a folyamatleírások és a sztenderdek alapján. A beosztott munkatársi munkakörben dolgozók leginkább a negyedik és az ötödik kategóriát választották a legnagyobb arányban, azaz munkájukat meghatározott sztenderdek, folyamatleírások, kidolgozott eljárások alapján végzik.

5.6. A munkavégzéshez kapcsolódó problémamegoldás és felelősség megítélése a cselekvési szabadságfok alapján

A 28. kérdéssel a munkavégzés során előforduló problémamegoldáshoz kapcsolódó cselekvési szabadság fokát vizsgáltuk. A válaszok alapján mind a három szakterületen dolgozók körübelül 1/3-a választotta a negyedik kategóriát, vagyis munkájukat általános ellenőrzés mellett végzik. Munkakörök szerinti bontásban ezt az állítást a beosztott munkatársi munkakörben és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók 1/3-a gondolta igaznak a saját munkájára vonatkozóan, vagyis a magyar közszolgáltatón belül a beosztotti állomány körübelül 33%-ának a munkavégzését csak általános módon ellenőrzik. Az első állítást a rendészeti dolgozók 15%-a választotta, míg az államigazgatásban dolgozók 5%-a, az önkormányzati igazgatásban dolgozók 3%-a. Ez a jelentős különbség összefügghet a rendészet és a közigazgatás eltérő szervezeti kultúrájával. Ilyen jelentős különbségeket munkakörök szerinti bontásban nem tapasztaltunk. A rendészeti dolgozók 5%-a, az államigazgatásban dolgozók 9%-a, az önkormányzati igazgatásban dolgozók 11%-a gondolta azt, hogy teljesítményüket csak nagyobb időközönként ítélik meg, vagyis az elvárt munkateljesítményről ritkán kapnak visszajelzést. Ez a különbség a munkaköri bontások esetében is megjelenik, a felső és középvezetők nagyobb százalékban gondolják azt, hogy munkájukat nagyobb időközönként ítélik meg. A TÉR keretei között érdemes lenne megoldani, hogy a közszolgálati dolgozók gyakrabban vegyenek részt évközbenei teljesítményértékelésen.

A 8. állítással a felső vezetők jelentősen nagyobb százaléka értett egyet, vagyis az ő munkavégzésüket a politikai és a szakmapolitikai orientációra vonatkozó stratégiai célok, illetve a tágra értelmezett útmutatások alapján ítélik meg. Az 5. állítással azt vizsgáltuk, hogy a munkavégzést a meghatározott szervezeti célokhoz igazodóan, az elért eredmények minőségének ellenőrzésére fókuszálva végzik-e. A vezető beosztásúak és az irányítói munkakörben dolgozók jelentősen eltérnek a beosztott munkatársi munkakörben dolgozóktól. A felső és középvezetők körübelül 1/4-e végzi munkáját a meghatározott szervezeti célokhoz igazodva. A Cramer's V értékek alapján mind a munkakör, mind a szakterület szoros kapcsolatban áll a munkavégzéshez kapcsolódó cselekvési szabadságfokkal. Vagyis a közszolgáltatón belül a különböző munkakörökhöz eltérő cselekvési szabadságfokok tartoznak, ami visszavezethető a közszolgálat hierarchikus és bürokratikus működésére, aminek a következtében az egyes munkakörökhöz jól definiáltan rendelhető hozzá a cselekvési szabadságfokok.

5.7. Munkaidő-beosztás a közszolgálatban

A 29. kérdéssel a munkaidő-beosztást vizsgáltuk. Az államigazgatásban dolgozók egyetértenek azzal, hogy a munkaidő-beosztás nem zavarja a magánéletüket, míg a másik két szakterületen dolgozók álláspontja inkább semleges. A válaszadók szerint a munkaidő-beosztásuk nem teszi lehetővé, hogy másodállásban is dolgozzanak. Semleges az álláspontjuk arra vonatkozóan, hogy a munkaidő-beosztásuk lehetővé teszi-e az önfejlesztést, a tanulást. Bizonytalan az álláspont a munkaidő-beosztás rugalmasságára vonatkozóan, valamint a válaszadók semlegesnek ítélik meg a munkaidő-beosztás fizikai és szellemi megterhelését.

Az f. állítással azt vizsgáltuk, hogy a munkaidő-beosztás lehetővé teszi-e, hogy a munkahelyen a dolgozó többletmunkát, illetve célfeladatot végezzen. Ezzel kapcsolatban is bizonytalan az álláspont. A szakterületek szerinti bontásban ugyan minden állítás esetében szignifikánsak a különbségek (lásd az eredményeket tárgyaló fejezetet), de az átlagpontoszámokban az eltérések nagyon kicsik, 1-3 tizedek, vagyis a közszolgálati dolgozók véleménye nagyon hasonló, szinte azonosnak tekinthető. Emiatt részletesebben ezekkel a különbségekkel nem foglalkozunk.

Munkakörök szerinti bontásban az a. állítás esetében van szignifikáns különbség, a felső vezetők álláspontja semleges, míg a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók egyetértenek az állítással. Az a. állítással azt vizsgáltuk, hogy a munkaidő-beosztás nem zavarja-e a magánéletet. Az állítással való egyetértés egyre csökken a hierarchiaszint növekedésével, vagyis minél magasabb pozícióban dolgozik a munkavállaló, annál nehezebb számára megoldani, hogy a munkaidő-beosztása ne zavarja meg a magánéletét. A felső vezetők és a középvezetők munkaidő-beosztása az, amelyik a legkevésbé teszi számukra lehetővé, hogy másodállásban is dolgozzanak. A beosztott irányítói munkakörben és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók számára sem teszi lehetővé a munkaidő-beosztásuk, hogy másodállásban dolgozzanak, de nem olyan szinten nehezíti meg, mint a vezetői pozícióban dolgozók esetében. A felső vezetők számára a munkaidő-beosztásuk szellemileg és fizikálisan is megterhelő, a többi munkakörben dolgozó számára semleges.

5.8. Heti munkaidő a közszolgálatban

A 30. kérdéssel a heti munkaidőt vizsgáltuk. Mind a három szakterületnél elmondható, hogy a válaszadók több mint a fele többet dolgozik, mint 40 óra, ami azt sugallja, hogy a közszolgálaton belül megjelent a rendszeres túlmunka. Ezt támasztja alá, hogy a rendészeti dolgozók 11%-a dolgozik többet, mint 50 óra egy héten. Az államigazgatásban dolgozók 7%-a és az önkormányzati igazgatásban dolgozók 11%-a dolgozik több mint 50 órát egy héten, ez napi 10 munkaórának feleltethető meg, ami jelentős többletterhelést okoz. Ennek több oka is lehet: pl. munkaerőhiány, munkafeladatok nem hatékony szétosztása. Az eredmények alapján egyik szakterület esetében sem jellemző a részmunkaidőben történő foglalkoztatás, hiszen ezek százalékos aránya az 1%-ot vagy 2%-ot éri el. A 40 órás munkarend az államigazgatásban a legjellemzőbb, míg az 50 órán felüli munkavégzés a rendészetben a legelterjedtebb. A beosztott munkatársi munkakörben dolgozóknak több mint a fele dolgozik 40 órát egy héten, de ebből 41%-uk többet dolgozik, mint 40 óra. A felső és a középvezetőknek, valamint az irányítói munkakörben dolgozóknak több mint a fele heti 41–50 órát dolgozik. A felső vezetők egynegyede és a középvezetők 12%-a 50 óránál többet dolgozik hetente. A fentiekből levonható az a következtetés, hogy minél magasabb pozícióban dolgozik a munkavállaló, annál több időt kell munkával töltenie. A közszolgálaton belül

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

egyre gyakoribbá válik a túlmunka, ami munkaerőpiaci szempontból versenyhátrány, hiszen korábban a közszolgálat egyik előnye a versenyszférával szemben az volt, hogy nem volt jellemző a túlmunka (CZIRÁKI 2015), ami megnehezíti a tehetségek bevonását.

5.9. Atipikus foglalkoztatás a közszolgálatban

A 31. kérdés a közszolgálaton belüli atipikus foglalkoztatási formákat vizsgálja. A részmunkaidőben való foglalkoztatás a közszolgálaton belül nem terjedt el, a rendészetben dolgozók kétharmada nem is tud róla, hogy lenne munkatársa részmunkaidőben foglalkoztatva. A közigazgatásban dolgozóknak több mint a fele ismer olyan munkatársat, aki részmunkaidőben dolgozik, vagyis ez a foglalkoztatási forma a közigazgatásban elterjedtebb, mint a rendészet esetében. A közigazgatási szakemberek egyharmada szerint vannak olyan dolgozók, akiket a szervezetük osztott munkakörben foglalkoztat. A rendvédelemben dolgozók kétharmada nem tud arról, hogy lenne munkatársuk osztott munkakörben foglalkoztatva, vagyis a közszolgálaton belül ez a foglalkoztatási forma nem elterjedt. Az önkormányzati igazgatásban és a rendvédelemben dolgozók több mint 80%-a gondolja, hogy a szervezetük távmunkában nem foglalkoztat munkatársakat, az államigazgatás esetében ez az érték 60% százalék felett van. Ezt az állítást az is bizonyítja, hogy a felső vezetők több mint 80%-a nem tud arról, hogy a szervezetükben lenne olyan, akit távmunkában foglalkoztatnának. Az államigazgatásban dolgozók több mint egyharmada véli úgy, hogy egyes munkatársakat rugalmas munkaidőben foglalkoztatnak, ez az érték az önkormányzatok esetében közel 20%, míg a rendészet esetében közel 30%. A magyar közszolgálat általunk vizsgált három szakterületén a rugalmas munkaidő egy elterjedt foglalkoztatási forma.

A közszolgálatban kölcsönzött munkaerőt nem alkalmaznak. A felső vezetők majdnem 90%-a, míg a középvezetők majdnem 80%-a nem tud arról, hogy a szervezetükben kölcsönzött munkaerő dolgozna. Ennek több oka is lehet, ezek közül talán a legfontosabb: a közszolgálat szervezeti kultúrájától ez a fajta foglalkoztatási forma idegen, illetve bizonyos munkakörök ellátásához nagyon speciális tudásra van szükség, emiatt nagyon nehezen lehetne találni olyan kölcsönzött munkaerőt, aki rendelkezik ezzel a tudással.

Nem jellemző, hogy a közszolgálaton belül külföldi állampolgárokat foglalkoztatnának. A munkakörök szerinti bontás alapján a felső vezetők 2%-a ismer a szervezeten belül foglalkoztatott külföldi kollégát. Ennek egyik lehetséges oka: az EU-n belül a különböző tagállamok közszolgálati eltérő jogszabályi keretek között működnek, ami megnehezíti, hogy egy személy egy másik tagállamban hirdetett közszolgálati pozíciót pályázzon meg, hiszen sok esetben ugyanahhoz a pozícióhoz teljesen más feltételeknek kell megfelelni, akár a szomszédos országok esetében is. A másik fontos tényező, hogy a legtöbb tagállamban a közigazgatáson belüli pozíciók betöltéséhez és az ahhoz kapcsolódó feladatok ellátásához elengedhetetlen a helyi nyelv majdnem anyanyelvi szintű ismerete, nem elégséges egy közvetítő nyelv, például az angol magas szintű ismerete. (Az európai közigazgatási szervek esetében elégséges csak a közvetítő nyelvek ismerete. Nem szükséges, hogy a munkavállaló az adott intézménynek otthont adó tagállam nyelvét is ismerje. Esetleg érdemes lenne megvizsgálni, hogy a nemzeti közigazgatási intézményeken belül nincsenek-e olyan pozíciók, melyekben nem szükséges az adott tagállam nyelvének az ismerete, elegendők a főbb közvetítő nyelvek, így alkalmazhatók más tagállamok állampolgárai is.) A közigazgatási dolgozók körülbelül 40%-a (a felső vezetőket is ide sorolva) ismer megváltozott munkaképességű kollégát, a rendvédelem területén ez a szám csak 17%. Fontos, hogy a közigazgatás a társadalom iránti fellelősségvállalását azzal is kifejezze, hogy meg-

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

változott munkaképességűeket, vagy már nyugdíjba vonultakat is foglalkoztat. Az államigazgatásban dolgozók 24%-a, míg az önkormányzati igazgatásban dolgozók 31%-a ismer nyugdíjas kollégát a szervezetén belül. A rendvédelemben dolgozók közel fele ismer olyan kollégát, aki szenior állományú. Ezzel szemben az önkéntes munka keretében történő foglalkoztatás nem terjedt el a magyar közszolgalatban. Ezt támasztja alá az is, hogy a felső vezetőknek csak 10%-a tudott arról, hogy a szervezetében önkéntes munka keretében lennének foglalkoztatva személyek. Az államigazgatásban dolgozók közel fele ismer gyakornoki pozícióban foglalkoztatott munkatársat, az önkormányzati igazgatásban ez a szám 35%, a rendvédelemben alacsonyabb, 24%. Az államigazgatásban dolgozók 35%-a ismer ösztöndíjprogramban részt vevő kollégát, viszont az önkormányzati igazgatás és a rendvédelem esetében ez az érték rendkívül alacsony, előbbinél 9%, utóbbinál 7%. Hasznos lenne, ha az önkormányzati és a rendvédelmi szakterületek esetében is elterjedne az ösztöndíjas formában történő foglalkoztatás, mivel ezzel könnyebben lehetne tehetséges fiatalokat a közszolgalatba vonzani. A közmunkaprogramban dolgozó kollégák létszámára vonatkozó megítélés jelentősen eltér, mivel az államigazgatásban dolgozók 34%-a ismer ilyen formában foglalkoztatott kollégát, addig a rendészet esetében ez 79%, az önkormányzati igazgatásnál 66%.

Összességében a magyar közszolgalatban az atipikus foglalkoztatási formák nem terjedtek el, pár kivételtől eltekintve, pl. a részmunkaidőben, rugalmas munkaidőben való foglalkoztatás, vagy megváltozott munkaképességű munkatársak foglalkoztatása. A jövőben érdemes lenne megvizsgálni, hogy a többi atipikus foglalkoztatási forma miért nem terjedt el, illetve azt, hogy érdemes lenne-e ezeket a jövőben bevezetni. Az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásával könnyebben be lehetne vonzani az Y generáció tagjait, akik, ha nem megfelelő munkakörülményeket tapasztalnak, gyorsan váltanak munkahelyet, ezzel akár szférát is (SZAKÁCS 2013).

5.10. A munkahelyi és a magánéleti stressz a közszolgalatban

A munkahelyi stresszt vizsgáló kérdés a. állítása: felébredés után elsőként nem a munkahelyi problémáimra gondolkok. A főntebbi állítással mind a három szakterület egyetértett, szignifikáns a különbség az államigazgatásban és a rendvédelemben dolgozók között, ami arra utal, hogy az állami tisztviselőket kevésbé érinti a munkahelyi stressz, mint a rendvédelemben dolgozókat. A felső vezetők ezzel az állítással nem értenek egyet, ami szignifikáns különbség közöttük és a más munkakörökben dolgozók között. A középvezetői, beosztott munkatársi, és a beosztott irányítói munkakörben dolgozók egyetértenek az állítással, bár az átlagpontszámaik a bizonytalan véleményhez vannak közelebb.

A b. állítással azt vizsgáltuk, hogy a közszolgalati dolgozókat ért munkahelyi stressz a munkaidőn túl milyen hatással van a magánéletükre. A pontszámok alapján a közszolgalatban dolgozók úgy vélték, hogy a munkahelyi stresszt ki tudják zárni a magánéletükből, a munkahelyi problémák nem befolyásolják a magánéletüket. Az önkormányzati szakterületen dolgozók szignifikánsan magasabb pontszámot értek el, mint az államigazgatásban és a rendészetben dolgozók. Ez arra utal, hogy az őket ért munkahelyi stressz inkább hatással van a magánéletükre, mint az államigazgatásban és a rendvédelemben dolgozók esetében. Az átlagpontszámok egyik szakterület esetében se érték el a négyes vagy annál magasabb értéket, ami arra utal, hogy a válaszadók szerint a munkahelyi stressz nem befolyásolja negatívan a magánéletüket. Az állítással sem a felső vezetők sem a középvezetők nem értenek egyet, ami szignifikáns különbséget jelent a beosztott irányítói munkakörben és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozókhöz képest. Az utóbbi két munkakörben dolgozók egyetértenek az állítással, vagyis a munkahelyi

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

gondok kevésbé hatnak a magánéletükre, ebből levonható az a következtetés, hogy a közszolgálatban a beosztott munkakörökben dolgozókat kisebb mértékű munkahelyi stressz éri, mint a vezetői beosztásban munkát vállalókat.

A c. állítással azt vizsgáltuk, hogy a közszolgálati dolgozókhoz közel álló személyek szerint nem hoznak-e túl nagy áldozatot a munkájukért. Egyik szakterület átlagpontszáma sem éri el a 3-as értéket, vagyis nagyrészt egyet-értenek azzal, hogy a hozzájuk közel álló emberek szerint túl sok áldozatot hoznak a munkájukért. Ezzel az állítással leginkább az önkormányzati igazgatásban dolgozók értenek egyet, legkevésbé az államigazgatásban dolgozók. Munkakörök szerinti bontás alapján az állítással csak a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók értenek inkább egyet, míg a más munkakörben dolgozók nem, vagyis a közszolgálati dolgozók közül csak a beosztott munkatársi munkakörben dolgozókhoz közel álló emberek szerint hoznak túl sok áldozatot a munkájukért.

A d. állítással azt kutattuk, hogy a munkahelyi stressz megzavarja-e a közszolgálati dolgozók alvását. Az állítással mind a rendészetben, mind az államigazgatásban (az ő átlagpontszámuk közel van a semlegeshez) dolgozók egyetértenek, vagyis az éjszakai alvásukat nem zavarja meg a munkahelyi stressz. Az önkormányzati igazgatásban dolgozók inkább nem értenek egyet ezzel az állítással, vagyis esetükben a munkahelyi stressz hatással bír az alvásukra. A beosztott munkatársi munkakörben dolgozók egyetértenek az állítással, míg a többi munkakörben dolgozók nem, ez igaz a felső vezetőkre, a középvezetőkre és az irányítói munkakörben dolgozókra is, vagyis a vezetők és irányítók esetében a munkahelyi stressz negatívan hathat az alvásukra. Ebből következik, hogy a közszolgálaton belüli munkahelyi stressz képes megzavarni a dolgozók pihenését. Egy longitudinális vizsgálattal érdemes lenne megvizsgálni, hogy ennek a későbbiek során milyen egészségkárosító hatásai lehetnek, illetve milyen preventív intézkedésekkel lehet a kockázatokat csökkenteni.

Az e. állítással azt vizsgáltuk, hogy a közszolgálat személyzeti állománya milyen gyakran találkozik az idő szorítása miatti túlterheléssel. Az állítással egyik szakterület sem ért egyet, vagyis mindegyik szakterület esetében megjelenik az idő hiánya miatti túlterhelés. Ez különösen igaz az önkormányzati igazgatásban dolgozók esetében, az ő átlagpontszámuk szignifikánsan magasabb, mint a többi szakterület dolgozóié. Az állítással a felső vezetők nem értenek egyet, vagyis a válaszuk alapján gyakran érzik túlterhelést az idő hiánya miatt. Ezzel az állítással a beosztott irányítói munkakörben dolgozók és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók sem értenek egyet, de nem olyan mértékben, mint a felső vezetők, emiatt szignifikáns a különbség. Az állományi viszony alapján a közalkalmazottak érik el a legmagasabb pontszámot, vagyis ők tapasztalják leggyakrabban az idő szorítása miatti túlterhelést. A jövőben érdemes lenne megvizsgálni, ennek mi lehet az oka: esetleg szervezeti folyamatokra visszavezethetően a munkafeladatok rosszul vannak-e szétosztva, vagy a háttérben a munkaerőhiány áll-e. Ezt támaszthatja alá, hogy az utóbbi időszakban az államigazgatásban foglalkoztatottak létszáma folyamatosan növekedett (HAZAFI 2018).

Az f. állítással azt vizsgáltuk, hogy a munkahelyi stressz mennyire elfogadható a kutatásban részt vevőknek. Az f. állításra adott átlagpontszámok alapján a rendvédelemben és az államigazgatásban dolgozók számára a munkájukkal járó stressz elfogadható, ettől szignifikánsan különbözik az önkormányzati dolgozók álláspontja, akik inkább nem értnek egyet azzal, hogy a munkájukkal járó stressz elfogadható számukra. A felső vezetők és a középvezetők is inkább egyetértenek az állítással, de az átlagpontszámok közel vannak a semleges állásponthoz. Ugyanez igaz a beosztotti állományra is. A köztisztviselők szignifikánsan magasabb pontszámot érnek el, mint az állami tisztviselők, a kormánytisztviselők, a hivatásos állományú rendvédelmi/NAV-tisztek, vagyis számukra nehezebb elfogadni a munkájukkal járó mindennapi stresszt.

A 114. kérdéssel a magánéleti stresszorok hatását vizsgáltuk. A válaszadók szerint egyik potenciális problémacsoport se okozott komoly stresszt számukra. Talán ez lehet az egyik oka annak, hogy a szakterületek között nem

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

találtuk szignifikáns különbségeket. A válaszadók mindegyik munkakör esetében inkább nem értettek egyet az állítással, vagyis nem gondolták azt, hogy az adott probléma komoly stresszforrás lenne. Ennek ellenére az a. állítás esetében a beosztott irányítói munkakörben dolgozók szignifikánsan alacsonyabb pontszámot értek el, vagyis saját percepcióik alapján rájuk az egészségügyi problémák kevésbé voltak jellemzők, mint a többi munkakörben dolgozókra. Egyik munkakör dolgozói sem számoltak be anyagi problémákról, bár a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók szignifikánsan magasabb pontszámot adtak erre a problémakörre, ami arra utal, hogy őket inkább érintik az anyagi gondok, mint a felső vezetőket, vagy a középvezetőket, vagy az irányítói munkakörökben dolgozókat. Ez összefügg azzal, hogy a közzszolgálaton belül a hierarchiában való emelkedéssel párhuzamosan növekednek a fizetések is. Ugyanígy az állományi viszony szerinti bontás esetében sem számoltak be anyagi problémákról, de a Munka Törvénykönyve alapján foglalkoztatottak szignifikánsan alacsonyabb pontszámot értek el a többi csoporthoz képest, vagyis az anyagi problémák náluk jelentkeztek a legkevésbé. Emögött feltételezhetőleg az állhat, hogy a közzszolgálatban az MT alapján foglalkoztatottak magasabb bért kapnak, mint a 2016. évi LIII. törvény az állami tisztviselőkről⁶¹ vagy a 2011. évi CXCV. törvény a közzszolgálati tisztviselőkről⁶² című jogszabályok alapján foglalkoztatott dolgozók. Ezt a feltételezést érdemes lenne empirikusan is tesztelni. Szociális és lakhatási problémák esetében egyedül a felső vezetők és a beosztotti munkakörben dolgozók között találtunk szignifikáns különbséget, ami vélhetően a különböző munkakörök közötti eltérő javadalmazásra vezethető vissza. Fontos hangsúlyozni, hogy egyik munkakör átlagpontszáma sem érte el a 3-as értéket, vagyis a válaszadók ezeket a problémákat nem tartották jellemzőnek.

Nincs különbség abban, hogy a válaszadó HR-es, vagy nem HR-es munkakörben dolgozik, amiből az következik: a közzszolgálati HR-eseket nem éri több stressz, mint a közzszolgálaton belül más munkakörben dolgozókat.

6. A RÉSZTANULMÁNY LEZÁRÁSA

A tanulmányban négy hipotézist teszteltünk, ezek közül mindegyiket igazoltuk. A különböző szakterületek és munkakörök között szignifikáns különbséget találtunk a stressz és a közzszolgálati munkavégzéssel kapcsolatos jellemzők megítélésnek a tekintetében. A H(1) és a H(2) hipotézissel azt feltételeztük, hogy a különböző munkakörökben és szakterületeken dolgozók eltérően ítélik meg az őket ért munkahelyi stressz hatását. A H(3) és a H(4) hipotézissel azt feltételeztük, hogy a különböző munkakörökben és szakterületeken dolgozók eltérően ítélik meg a közzszolgálati munkavégzéssel kapcsolatos jellemzőket.

A viszonylag nagy elemszámú minta (n=1660) ellenére a kutatás nem reprezentatív, emiatt az eredmények érvényessége limitált. A jelen tanulmányban a kérdőív 113–114. és a 23–31. kérdéseire adott válaszokat elemeztük. A tanulmányban bemutattuk, hogy az egyes szakterületeken, illetve a különböző munkakörökben dolgozók válaszaiban miben különböznek. Összegzésképpen a közzszolgálati munkavégzéssel kapcsolatos jellemzők tekintetében találtunk szignifikáns különbségeket a szakterületek és munkakörök alapján. A munkakörök szerinti bontásban a

⁶¹ <https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1600052.TV>

⁶² <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1100199.TV>

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

legjelentősebb különbségek a munkaórák és a munkavégzéshez kapcsolódó irányítás, valamint koordináció tekintetében mutathatók ki. Az atipikus foglalkoztatási formák egy része terjedt csak el a közzszolgálaton belül, de számos atipikus foglalkoztatási forma nem volt kimutatható. A közzszolgálat személyi állományát érő stressz nem jelentős, ennek ellenére a különböző szakterületek és munkakörök között találtunk szignifikáns különbségeket. Ezek a különbségek az átlagpontoszámok alapján nem tekinthetők jelentősnek, se munkakörök, se szakterületek tekintetében.

VI. KÖZSZOLGÁLATON BELÜLI MUNKAKÖRÜLMÉNYEK (Csutorás Gábor Ákos)

1. ÁTTEKINTÉS

A közzszolgálaton belüli munkakörülményekkel és a közzszolgálat életminőségével kapcsolatos kutatások – magukat a tisztviselőket előtérbe helyezve – elsősorban a dolgozói elkötelezettség és elégedettség egyes tényezőit vizsgálják, hiszen mindezek alapvetően befolyásolhatják motivációjukat, teljesítményüket, valamint a közzszolgálatban való megtartási lehetőségeiket. Ennek megfelelően jelen kutatás kérdései között is hangsúlyos témakörökként szerepeltek például a munkahely stabilitása, a munka-magánélet egyensúlya, a munkatársakkal és vezetőkkel kialakított kapcsolat és a munkahelyi légkör, az önmegvalósítás lehetősége, vagy a munkáltatók által biztosított különböző jóléti és egészségügyi szolgáltatások tartalma és színvonala. Mindezekkel összefüggésben értelmezhetők a munkahelyi hiányzások okai, valamint az utóbbi években egyre komolyabb kihívást jelentő fluktuáció is.

Ahhoz, hogy a fluktuáció kezelésére, az értékes munkaerő-megtartási lehetőségeire megfelelő javaslatokat fogalmazhassunk meg, figyelembe kell vennünk a fenti elégedettségi tényezők tisztviselők általi megítélését. Amint azt a Közigazgatás- és Közzszolgáltatás-fejlesztési Stratégia is hangsúlyozza: a belső elégedettségvizsgálatok és a közvélemény-kutatások eredményeit széles körben szükséges felhasználni a szervezetek fejlesztésére (KKFS 2015, 79.). Mielőtt részletesen bemutatnánk felmérésünk kapcsolódó eredményeit, a következőkben röviden áttekintjük a közzszolgálati munkakörülményekkel kapcsolatos egyes kiemelt témák elméleti hátterét.

1.1. Stabilitás, foglalkoztatási biztonság

Az elmúlt évszázadok során a közzszolgálati pálya társadalmi megbecsülése, presztízse többek között abban is megnyilvánult, hogy a klasszikus, zárt rendszerű közzszolgálatokban az állam különböző kizárólagos előnyöket nyújtott az általa jellemzően élethosszig, egy egész életpályára foglalkoztatott tisztviselők számára. Ezek között talán a legfontosabb a foglalkoztatási biztonság, mely a hagyományos karrierrendszer elve mentén egyrészt kiszámítható előmenetelt és a szolgálati idő növekedésével arányosan emelkedő illetményt garantált, másrészt a politikai hatalom befolyásától való megóvás érdekében a jogviszonya megszüntetését tekintve – hacsak súlyos fegyelmi vétséget nem követ el – elmozdíthatatlanságot jelentett a tisztviselő számára, egészen nyugdíjba vonulásáig (György – Hazafi 2018).

A stabilitást e hagyományokból is adódóan kétségkívül a közzszolgálati foglalkoztatás versenyszférával szembeni egyik fontos előnyeként tartja számon a közvélekedés a mai napig. A tisztviselők jó része a biztos megélhetés reményében választja a pályát, biztonságosabbnak gondolják a közzszolgálati karriert (Krasna 2010), illetve azért is kívánnak inkább kiszámítható életpályát maguknak, mivel kevésbé tekinthetők mobilnak, ahogy ezt egy Magyarországon végzett legutóbbi nagymintás kutatás is megállapította (Szakács 2014).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Az Eurofound 5. európai munkakörülmények felmérése alapján kijelenthető, hogy az Európai Unió tagállamaiban többségében a közigazgatásban dolgozók foglalkoztatási biztonságának szintje a versenyszférához képest továbbra is magasabb (Duran – Isusi – Corall 2013), ugyanakkor azt is láthatjuk, hogy tiszta formájukban a zárt, pályabiztonságot mindenenk felett garantáló közzszolgálati rendszerek már egyetlen országban sem léteznek. Sőt, a közzszolgálati pálya komparatív előnyei csökkennek, a társadalom által támasztott hatékonysági elvárásnak megfelelően háttérbe szorul a túlzott kiszámíthatóság, mely kevésbé ösztönzi a teljesítményt és a kreativitást. Ennek megfelelően számos uniós tagállam közzszolgálatában megjelenik például a lehetőség az elégtelenül teljesítő tisztviselő jogviszonyának megszüntetésére (Demmke – Moilanen 2012). Meg kell említenünk azt is, hogy nyíltabb közzszolgálati rendszerekben is – így például a skandináv államokban –, ahol a foglalkoztatás szabályai már alig különböznek a versenyszférától, a munkavállalói érdekvédelem magas szintje jellemző és kiterjedt támogatásokat nyújtanak a tisztviselők számára jogviszonyuk megszüntetése esetére (György – Hazafi 2018).

Mindazonáltal napjaink munkaerőpiaci trendjeit vizsgálva azt is láthatjuk, hogy már tisztviselői oldalról sem egyértelmű a vonzereje az egyetlen területen vagy akár egyetlen munkáltatónál befutott élethosszig tartó karriernek. Különösen a fiatalabb generációk munkahelybiztonsággal kapcsolatos elvárásai tűnhetnek ellentmondásosnak: miközben a munkáltatóval szembeni egyik elsődleges elvárásuk a stabilitás, sokuknak már egy év is hosszú távú elköteleződésnek számít egy munkahelyen. Számukra inkább olyan szempontból fontos a biztos munkahely, hogy ott tapasztalatokat szerezhessenek és fejleszthessék azon kompetenciáikat, amelyek révén több esélyük nyíltat később jobb munkahelyre váltani. (Csutorás 2016)

Általánosságban a jogilag garantált elemek csökkenése egyfajta bizonytalansághoz, értékválsághoz vezet a jövő közzszolgálati rendszereit illetően (Balázs 2016), mégis azt mondhatjuk, hogy a teljesítményelv és a stabilitás együttesen lehet az a két legfontosabb tényező, amely a minőségi munkaerőt a közigazgatás felé motiválja (Kis 2011).

Fentiekre tekintettel a munkakörülmények vizsgálata során megkerülhetetlen a közzszolgálati dolgozóknak a pályabiztonsággal, mint az egyik legfontosabb szemponttal kapcsolatos vélekedésének kérdése.

1.2. Munka-magánélet egyensúly

Miután az egyéneknek korlátozottak az erőforrásai, óhatatlanul versengés alakul ki értük a magánélet (család) és a munka között. A munka-magánélet egyensúlyának kezdeti kutatásai ebből kiindulva a két szféra közötti konfliktusok típusait tárták fel (időalapú, feszültség alapú, viselkedés alapú konfliktusok), valamint megkülönböztették a konfliktusok irányát és szintjét. Később a komplexebb kutatások már beemelték a modellekbe a konfliktusok mellett a két terület közötti lehetséges pozitív egymásra hatásokat, együttműködési módokat is (Nagy 2017).

Napjainkban a munka és a magánélet kapcsolatának megítélésében bekövetkezett átalakulás az egyik legfontosabb, munkaerőpiacot befolyásoló tényező, melynek eredményeképpen a magánélet kiteljesítése legalább olyan fontossá vált, mint a munkahelyen belüli boldogulás (Szakács 2014).

A munka-magánélet egyensúlyának felértékelődése különösen tapasztalható a fiatalabb generációk esetében. Míg az X generációhoz tartozók alap gondolata, hogy „a munka szükséges ahhoz, hogy egzisztenciát teremthess magadnak” és ezért igyekeznek mindinkább alkalmazkodni a munkahelyi elvárásokhoz, addig az Y generáció már maga kíván elvárásokat támasztani és a munka illeszkedését várja a saját életéhez (Meier-Crocker 2010). Egyes

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

kutatások ugyanakkor azt is kiemelik, hogy a szervezetek a munka-magánélet egyensúllyal kapcsolatos intézkedéseikkel szinte kizárólag a fiatalokat és a dolgozó szülőket célozzák meg, miközben legalább ilyen fontos lenne hangsúlyt helyezni a nyugdíjazás előtt álló dolgozókra is e téren, különösen az „intézményi emlékezet” fenntartása és a tudásátadás szempontjából. Az intézkedéseket ezért célszerű inkább a különböző életpályaszakaszokhoz igazítani (Darcy et al. 2012).

Fenti helyzethez igazodóan a Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégiában is találunk célkitűzéseket, melyek alapján a közzolgálati életpályának is elő kell segítenie, hogy a munkatársaknak ne kelljen munka és család között választaniuk. Ehelyett a közzolgálati életpályamodellnek tartalmaznia kell olyan elemeket, amelyek figyelembe veszik és megoldást kínálnak a különböző életpályaszakaszokat jellemző problémákra, így például a pálya kezdetén a családalapítást, otthoneremtést, vagy a nyugdíjazást megelőző időszakban a fokozott egészségvédelmet, a tudásmenedzsmentet támogató intézkedéseket helyezve előtérbe (KKFS 2015, 67-68.).

Különböző kutatási eredmények alapján az Európai Unió tagállamaiban általában kevesebb problémájuk van a közigazgatásban dolgozóknak a munka-magánélet egyensúlyának megteremtésével, mint a vállalatok munkatársainak (Steijn – de Ruijter 2010). Ezzel összefüggésben az Eurofound fentebb már idézett felmérése arra is rávilágít, hogy miután a közzolgálati munkarend kiszámíthatóbb és stabilabb, az ott dolgozók számára ez egyrészt kevesebb stresszt eredményez, másrészt több időt biztosít arra is, hogy munkájukat megfelelően el tudják végezni (Duran – Isusi – Corall 2013).

Mindezek alapján továbbra is javasolt fokozottan figyelemmel kísérni a munka-magánélet egyensúlyának megvalósulását a közzolgálatban dolgozók elégedettsége és egyúttal a munkavégzés hatékonyságának növelése érdekében.

1.3. Fluktuáció

A fluktuáció a szervezetekből valamilyen okból távozó munkatársak pótlása érdekében felvett dolgozók aránya a szervezet átlagos állományi létszámához. A fluktuáció mértéke alapvető jelentőségű a szervezetek számára, mivel hatással van a szervezeti teljesítményre, valamint a kezelése nehéz és költséges lehet (Allen 2008). Az egészséges mértékű fluktuáció pozitív hozadéka ugyanakkor, hogy biztosítja a közzolgálat munkaerőpiacának dinamizmusát, lehetővé teszi a munkaerő minőségi cseréjét (Szabó 2014, 7.).

A fluktuáció különböző szempontokból vizsgálható:

1. Önkéntesen, vagy kényszer hatására következik be? Azaz, hogy a dolgozók például munkahelyváltás, költözés, nyugdíjba vonulás, esetleg elégedetlenség miatt távoznak, vagy a munkáltató szünteti meg jogviszonyukat.
2. Funkcionális, vagy diszfunkcionális? Azaz a kilépések kiszámíthatók és/vagy kezelésük nem okoz különösebb problémát a szervezet számára, avagy váratlanok és/vagy kezelésük problémát okoz.
3. Elkerülhető, vagy elkerülhetetlen? Azaz egy-egy kilépés megfelelő megtartó intézkedésekkel, ösztönzőkkel befolyásolható és megelőzhető, vagy a szervezet arra érdemben nem tud hatást gyakorolni. (Allen 2008)

Kutatási eredmények alátámasztják, hogy a dolgozók elégedettsége mérsékelten csökkenti kilépési szándékait, valamint az elégedettség mérsékelt negatív kapcsolatban van a dolgozók hiányzásaival, késéseivel is (Nemes – Szlávics 2011).

A KÖZZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A közszolgálati működés egy régóta visszatérő problémája a fluktuáció, melyet külső és belső tényezők összetett rendszere mozgat. Ezek egy része előrelátható, másik része nehezen, vagy nem kiszámítható módon jelentkezik. Korosztályos bontásban vizsgálva, a korábbi kutatásokból kiderül, hogy a fiatalabb generációk esetében érzékelhető a legnagyobb elvándorlás. Bizonyos, hogy napjaink fluktuációs helyzete a közszolgálatban állandó készenlétet és a megoldási lehetőségek folyamatos kutatását teszi szükségessé. Elképzelhető, hogy megfelelő jogi szabályozással és együttműködéssel a távozni szándékozók a közszolgálaton belül folytathatnák munkájukat, ehhez azonban a „magasabb rendű érdeket” kellene előtérbe helyezni, az adott szervezetek belső szempontjaihoz képest. Összességében a fluktuáció tervezése, előrejelzése, az okok feltárása, mértékének csökkentése vagy megszüntetése, a fluktuáció által érintettekkel való foglalkozás a közszolgálatban is a HR-szakemberek és vezetők együttműködésével lehet sikeres (Szakács 2014).

A szervezetek a fluktuáció kezelése és az értékes munkaerő megtartása érdekében számos eszközt alkalmazhatnak. A foglalkoztatás-ciklus-elmélet alapján például a foglalkoztatással kapcsolatos legtöbb HR-tevékenység és folyamat végső soron a munkatárs megtartására irányul. A foglalkoztatási ciklus a munkáltató jó hírnevének, munkaerőpiaci vonzerejének megalapozásával indul, hiszen ezáltal várhatóak pályázók a megüresedett állásokra, majd folytatódik a megfelelő kiválasztási eljárással, a munkatárs elismerésével, ösztönzésével, mely folyamatok hatékony ellátása szintén a sikeres megtartáshoz járul hozzá (Putzier – Baker 2011).

Ennek megfelelően a szervezetek munkaerő-megtartási stratégiája több HR-területre kiterjedő intézkedéseket tartalmazhat, ideértve a hatékony beillesztési, mentori, illetve karriermenedzsment-programokat, a motiváció- és kompenzációmenedzsmentet, vagy az egyéni képzési és fejlesztési igények kielégítését is. Mindezekkel a kulcsfontosságú munkatársak szervezetenél tartása, a fluktuációból eredő költségek csökkentése az alapvető cél. A megfelelő megtartási stratégia kialakításához mindenképpen meg kell ismerni – optimális esetben kilépési interjúk segítségével – a munkatársak távozási okai mellett a munkahelyen maradásuk okait is, például elégedettségkérdőívek, illetve megtartó interjúk alkalmazásával (Armstrong 2006). Bármilyen döntést, intézkedést megfelelő információkra szükséges alapozni a szubjektív, kiemelt esetekből származó benyomások, vagy pánikreakciók helyett. A hatékony megközelítés az elégedettség csökkenését kiváltó okok gyökereinek feltárása és azok kezelése (Branham 2005).

Következésképpen mindenképpen érdemesnek tartjuk kiemelni a fluktuáció kérdéskörének részletes vizsgálatát jelen kutatás keretei között is, a szervezeti okok feltárását és a tendenciák elemzését, esetlegesen összevetését a korábbi felmérések eredményeivel annak érdekében, hogy a kihívásokra megfelelő javaslatokat tehessünk.

A kutatási eredmények alábbi részletes bemutatása során a fentiek mellett további, a tisztviselők munkakörülményeit érintő elégedettségi kérdésköröket is tárgyalunk, úgymint a munkahelyi légkört, a foglalkozás-egészségügyi ellátás helyzetét vagy az önmegvalósítás lehetőségét és az egyén-munkahely összhangot.

2. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

A következőkben részletesen bemutatjuk felmérésünk fenti tárgykörökben kapott eredményeit.

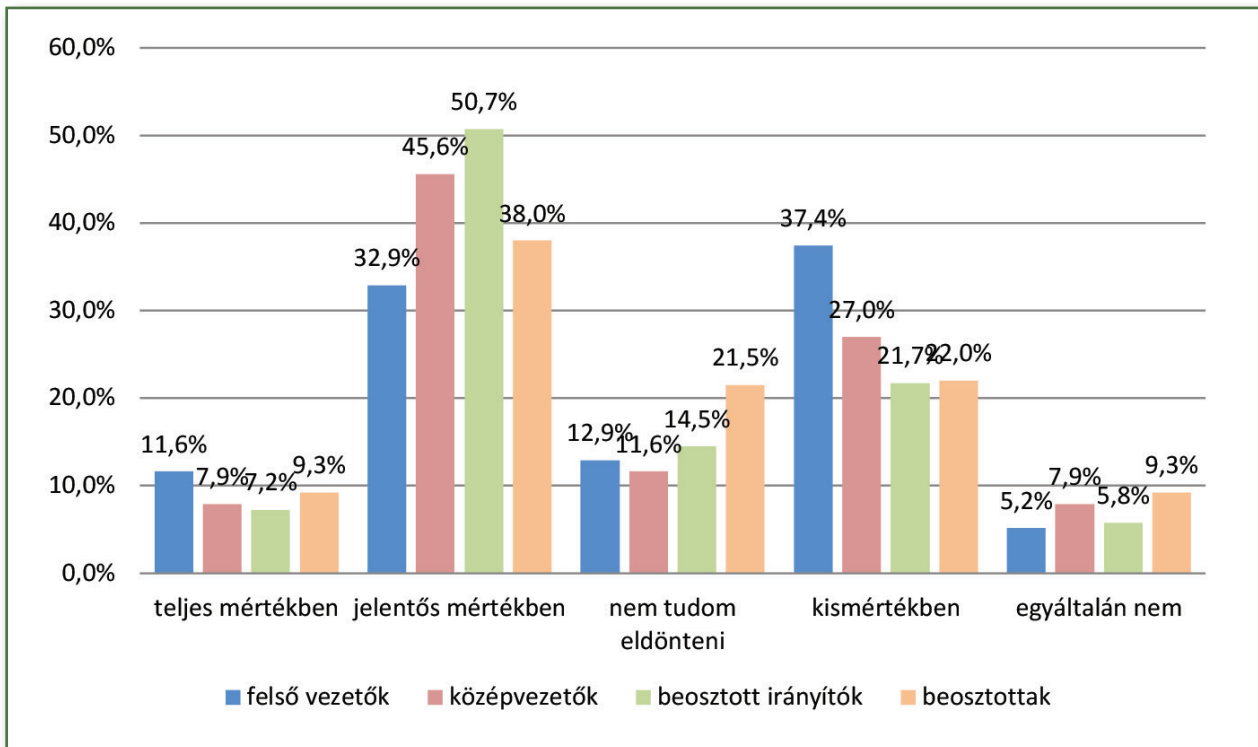
2.1. Pályabiztonság

Kérdőívünk ötfokozatú skálán vizsgálta a tisztviselők foglalkoztatási biztonságával kapcsolatos vélekedését, különböző pozitív állítások mentén. Az első ezek közül arra vonatkozott, hogy a közzszolgálat legalább olyan stabil munkahelyet tud biztosítani a számukra, mint más szervezetek az adott térségben. Az eredményekből azt láthatjuk, hogy a válaszadók többsége ezen állítással egyetért, kétharmaduk bizonyos a közzszolgálat más munkáltatókhoz hasonló, vagy nagyobb mértékű stabilitásában, és elenyésző azok száma, akik ezzel egyáltalán nem értenek egyet (1,43%). Az állítás – és e témakör kapcsán a későbbiekben bemutatandó további állítások – megítélésében szakterületenként tapasztalhatunk kisebb különbségeket, ugyanis az államigazgatásban és a rendvédelemben dolgozókhoz képest az önkormányzati válaszadók rendre kevésbé értenek azokkal egyet. Az előbb bemutatott állítással az önkormányzati dolgozók több mint 20%-a nem ért egyet, vagy egyáltalán nem ért egyet, miközben az államigazgatási és rendvédelmi dolgozók körében az egyet nem értők aránya csak 9% körüli. E megállapításunkat erősítik a válaszok állományviszonyonkénti vizsgálatának eredményei, hiszen itt is azt láthatjuk, hogy a köztisztviselői jogviszonyban állók (akik legnagyobb részét önkormányzatoknál dolgozók teszik ki) körében magasabb az egyet nem értők (21,4%) aránya a kormánytisztviselőkhöz (7,3%), állami tisztviselőkhöz (11,4%), illetve hivatásosokhoz (14,7%) képest. Nagyon hasonló eredményeket kaptunk arra az állításunkra vonatkozóan is, melyben a közzszolgálat stabilitását az egyéb szektorokba tartozó munkahelyek stabilitásához képest fogalmaztunk meg. A többség szerint a közzszolgálat legalább olyan stabil, mint más munkahelyek, de itt valamivel többen voltak azok, akik e tekintetben bizonytalanok, és nem tudták eldönteni mit válaszoljanak. Elképzelhető, hogy akik nem rendelkeznek saját tapasztalatokkal egyéb szektorokba tartozó munkahelyekről, azok itt nehezebben tudtak nyilatkozni.

Kutatási eredményeink azt mutatják, hogy a válaszadók kb. fele nem fél állása, munkahelye elvesztésétől, illetve egyetért, vagy teljes mértékben egyetért az erre vonatkozó állítással. Egyharmaduk viszont bizonyosan tart tőle (a válaszadók 16,63%-a pedig nem tudja megítélni). A fent már említett szakterületek közti különbségek itt is tapasztalhatók: az állásukat valamilyen szinten féltők aránya az önkormányzati dolgozók körében a legmagasabb (44%), míg arányuk a rendvédelemben csak 25,2%.

Érdekesek e kérdéskörben a különböző munkakörökben dolgozó válaszadók közti különbségek is, ahogy az az alábbi diagramon is jól látható. Míg a felső vezetők összesen 42,6%-a valamilyen szinten fél állása elvesztésétől, a beosztott munkatársaknak csak kevesebb mint egyharmada nyilatkozott úgy, hogy tart ettől. Igaz, utóbbiak körében magasabb volt azok aránya, akik nem tudtak dönteni e kérdésben. Legkevesbé talán a beosztott irányítói munkakörökben dolgozók aggódnak, közülük válaszoltak legtöbben egyetértéssel arra, hogy nem tartanak ettől a veszélytől, és közülük válaszoltak legkevesebben egyet nem értően is.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



90. ábra: A „Nem félek állásom, munkahelyem elvesztésétől.” állítás megítélése a betöltött munkakör függvényében (108. c. állítás)
(n=908)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

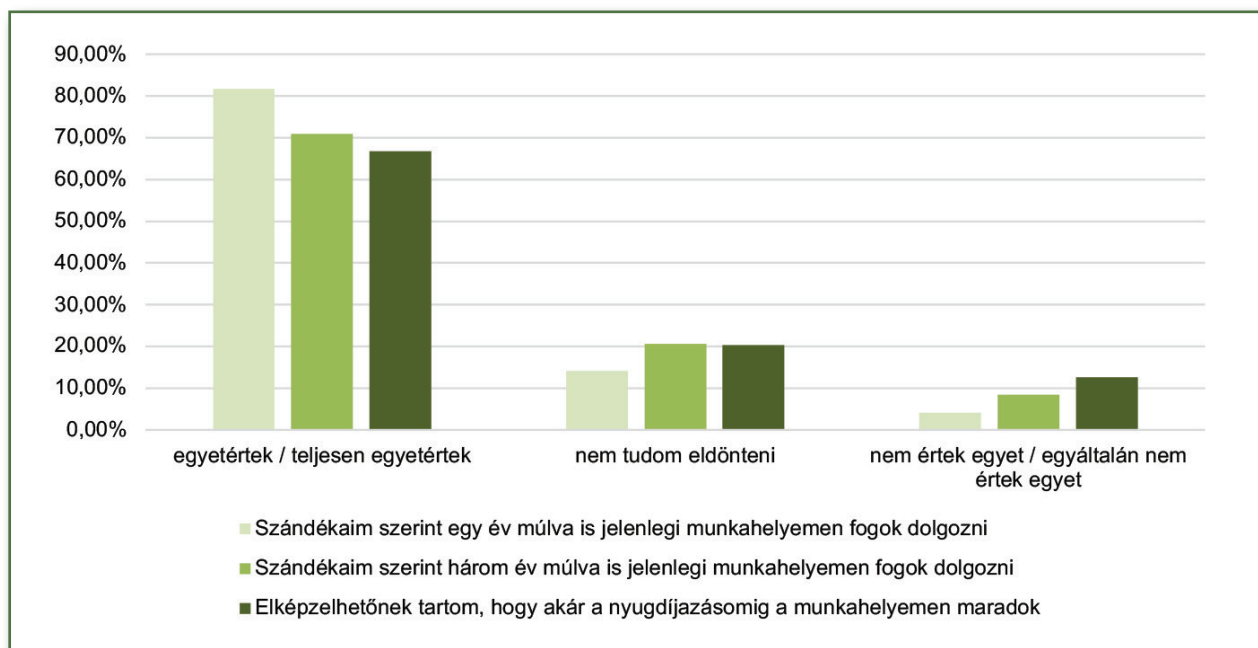
Fenti eredmény mindenesetre igazolja, hogy különösen a közszoigálat bizalmi jellegű, magasabb vezetői munkakörökben valamivel alacsonyabb szintű foglalkoztatási biztonságérzetről lehet beszélni. Mivel ez az állítás úgy került megfogalmazásra, hogy nem csak a munkahely, hanem az állás elvesztésének lehetőségére is vonatkozott, elképzelhető, hogy a vezetők elsősorban vezetői munkakörük elvesztésétől tarthattak, amikor véleményt nyilvánítottak az állítás kapcsán, és nem feltétlenül a munkahelyük elvesztésére gondoltak. Noha e kettő legtöbbször összekapcsolódik, hiszen a leváltásra kerülő vezetők – amennyiben nem ajánlanak nekik egy másik vezetői munkakört – jellemzően kevésbé helyezkednek már el egy beosztotti munkakörben, illetve a munkáltató sem feltétlenül foglalkoztatja már jó szívvel beosztotti munkakörben a szervezetben belül.

Megvizsgáltuk a munkahelyen maradás szándékát is, egy, illetve hároméves időtávon, valamint egészen nyugdíjazásig. A válaszadás itt is ötfokozatú skálán volt lehetséges, az eredmények kiértékelésekor azonban – a korábbi állításokhoz hasonlóan – az „egyetértek” és a „teljesen egyetértek”, valamint a „nem értek egyet” és az „egyáltalán nem értek egyet” kategóriáira adott válaszok akár össze is vonhatók, ha magát a szándék irányultságát helyezzük a vizsgálataink középpontjába. Azaz értékelhetjük úgy, hogy az előbbi kategóriákat választók a munkahelyen maradás mellett, míg az utóbbi két kategóriát választók inkább a távozás mellett tették le voksukat. Nyilvánvalóan a szándék „határozottságában” van különbség azok között, akik teljesen egyetértenek egy állítással, vagy akik „csak” egyetértenek, de lényegi különbség azok között áll fenn, akik bármilyen mértékben egyetértenek és akik bármilyen mértékben nem értenek egyet vele.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Ennek megfelelően az eredményekből azt olvashatjuk ki, hogy az időben előrefelé haladva kis mértékben csökken a munkahelyen maradási szándék, ami tulajdonképpen egy természetes jelenséggént is értékelhető, hiszen aki nem feltétlenül egyetlen munkahelyen tervezi eltölteni az életét, az az idő előrehaladtával egyre valószínűtlenebb, hogy ugyanott képzelel el magát. A válaszadók közül a jelenlegi munkahelyükön egy év múlva is maradni szándékozók aránya összességében meghaladja a 80%-ot, a többiek inkább bizonytalanok, és mindössze 4,18% erősíti az egyet nem értők oldalát, azaz ők már egy éven belül szinte biztosan távozni készülnek. A három év múlva maradni szándékozók aránya már csak alig több, mint 70%, meglepő ugyanakkor, hogy három év eltöltését követően alig csökken a maradási szándék. A válaszadók 66,74%-a akár nyugdíjazásáig is el tudja képzelni, hogy munkahelyén marad.

Következtetésképpen elmondható, hogy akik elhagyni tervezik jelenlegi állásukat, azok viszonylag rövid időn belül gondolják ezt megtenni, hiszen többségük nyilvánvalóan már most is látja, hogy nem feltétlenül találta meg számítását, valamivel elégedetlen, így nem tervez már hosszú éveken át maradni. Akik viszont néhány éven belül nem távoznak munkahelyükről, azok legnagyobb része vélhetően élethosszig is ott maradna. A három év valamelyest vízválasztónak tűnik: akik ennél rövidebb időn belül nem mennek el, azok feltehetőleg elégedettek a jelenlegi munkahelyükkel, vagy ha nem is elégedettek, bíznak abban, hogy idővel jobb helyzetbe kerülhetnek, illetve nem látnak más munkahelyben a jelenleginél jobb lehetőséget több éves távlatban gondolkodva sem. A jelenlegi munkahelyükön nyugdíjazásig maradni szándékozók valamivel több mint kétharmados aránya egyértelműen a közzszolgálati tisztviselők életpályában való gondolkodására utal, illetve alátámasztja azt a törekvést, hogy számukra életpálya-tervezéssel kapcsolatos megoldásokkal, intézkedésekkel éljen a munkáltató, hiszen ők mindenképpen hosszú távon gondolkodnak. Különösen igaz ez az állításunk, ha azt is figyelembe vesszük, hogy a válaszadók 20,37%-a a nyugdíjazásig munkahelyen való maradás kérdésével kapcsolatban még bizonytalan, tehát tulajdonképpen még ők sem döntöttek úgy kategorikusan, hogy elképzelhetetlennek tartják ezt a lehetőséget. Rájuk akár potenciális célcsoportként is tekinthetünk, hiszen megfelelő intézkedésekkel nagy részük, akár mindannyian még megtarthatók jelenlegi munkahelyükön, vagy legalább a közzszolgálaton belül mindenképpen.



91. ábra: A munkahelyváltással kapcsolatos szándék alakulása különböző időtávokon, a közzszolgálat egészére vonatkozóan (108. d, e, f. állítások) (n=908)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Mindenképpen releváns e kérdéskörben a korcsoportonkénti vizsgálat is, ami némiképp árnyalja a képet, hiszen például a nyugdíjazásig munkahelyen maradás megítélése kapcsán azt láthatjuk, hogy a 23–37 éves korosztálynak mindössze 7,22%-a ért teljes mértékben egyet az állítással, szemben a 38–52 évesek 25,61%-ával, valamint az 53–71 éves korosztály 34,81%-ával. Eredményeink azt mutatják, hogy értelemszerűen a nyugdíjazáshoz közelebb álló korúak már kevésbé terveznek munkahelyet váltani, mint azok, akik még hosszú évtizedekig maradnak a munka világában. E témakörben tehát feltétlenül jelentkeznek generációs különbségek, és a fiatal korosztály ún. „job-hopping” attitűdje is azonosítható.

Felmérésünkben nem derült ki, hogy a néhány éven belül távozni szándékozók egyáltalán a közzszolgálaton belül terveznek-e maradni, ezért hasznos lenne további kutatásokat folytatni annak vizsgálatára, hogy a távozni készülő miként képzelik el jövőbeli karrierjüket, milyen más munkáltatókban gondolkodnak, azaz ténylegesen kivel kell a közzszolgálati munkáltatóknak versenyezniük a munkaerőpiacon? Az egyes közigazgatási szervek leginkább egymással versenghetnek értük, vagy jellemzően a versenyszféra munkáltatóival, esetleg a kilépők külföldön keresnek új lehetőségeket? Szintén érdekes vizsgálat tárgyát adhatná, hogy a munkahelyükről távozni szándékozók el tudják-e képzelni, hogy valaha visszatérnek még a közzszolgálat kötelékébe, esetleg egy más életszakaszban, vagy ha már egyszer a kilépésről döntöttek, úgymond felégetik a hidat maguk mögött és már sosem térnek vissza.

A kérdéskör megítélésében az egyes szakterületek között nincsenek jelentős különbségek. Noha az önkormányzati területen, illetve köztisztviselői jogviszonyban dolgozók körében tapasztalható volt, hogy nemcsak a korábban tárgyalt foglalkoztatási biztonság érzete alacsonyabb szintű, hanem másik oldalról a munkahely-elhagyási szándékuk is valamivel magasabb. A két hozzáállás tulajdonképpen nem feltétlenül áll ellentmondásban egymással, inkább talán azt mutatja, hogy a teljes közzszolgálaton belül talán az önkormányzati munkáltatóknál kevésbé jellemző az életpályában gondolkodás, és több lehet a bizonytalanság mind munkáltatói, mind tisztviselői részről.

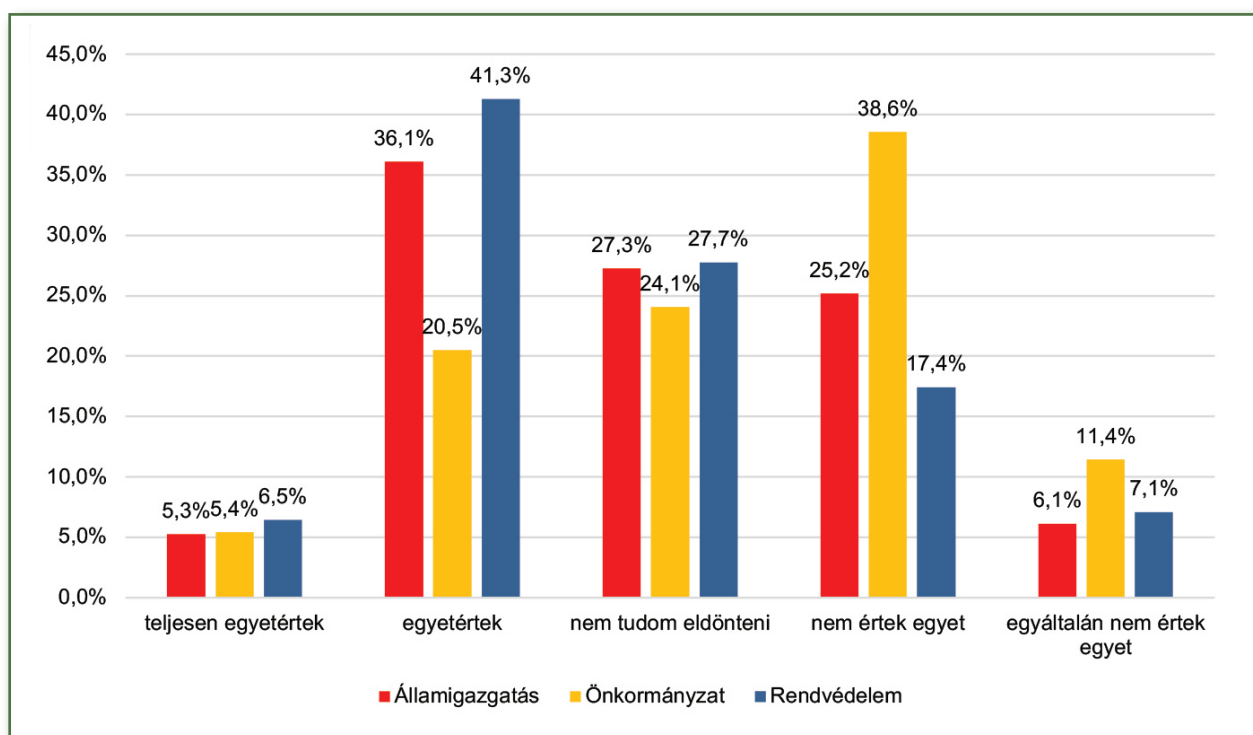
Korábban bemutattuk az állásuk elvesztésével kapcsolatos vezetői aggodalmakat tükröző eredményeket, melyet a munkahelyen maradási szándék témakörében kapott válaszokkal is érdekes összevetni, ugyanis a maradási szándék éppen a vezetők körében a legmagasabb. Számokban kifejezve, a felső vezetők 73,5%-a szeretne akár nyugdíjazásig is maradni pozíciójában, ugyanakkor, amint azt korábban láthattuk, 42,6%-uk tart tőle, hogy ez nem fog megvalósulni (azaz fél állása elvesztésétől). Ezzel szemben a beosztott munkatársak körében az alacsonyabb arányú élethosszig munkahelyen maradási szándékhoz (61,1%) alacsonyabb szintű munkahelyféléti arány (31,3%) párosul. Úgy látjuk, hogy a kettő között fennállhat egyfajta ok-okozati kapcsolat, hiszen akik egyébként sem terveznek hosszú távon egy adott munkahelyen, azok talán nem is féltik annyira állásukat. A beosztottak között sokan lehetnek, akik bizonyára szeretnék előre lépni, akár vezetői munkakörbe, akár más munkahelyen folytatni karrierjüket. Ez is indokolhatja az alacsonyabb szintű maradási szándékot és az alacsonyabb szintű állásfélést. A ranglétrán már magas szintre jutott felső vezetők elégedettebbek lehetnek az elért pozíciójukkal, számukra megfelelő perspektíva, hogy nyugdíjazásig megtartsák állásukat, és értelemszerűen jobban tartanak attól, hogy esetleg a nyugdíjazást megelőzően valamiért megszűnik ez a kedvező állapot, és felmerül bennük, hogy utána mihez tudnak kezdeni.

A további eredményekből azt is láthattuk, hogy anyagi, valamint erkölcsi és egzisztenciális szempontból a válszadók mindössze kb. fele érzi megalapozottnak jövőjét, ami egy igen kedvezőtlen helyzetet tükröz. Semmiképpen nem tekinthető pozitívnak, ha a tisztviselők felének napjai úgy telnek, hogy nem lehetnek biztosak jövőbeli megélhetésükben, annak ellenére, hogy mindannyian elméletileg egy életpályaszerű hivatásra köteleződtek el. A kérdést a legmegnyugtatóbbnak a rendvédelmi dolgozók látják, a legnegatívabbnak pedig ismételtelen az önkor-

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

mányzati dolgozók. Kevésbé okozott meglepetést az az eredmény, hogy a jellemzően magasabb keresetű, felső vezetői (56,7%) és középvezetői (55,3%) munkakörökben dolgozók anyagi szempontból összességében megalapozottabbnak érzik jövőjüket, mint a beosztott munkatársak (41,8%). Ám az adatokból látható, hogy még a vezetői kör nagy része sem tud nyilatkozni az anyagiak vonatkozásában biztos jövőről, talán éppen a korábbiakban már bemutatott állás elvesztésével kapcsolatos magasabb szintű félelemből adódóan. Még ha a vezetők jelenleg jól is keresnek, sokan tartanak tőle, hogy ez megváltozhat, amely által oda az anyagi biztonság is. Általánosságban azt is elmondhatjuk, hogy az erkölcsi, egzisztenciális biztonság megítélése valamivel pozitívabb, mint az anyagi, tehát pénzügyi tekintetben több problémája lehet a tisztviselőknek.

Végül e témakörben vizsgáltuk még, hogy a válaszadók mennyire érzik biztosnak a közzolgálatban dolgozók jövőbeni kedvező megítélését társadalmi elismertség szempontjából. Az eddigi kérdések közül itt volt a legnegatívabb a helyzet megítélése: mindössze 39,65% érzi a közzolgálati dolgozók társadalmi elismertségét valamilyen szinten biztosnak, míg a bizonytalanok mellett 33,59% inkább nem érzi biztosnak a jövőbeni kedvező társadalmi megítélésüket. Szakterületenkénti bontásban e kérdésnél láthatjuk a legnagyobb eltéréseket is: az önkormányzatoknál összességében a válaszadók fele nem értett egyet, illetve egyáltalán nem értett egyet a közzolgálat jövőbeni kedvező társadalmi megítélésével kapcsolatos állítással, miközben a rendvédelmi dolgozókban ennek kapcsán láthatóan más kép alakult ki. A rendvédelmen belül mindössze 24,5% az aránya azoknak, akik ugyanígy gondolkodnak, és még az államigazgatási dolgozók is valamivel pozitívabban látják a helyzetet. Az összességében kirajzolódó képet és a hivatásrendek közti különbségeket szemlélteti az alábbi diagram.



92. ábra: A közzolgálatban dolgozók jövőbeni kedvező megítélése a társadalmi elismertség szempontjából, szakterületenkénti bontásban (108. i. állítás) (n=908)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

A KÖZZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A szakterületenkénti eltérésekhez hasonlóan tapasztalhatunk különbségeket a felső vezetők és beosztott munkatársak válaszaiban is. Az eredmények azt mutatják, hogy általában a társadalmi elismertség kérdéséről a vezetők pozitívabban gondolkodnak, mint a beosztottak.

Összességében elmondható, hogy a közszolgálat foglalkoztatási biztonságának megítélése pozitív az egyes térségekben működő szervezetekhez, illetve a versenyszférához képest, ugyanakkor a kérdés megítélésében az önkormányzati területen dolgozók egyértelműen bizonytalanabbak.

Bár a válaszadó közszolgálati dolgozók 20%-a már egy éven belül sem teljesen biztos abban, hogy jelenlegi munkahelyén szándékozik maradni, arra mindenképpen érdemes építeni, hogy akik néhány éven belül nem terveznek elmenni, akár nyugdíjazásig is maradnának. Jelentős számban gondolkodnak a közszolgálatban mint életpályaszerű hivatásban, kétharmados arányuk magasnak tekinthető az összes válaszadó körében. Figyelembe kell venni a kérdés kapcsán, hogy a létszámában legnagyobb beosztott munkatársi körből nyilatkoztak legkevesebben a hosszú távú munkahelyen maradási szándékról, ahogy a fiatalabb generációk nagy része sem maradna helyén nyugdíjazásig. Mindeközben a hosszabb távon leginkább maradni szándékozó (idősebb) felső vezetői kör az, akik egyúttal legjobban tartanak is állásuk elvesztésétől.

Ezzel együtt az összképet negatívabbra festi az is, hogy az általánosságban pozitív munkahelyen maradási szándékokhoz képest a válaszadók mindössze fele érzi csak jövőjét anyagilag megalapozottnak és ennél is rosszabb a helyzet, ha csak a beosztotti munkakörökben dolgozók véleményét vesszük számításba. Semmiképpen nem tekinthető kedvező állapotnak, ha a tisztviselők felének napjai úgy telnek, hogy nem lehetnek biztosak jövőbeli megélhetésükben, annak ellenére, hogy mindannyian elméletileg egy életpályaszerű hivatásra köteleződtek el. Elképzelhető, hogy az anyagi szempontú egzisztenciális biztonság szélesebb körű megléte tovább növelné a közszolgálatot életpályaként választók, illetve a munkahelyükön maradni szándékozó arányát.

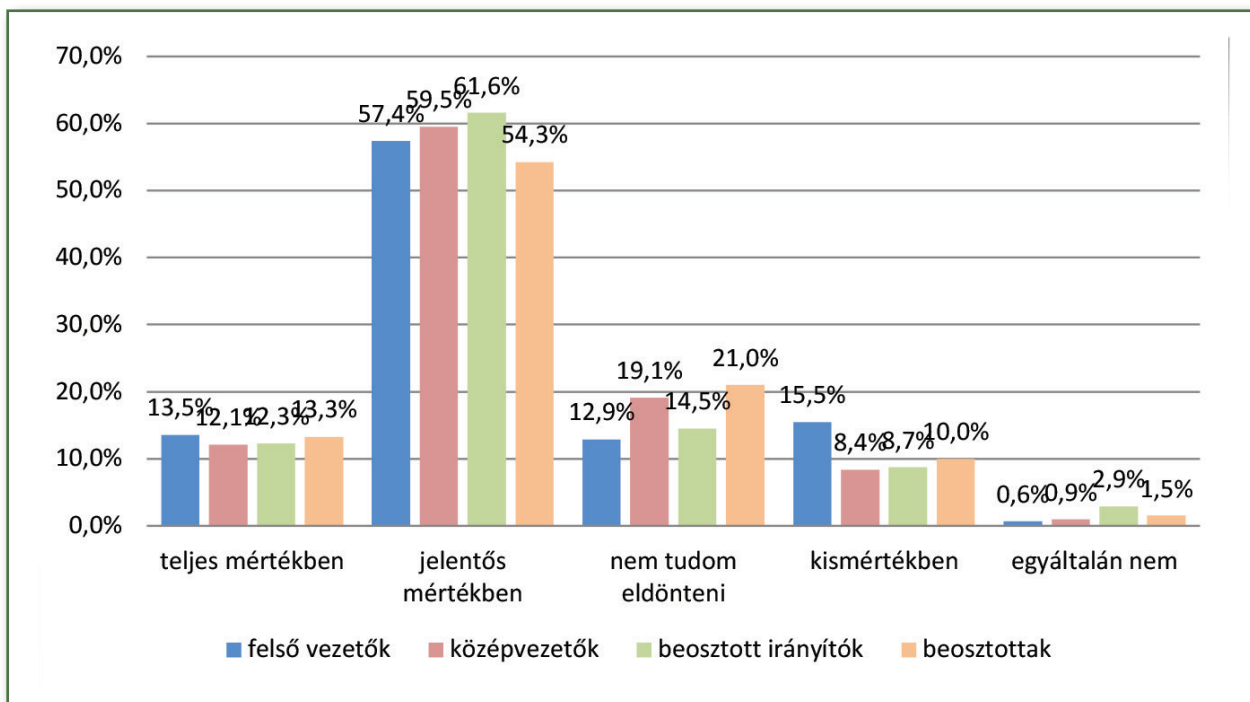
A legnegatívabb vélekedés a közszolgálat társadalmi elismertségével kapcsolatos várakozásokat érinti. Összességében többen vannak azok, akik inkább nem bíznak, vagy bizonytalanok abban, hogy a jövőben a közszolgálat társadalmi megítélése javulni fog, e vélekedés megváltoztatása azonban csak a kérdéskör jóval összetettebb kezelésével lenne lehetséges.

2.2. Munka-magánélet egyensúly

A munka-magánélet egyensúlyát különböző szempontokból megfogalmazott állításokkal vizsgáltuk kutatásunkban. Elsőként azzal az általános megállapítással kapcsolatos véleményt mértük fel, hogy a megkérdezetteknek lehetőségük van-e a munkájuk és a magánéletük közti egyensúly megteremtésére. A válaszadók csaknem kétharmada jelentős, vagy teljes mértékben meg tudja teremteni az egyensúlyt, és kevesebb, mint egyharmaduk képes erre kismértékben, vagy egyáltalán nem, a többiek pedig bizonytalanok.

Egyértelműen tapasztalható különbség e téren a vezetői és beosztott munkatársi munkakörökben a vezetői réteg rovására, ahogy azt az alábbi diagram is mutatja. Következtethetünk tehát az eredményekből a vezetők kiemelt leterheltségére, amely a beosztott munkatársakhoz képest nagyobb befolyást gyakorol magánéletükre is.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



93. ábra: A munka és magánélet közti egyensúly megteremtési lehetőségének megítélése munkakörök szerinti bontásban

(109. a. állítás) (n=907)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

A felső vezetők között összességében 40,6%, a középvezetők között 35,5%, a beosztott irányítók között 28,3%, míg a beosztott munkatársak között már csak 21,8%-os arányt képviselnek azok, akik kismértékben, vagy egyáltalán nem értenek egyet a munka-magánélet közti egyensúly megteremtésének lehetőségével.

A felmérésben részt vett közzszolgálati dolgozók 54,68%-ának nem borítják fel családi életét a munkahelyi elfoglaltságaik, ugyanakkor több mint 35,61%-ának ezzel kapcsolatban akadnak problémái. Tulajdonképpen hasonló különbségek mutatkoznak meg a szabadidős programok munkahelyi elfoglaltságok általi akadályozottsága tekintetében adott válaszok (55,79% és 32,96%), valamint azon válaszok arányában is, amelyeket a magánéletnek a szervezet érdekeinek minden vonatkozásban történő alárendelési elvárásával kapcsolatban adtak (51,16% és 31,42%). Összességében 20%-kal kevesebb tisztviselő lát problémákat e szempontokból a munka-magánélet egyensúlya terén, a nehézségek kb. a válaszadók egyharmadánál jelentkeznek.

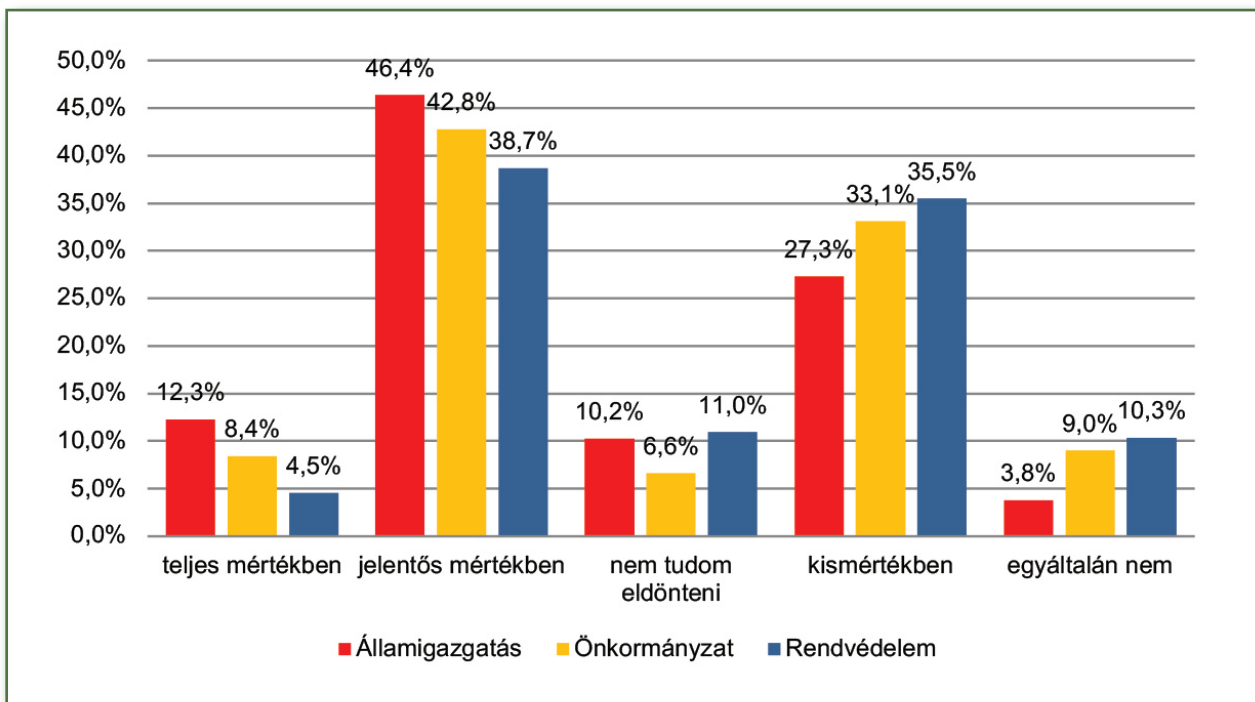
A fenti vélekedésektől némiképp eltérnek az eredmények azon állításnál, amely a munka-magánélet egyensúly meglétének kijelentéséhez azt is hozzáfűzi, hogy mentes a nagy, illetve az extrém stressztől. A stressz megemlé-tése az állításban, úgy tűnik, rögtön cizellálta a megítélést: 47%-ra csökkentette a valamilyen szinten egyetértők arányát, míg közel 40%-ra emelte az egyet nem értőkét, akik között minden korábbi esethez képest magasabbra, 11,14%-ra nőtt azok aránya, akik egyáltalán nem értenek vele egyet.

A további eredményekből azt láthatjuk, hogy a válaszadók csak kb. felének veszik figyelembe egyéni elképzeléseit, javaslatait a munkahelyén, ami meglehetősen alacsonynak tekinthető. Noha arra külön nem kérdeztünk rá, hogy e helyzettel mennyire elégedettek, mennyire okoz ez problémát számukra, de vélhetően ennél nagyobb nyitottságra vágná-

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

nak a tisztviselők vezetőjük részéről. Sokan az igényeikhez rugalmasabban alkalmazkodó közszolgálati munkáltatókban gondolkodnának. Ezen állításoknál is érdemes megvizsgálni ugyanakkor a munkakörök közti olykor figyelemreméltó különbségeket. Míg a felső vezetőknek már több mint kétharmada lehet büszke arra, hogy figyelembe veszik egyéni elképzeléseit, a felük arról számolhat be, hogy mégis valamilyen szinten felborítja a családi életét vagy szabadidős elfoglaltságait a munkahely. Beosztottnál pedig ezek az arányok éppen fordítottak: míg az ő elképzeléseiket kevésbé veszik figyelembe, addig kétharmaduk családi élete, szabadideje jellemzően nem borul a munkahely miatt.

A hivatásrendek közti eltéréseket vizsgálva a válaszok alapján a rendvédelmi dolgozók családi életére lehetnek leginkább negatív hatással a munkahelyi kötöttségek, az államigazgatásban és az önkormányzatoknál dolgozók e téren náluk valamivel jobb helyzetben vannak, igaz, a rendvédelmi dolgozók között volt a legtöbb olyan is, aki nem tudott egyértelműen állást foglalni e kérdésben. A rendvédelmi dolgozók részéről kapott eredményben mindenképpen közrejátszhat az egyes munkakörök jellegéből, a speciális munkarendekből, munkaidő-beosztásokból adódó alacsonyabb szintű rugalmasság.



94. ábra: Mennyire igaz az az állítás a különböző hivatásrendekben dolgozók szerint, hogy családi életüket nem borítják fel munkahelyi elfoglaltságok? (109. c. állítás) (n=907)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

Összességében a válaszok általános jellemzője volt a témakörben megfogalmazott állítások esetében, hogy kategorikusan foglaltak állást, azaz viszonylag alacsony volt azok száma, akik nem tudtak dönteni az állításokkal való egyetértés kapcsán.

Általánosságban a többségnek nincs komolyabb problémája a munka-magánélet egyensúlyának megteremtésével, de figyelemre méltó az a válaszadók egyharmadát adó kör, akik esetében legalább kis mértékben fenn-

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

állhatnak problémák ezen a területen. Esetükben fennáll a veszélye az elégedetlenség kialakulásának, ezért valamilyen formában érdemes a munkáltatóknak őket beazonosítani és megfelelő intézkedéseket tenni az egyensúly támogatására.

Szembetűnő az eredmények alapján, hogy minél magasabb vezetői szinten dolgozik a tisztviselő, annál kevésbé van lehetősége az egyensúlyi állapot elérésére, melyből arra következtethetünk, hogy a vezetői kör kiemelten leterhelt, munkabeosztásuk rugalmatlanabb. Az is jól látható, hogy a közszolgálaton belül a hivatásos állományú, illetve a rendvédelem területén dolgozóknak valamivel nehezebb lehet a helyzetük a családi és szabadidős programok munkával való összeegyeztetése terén, ami munkakörük jellegéből, speciális munkarendjükből adódóan kevésbé meglepő eredmény.

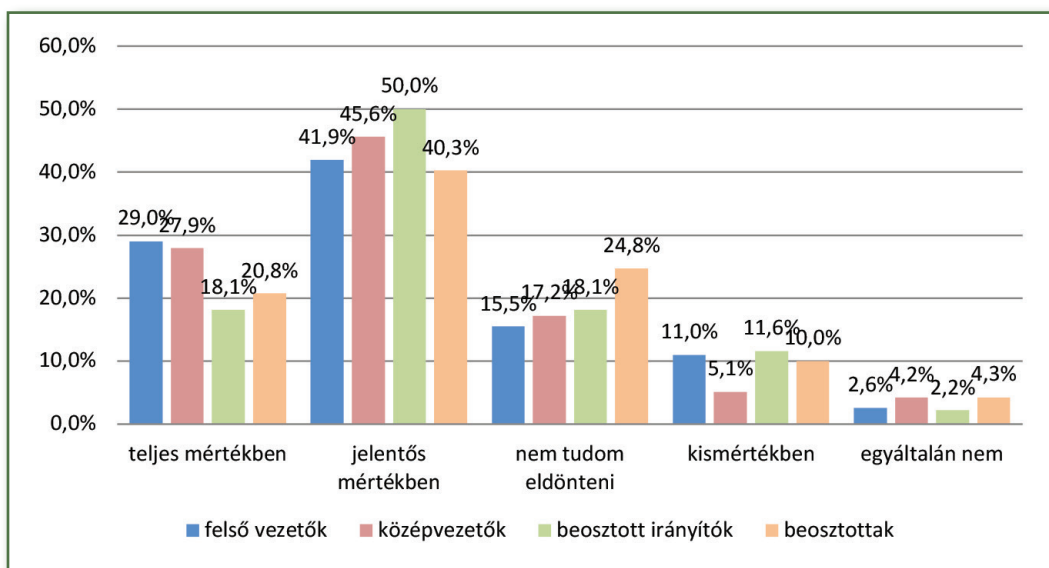
2.3. Egyén-munka összhang

Az eddigi eredményekhez képest egybehangzóbb és olykor pozitívabb vélemények szűrődnek ki az egyén és a munka összhangját vizsgáló állításokra adott tisztviselői válaszokból. Mindez megerősíti azt a munkahelyen maradási szándék esetében kapott korábbi eredményünket és következtetésünket, hogy a túlnyomó többség tulajdonképpen a helyén érzi magát jelenlegi munkakörében. A válaszadók összesen közel 92%-a jelentős vagy teljes mértékben tudja jól alkalmazni tudását és képességeit a munkája során. Meghaladja a 86%-ot azok aránya, akik szerint jelenlegi munkafadataik jelentős mértékben, vagy teljesen igazodnak kompetenciáik köréhez és szintjéhez. A nagyon alacsony számban megjelenő alsó szélsőérték (mindössze néhány válaszadó nem értett egyet egyáltalán) és a mindössze kb. 7%-nyi bizonytalan válasz is alátámasztja a túlnyomó többségnek e kérdésekben lényegileg megegyező véleményét. Markáns különbségek nem mutathatók ki az eltérő állományviszonyok és szakterületek dolgozóinak álláspontjai között sem, tehát a közszolgálatban láthatóan általában jól sikerül a megfelelő képességű tisztviselőt illeszteni a szervezeti munkakörökhöz.

A munkakör egyéni képességeknek való megfelelése tekintetében a munkaköri hierarchiában felfelé haladva tapasztalható egyre növekvő elégedettség: míg a beosztott munkatársaknál 87,3% szerint jelentős, vagy teljes mértékig jó a tudás alkalmazásának szintje, a felső vezetőknél ugyanezen kategóriákba tartozók már csaknem elérik a 100%-ot. Hasonló tendenciát láthatunk a tekintetben, hogy mennyire felelnek meg a kapott munkafeladatok az egyén elvárásainak. Arra az állításra, hogy nem kell olyan feladatokat teljesíteni, amik meghaladják a képességeket, már 11% felett érkezett be csak kismértékben egyetértő válasz is. E válaszok aránya az önkormányzatoknál dolgozók körében még ennél is magasabb, 18,1% volt, miközben a rendvédelemben 13,5%, az államigazgatásban pedig csak 8,9% gondolta így.

Bár összességében a válaszadók kétharmada e tekintetben elégedettnek látszik, megfigyelhető a munkaköri hierarchiához igazodó válaszadás annál a kérdésnél is, amely a feladatok érdeklődést felkeltő, motiváló, kihívást jelentő mivoltára vonatkozik. A ranglétrán felfelé haladva érdekesebbnek, motiválóbbnak érzik a munkát, ahogy az az alábbi diagramon is látható.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



95. ábra: Mennyire igaz az az állítás a különböző munkakörökben dolgozók szerint, hogy jellemzően olyan feladatokat kapnak, amelyek motiválnak, felkeltik az érdeklődésüket és kihívást jelentenek számukra? (110. f. állítás) (n=906)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

Egyáltalán nem biztos ugyanakkor, hogy a beosztott munkatársak egy része azért érzi kevésbé érdekesnek, motiválóknak feladatait, mert vezetői feladatokat szeretne helyette ellátni. Ez felhívja a figyelmet a vezetői karrierút mellett a szakmai karrierutak biztosításának fontosságára is. Megoldást jelenthet szakmai vonalon egy szakértői munkaköri hierarchia kialakítása, melyben a tisztviselő felfelé haladva megtalálhatná beosztotti munkakörben is az egyre nagyobb kihívásokat, és természetesen az ehhez igazodó magasabb szintű elismerést is.

Az eredmények alapján a többség nem érzi azt sem, hogy feladatai ütköznenek a saját értékrendjével. Jelentősebb esés tapasztalható viszont a pozitív válaszok számában annál az állításnál, amely arra vonatkozik, hogy kizárólag szerepkonfliktust nem okozó feladatokat kell teljesíteni. Ennél a kérdésnél már valamivel kevesebb mint 58%-ra mérséklődik a jelentős mértékben és teljesen egyetértők együttes táborára, mellyel szemben nem csak a bizonytalanok száma gyarapszik, hanem a kismértékben egyetértők is, akik itt már több mint 20%-ban jelennek meg. Munkakörönként vizsgálva a kismértékben egyetértők a középvezetők körében a 30%-ot is meghaladják, azaz vélhetően náluk jellemző leginkább a szerepkonfliktus érzése a feladatellátás során.

Összességében pozitív képet láthatunk az egyén és a munka összhangját illetően minden állományviszonyban. A munka egyéni képességeknek való megfelelése különösen a felső vezetőknél kimagasló. Egyértelműen látható, hogy a túlnyomó többség inkább elégedett az összhang és a feladatok érdekességének megítélése tekintetében, viszont a vezetői munkaköri hierarchiában lefelé haladva ez kis mértékben romlik, ami felhívja a figyelmet a szakmai karrierutak biztosítására is. Az egyén és munka összhangjának egyetlen szempontjánál észlelhető a válaszok nagyobb szóródása, mely alapján azt mondhatjuk, hogy van egy számottevő vezetői – különösen középvezetői – kör, akiknek szerepkonfliktust okozó feladatokat is kell teljesíteniük.

2.4. Munkahelyi légkör, munkatársi kapcsolatok

A kutatásunkban részt vevő tisztviselőket arról is kérdeztük, milyen mértékben érzik munkahelyükön a bizalmi légkör megvalósulását, milyenek kapcsolataik kollégáikkal, vezetőikkel.

A válaszadók túlnyomó többsége úgy látta, hogy kollégái tiszteletben tartják gondolatait, véleményét, érzéseit. Ezen kívül a válaszadók több mint kétharmada jelentős, illetve teljesen mértékben úgy érzi, hogy:

- szervezeti egységén belül bizalmi légkör uralkodik, és a közvetlen vezető igyekszik ezt megteremteni;
- szervezeténél tisztességesen bánnak a munkatársakkal;
- amennyiben nem tudja munkafadataikat minden vonatkozásban megoldani, egy köztisztviselőben álló munkatársához, vagy közvetlen vezetőjéhez fordulhat tanácsért, eligazításért, valamint munkatársai között többen is vannak, akikhez ilyen esetben fordulhat, ahogy fordított esetben hozzá is bizalommal fordulhatnak kollégái;
- a közvetlen vezető folyamatosan tájékoztatja a szervezeti egységét érintő kérdésekről.

Egy olyan állítás volt, melynek tekintetében a fenti általános vélekedésnél is valamivel pozitívabb eredményeket tapasztalhatunk. A válaszadók több mint 80%-át teszik ki azok, akik jelentős, vagy teljes mértékben úgy érzik, hogy különösen a nehéz helyzetekben mindig rendelkezésére áll, korrekten jár el vele, és kellő támogatást nyújt számára a közvetlen vezető. A fentebb felsorolt állításokhoz képest markánsabban (28%) jelenik meg azok aránya is, akik teljes mértékben így gondolkodnak a közvetlen vezetőjükéről. Általánosságban elmondható, hogy a közvetlen vezetővel való kapcsolatról pozitív vélemény fogalmazódik meg a válaszadók részéről. A legkevésbé pozitív (bár a kétharmados arányt még így is éppen meghaladó) vélekedés a döntéshozatal előtt, a döntésekbe való bevonással kapcsolatban mutatkozott meg, e téren tehát érdemes lehet még előrelépni.

A válaszokból egyértelműen kirajzolódik egy a felső vezetőkkel szembeni távolabbi viszony. Esetükben a megközelíthetőség, a velük való kapcsolat és az általuk a döntésekbe történő bevonás gyengébb eredményeket mutat a közvetlen vezetőkéhez képest. Az talán nem meglepő, hogy a feladatokban fennakadás esetén tanácsért, eligazításért a válaszadók kevesebb mint fele fordul a felső vezetőhöz. Ilyen esetben érthető, hogy először inkább keresik a közvetlen vezetőt vagy kollégáikat, betartva a szolgálati utat, és figyelembe véve, hogy operatív kérdésekben nem feltétlenül egy felső vezető fog tudni megfelelő segítséget nyújtani.

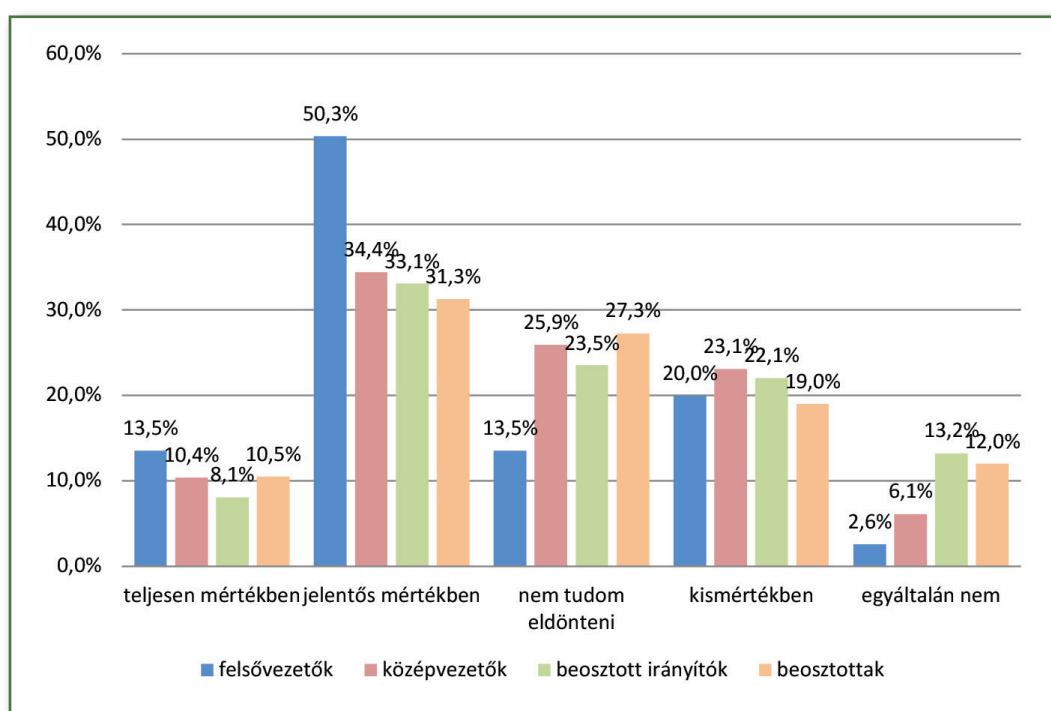
Nincsenek többségben azok, akik azt gondolják, hogy a felső vezetés lényegesnek tartja a fontos döntések mögött meghúzódó indokok ismertetését. Kivételt képez e téren az önkormányzati terület, ahol a felső vezetéssel való kapcsolat közelebbinek látszik a legtöbb aspektusban, melynek esetleges magyarázata lehet a kisebb szervezet, kisebb hatalmi távolság is a hivatali szervezeteken belül. Más tekintetben azonban a munkahelyi légkör kapcsán nem tapasztalhatók számottevő különbségek a szakterületek, állományviszonyok vélekedése között.

A felső vezetőkkel való kapcsolatot érintő véleménykülönbségek különösen a válaszadók munkakörönkénti részletesebb vizsgálatával figyelhetők meg. Így például egy felső vezető más felső vezetők számára könnyebben megközelíthető, a munkaköri hierarchiában lefelé haladva azonban a megközelíthetőség jó megítélése folyamatosan romlik. Érthető módon egy ügyintézőnek ritkán akad lehetősége személyesen egyeztetni egy helyettes államtitkárral, amellett, hogy igénye sem biztos, hogy lenne rá. Alapvetően pozitív állapotnak tekinthető, ha a felső vezetés alulról is szükség esetén könnyen megközelíthető, de ha ez nincs így, az sem feltétlenül jelez rossz működést, legalábbis szigorúan hierarchikus felépítésű szervezeteknél.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Kiderül még az eredményekből az is, hogy a beosztott munkatársaknak a vezetőkhez képest inkább negatív a véleménye arról (vagy nem tudják megítélni), hogy a felső vezetés mennyire igyekszik bizalmi légkört kiépíteni. A bizonytalanság abból is adódhat, hogy a beosztott munkatársak talán kevésbé érzékelik közvetlenül a felső vezetők tevékenységét, amelybe a bizalmi légkör megteremtésével kapcsolatos lépéseik is beletartozhatnak.

A felső vezetők részéről a szervezetet érintő kérdésekről való nyílt tájékoztatást, valamint a fontos döntések indokainak ismertetését viszont már beosztotti szinten is jól lehet érzékelni és ezt még az előbbieknél is negatívabban látják. A beosztottak és beosztott irányítók több mint 10%-a egyáltalán nem gondolja, hogy a felső vezetők ismertetnék a fontos döntések indokait (lásd az alábbi diagramon). Mindeközben a felső vezetők között alig van, aki így vélekedik önmaga tevékenységéről.



96. ábra: Mennyire tartja lényegesnek a felső vezetés a fontos döntések mögött meghúzódó indokok ismertetését? A kérdés megítélése a betöltött munkakör függvényében. (111. o. állítás) (n=903)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

A döntési indokok megfelelő ismertetése kapcsán még a középvezetők sem igazán értenek egyet azzal, hogy a felső vezetők ezt lényegesnek tartanak. Álláspontjuk e kérdésben már közelebb esik a beosztott irányítók és a beosztott munkatársak álláspontjához, azaz a jelenleginél nagyobb transzparenciát nemcsak a beosztottak, hanem még a vezetői munkakörben dolgozók is sokan hiányolják.

Összességében elmondható, hogy a munkatársi kapcsolatokkal, a bizalmi légkörrel kapcsolatban a többség pozitív véleményt formál, a témakörben megfogalmazott állítások megítélése között általában nem jelentősek az eltérések.

A közvetlen vezetőkkel egyértelműen közelebbinek látszik a viszony, mint a felső vezetőkkel, némiképp kivételt képez ez alól az önkormányzati terület, ahol a felső vezetéshez közelebb állnak a beosztottak. A közvetlen

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

vezetőkkel való kapcsolat tekintetében különösen a döntéshozatal előtt, a döntésekbe való bevonás terén lenne érdemes lépéseket tenni. A felső vezetők jó megítélése a munkaköri hierarchiában lefelé haladva érezhetően gyengül. A felső vezetők még sok középvezető szerint sem tartják lényegesnek a döntések megfelelő indoklását, illetve a nyílt tájékoztatást, e téren a transzparencia fejlesztésére tehát vélhetően szükség lehet.

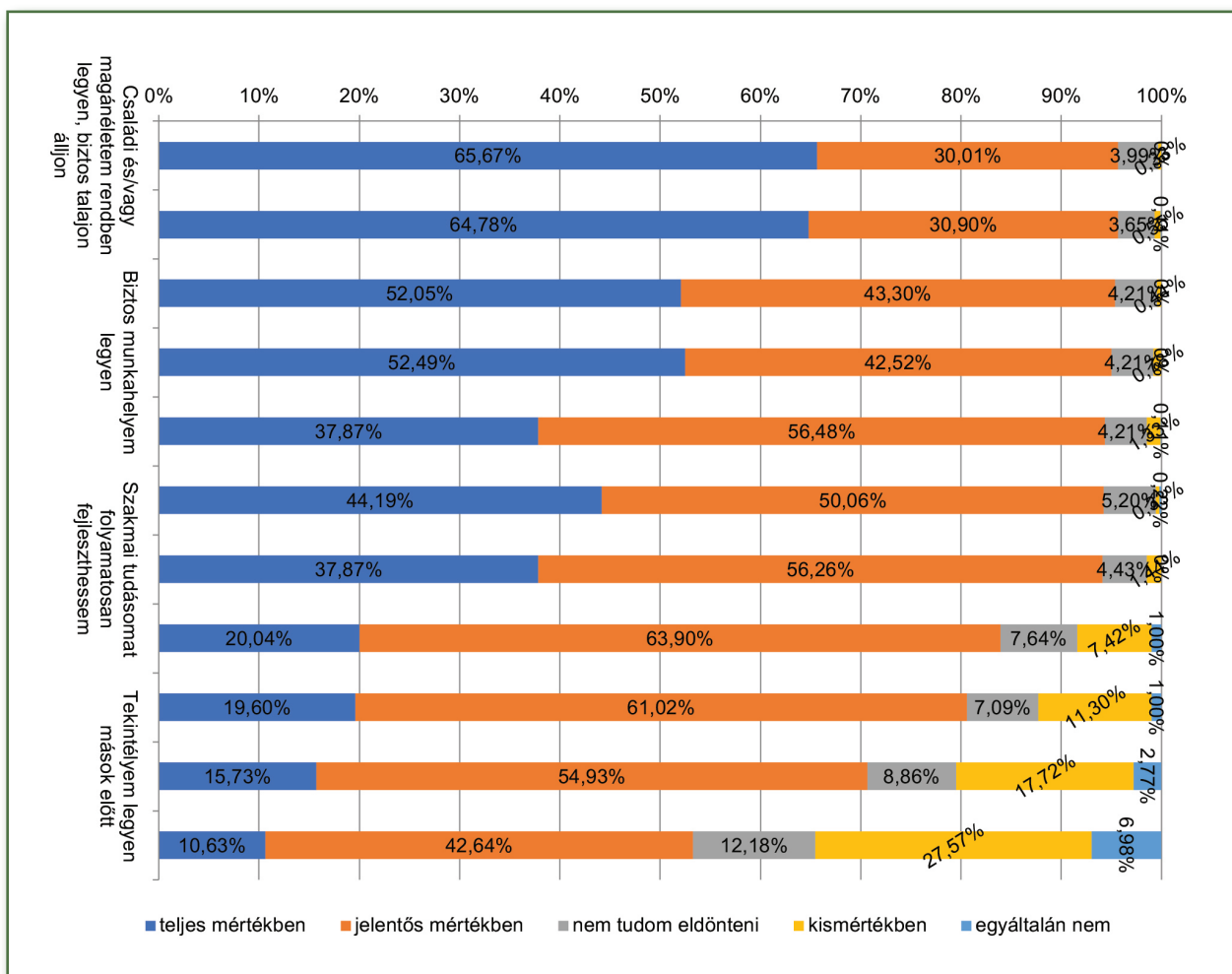
Általánosságban látható, hogy a munkahelyi légkörrel kapcsolatos helyzetet a vezetők többnyire pozitívabban látják, mint a munkaköri hierarchiában alacsonyabb szinten állók. Az eltérő nézőpontok között valószínűleg az igazság valahol középen kereshető. A beosztottak a munkahelyi légkör minőségét a saját szervezeti egységükön belül bizonyára közvetlenebbül érzékelhetik, mint azok a hierarchia csúcsán álló vezetők, akik inkább csak az alacsonyabb szintű vezetőkkel állnak napi kapcsolatban. Ugyanakkor a beosztott munkatársak az egész szervezet légkörére vonatkozóan nem rendelkezhetnek olyan átfogó információkkal, benyomásokkal, rálátással, mint a felső vezetés, emiatt a felső vezetők lehetnek képesek jobban megítélni egy tágabb környezetet a légkör szempontjából.

2.5. Önmegvalósítás

A megkérdezett tisztviselők értékrendjét tekintve egyfajta sorrend állítható fel az önmegvalósítással összefüggő állítások megítélése alapján. Eszerint látványosan kiemelkedik az értékek közül a családi és/vagy magánéleti biztonság, valamint a tiszta lelkiismeret, melyeket szinte minden válaszadó jelentős mértékben vagy teljes mértékben fontosnak tart.

Hasonlóan fontosnak tartják, hogy általában biztonságban élhessenek, illetve biztos munkahelyük legyen, de ezek esetében már kevesebb az állításokkal teljes mértékben egyetértők száma. Az alábbi diagram alapján azt is megfigyelhetjük, hogy szinte nem volt olyan válaszadó, aki számára ezek az értékek kis mértékben, vagy egyáltalán nem fontosak.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



97. ábra: Az önmegvalósítással, értékrenddel összefüggő állítások megítélése (112. állítások) (n=903)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

90% felett van az egyetértők és teljesen egyetértők taborának köre az általános és a szakmai tudás fejlesztési lehetőségének fontosságával, valamint a jó munkatársi kapcsolatok fontosságával kapcsolatban, ezek esetében azonban már többségbe kerülnek a jelentős mértékben egyetértők a teljes mértékben egyetértőkkel szemben.

Az imént említett hét kiemelkedő értékhez képest valamivel kevésbé fontosnak látszik az önálló, szabad döntési lehetőség, a sikeresség, a mások előtti tekintély és a munkatársakra való befolyás. Bár összességében utóbbit gondolják a válaszadók legkevésbé fontosnak, ennél az állításnál figyelhetők meg a legnagyobb eltérések a különböző munkakörökben dolgozó tisztviselőknél. Míg a felső vezetők több mint 80%-a kifejezetten fontosnak ítélte a munkatársakra való befolyást (amely azért is érthető, mivel ez egy szükséges eleme a munkavégzésüknek), addig a beosztott munkatársak több mint fele kis mértékben, vagy egyáltalán nem tartotta azt lényegesnek, hiszen nekik a vezetőkhöz képest ritkább esetben fontos a befolyásgyakorlás. Hasonló különbségeket tapasztalhatunk a tekintély fontossága kapcsán is, ami szintén főként karizmatikus típusú vezetők esetében lehet különösen nagy prioritást élvező tulajdonság. Hivatásrendek szerinti bontásban vizsgálva a sorrendben utolsó négy helyen álló érték megítélésében láthatók csak eltérések, a legfontosabbnak ítélt értékeknél a vélemények lényegében egyeznek.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

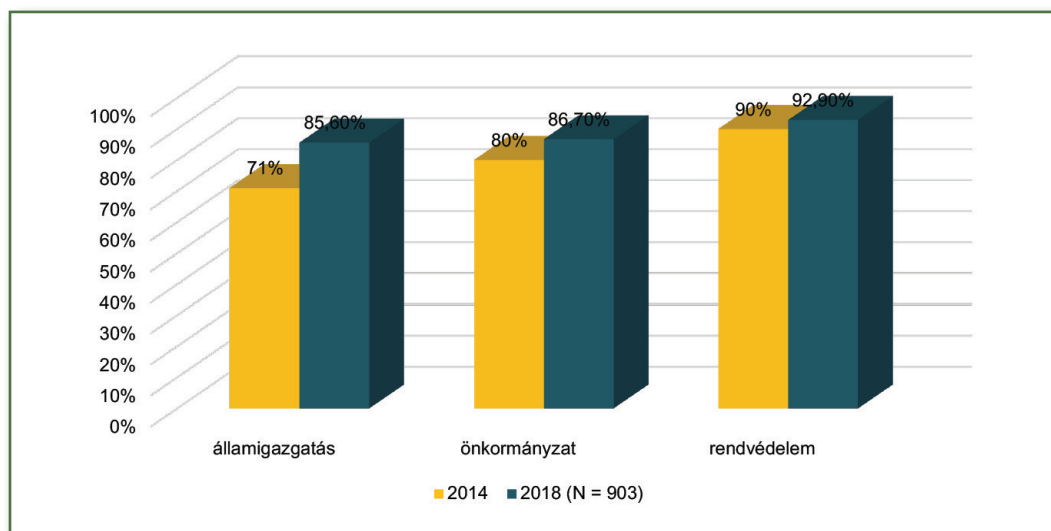
A legkevésbé fontosnak vélt értékről, a munkatársakra való befolyásról hasonló a vélekedés a rendvédelmi és önkormányzati területen, ám az államigazgatásban láthatóan ez még kevésbé fontos. A mások előtti tekintély megítélése esetében még látványosabban jelentkeznek különbségek: itt a tekintélyről teljes mértékben és jelentős mértékben fontos értéknek nyilatkozók együttes tábora nagyobb a rendvédelemnél (76,1%) az önkormányzati területhez (72,9%) és különösen az államigazgatáshoz (68,6%) képest. Fordított viszont a helyzet a sikeresség és az önállóság fontosságánál. Előbbinél az államigazgatáshoz és az önkormányzati területhez tartozók véleménye gyakorlatilag megegyezik, míg a rendvédelem már minimálisan elmarad tőlük, főként amiatt, mivel köztük magasabb volt a dönteni nem tudók aránya. Az önálló, szabad döntéshozatal fontossága kapcsán az államigazgatáshoz (84%) és önkormányzatokhoz (86,7%) képest alacsonyabb arányban beszélhetünk olyan válaszadókról a rendvédelemnél (80,6%), akik egyértelműen ennek fontossága mellett voksoltak. Látható, hogy ennek oka itt is leginkább az, hogy az állítással kapcsolatban többen jelölték a „nem tudom eldönteni” válaszlehetőséget.

Összességében a tisztviselők értékrendjében a biztos családi és magánéleti háttér, a tiszta lelkiismeret, a biztonság, illetve a munkahely biztonsága minden más vizsgált értéket megelőz, ugyanakkor nagyon fontosnak tartják az önmegvalósítás terén az általános és szakmai tudás fejlesztését, az önálló döntési lehetőséget, valamint a jó munkatársi kapcsolatokat is. Mindezekhez képest némiképp elmarad a sikeresség, a tekintély, az önállóság és a befolyás igénye, ugyanakkor e négy érték esetében komoly eltéréseket tapasztalhatunk a vezetők és beosztottak általi megítélésben, mely alapján kijelenthető, hogy ezek a vezető munkakörökben dolgozók számára sokkal fontosabbak.

2.6. Egészségvédelem és jogvédelem

Kérdéseket fogalmaztunk meg a tisztviselők számára biztosított foglalkozás-egészségügyi ellátásokkal, valamint jogsegély-szolgáltatással kapcsolatban is. A válaszadók 87,04%-a úgy nyilatkozott, hogy van szervezetüknel foglalkozás-egészségügyi ellátás, 8,42%-uk szerint nincs, míg 4,54%-uk nem tudta a választ a kérdésre. A 2014-es Közszolgálati Humán Tükör felmérés keretében ugyanezen kérdésre adott válaszokhoz képest mindhárom szakterület vonatkozásában javultak az eredmények. Az államigazgatásban, az önkormányzatoknál és a rendvédelemben is nőtt azok aránya, akik szerint ez az ellátás biztosított, mely továbbra is tükrözi a rendvédelemben egyes nagyobb fizikai és lelki terheléssel járó munkakörökhöz kapcsolódó szigorúbb (adott esetben komplexebb) alapszűrések elvégzésének gyakorlatát. (Petró – Stréhli-Klotz 2014, 23-24.)

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



98. ábra: A szervezetüknél foglalkozás-egészségügyi ellátásról ismerettel rendelkezők aránya 2014-ben és 2018-ban (n=903), szakterületenként.

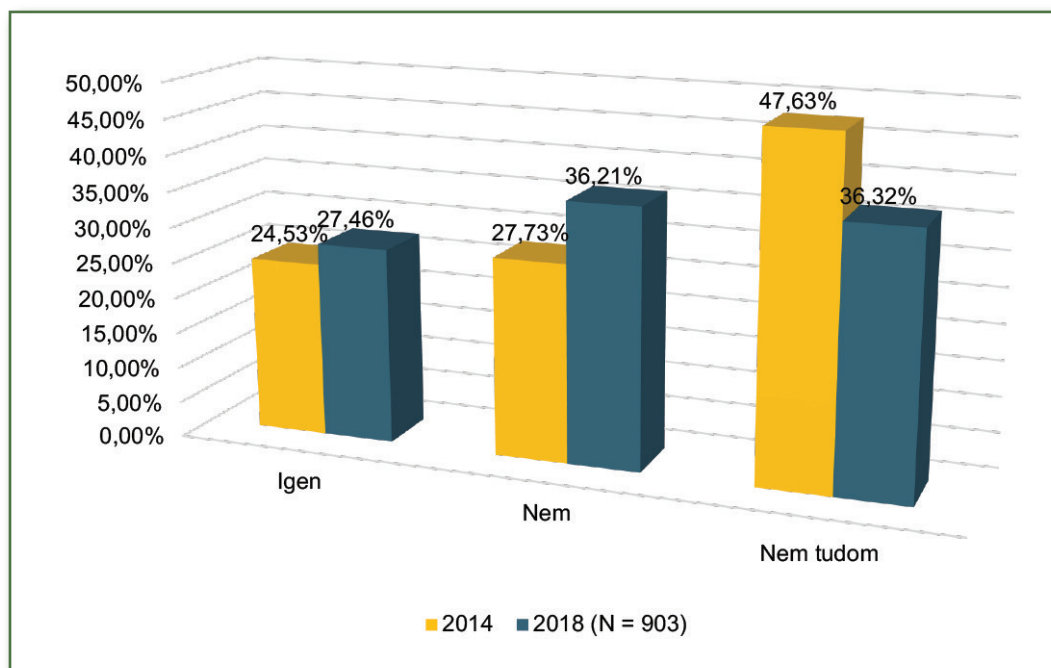
(Forrás: saját szerkesztés, kiegészítve Petró – Stréhli-Klotz (2014) adataival) (115. kérdés)

A szervezetek többségénél a jogszabályi előírásoknak megfelelő alapszintű ellátásról számoltak be, 10%-ban jeleztek háziiorvosi szolgáltatással bővített ellátást, míg 7%-ban emelt szintű, különböző megelőző szűrővizsgálatokat is tartalmazó ellátást kapnak. Néhány esetben említettek emelt szintű ellátást, vagy a vezetőknek járó külön ellátást. Minden, az alapszintű ellátásnál bővebb szolgáltatásról a rendvédelmi dolgozók köréből számoltak be a legnagyobb arányban, mely a 2014-es állapothoz képest annyiban változás, hogy akkor még a különböző megelőző szűrővizsgálatokat is tartalmazó emelt szintű ellátásról az önkormányzati területen nagyobb arányban nyilatkoztak, magát az emelt szintű szolgáltatást említők aránya pedig az államigazgatásban dolgozók körében volt valamivel magasabb, mint a rendvédelmen belül. (Petró – Stréhli-Klotz 2014, 23-24.)

A válaszok alapján csak a szervezetek 27,46%-a biztosít a munkatársak számára valamiféle jogsegély-szolgáltatást, jogi képviselést, 36,21%-nál nincs, ugyanakkor jelentős azok aránya, akik nem tudták a választ (36,32%) erre a kérdésre. Szakterületenként vizsgálva látható, hogy a rendvédelmi dolgozók között az előbbi átlagnál többen vannak, akik számára biztosított ilyen lehetőség.

Az eredmények 2014-es adatokkal történő összevetését értékelve a válaszadók tájékozottabbá válása e témában pozitívnak tekinthető (akkoriban még 47,63%-uk nem tudta a választ) és 5 évvel ezelőtt még csak 24,53%-ban voksoltak létező jogsegélyszolgáltatásra, a nemmel válaszolók aránya viszont akkor több mint 8%-kal alacsonyabb volt (27,73%) a 2018-as állapotnál. (Petró – Stréhli-Klotz 2014, 33.) Ennek megfelelően egyértelmű pozitív változás e téren nem mutatható ki.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



99. ábra: A szervezetüknél biztosított jogsegély-szolgáltatásról, jogi képviselőről ismerettel rendelkezők aránya 2014-ben és 2018-ban (n=903).

(Forrás: saját szerkesztés, kiegészítve Petró – Stréhli-Klotz (2014) adataival) (116. kérdés)

Összességében figyelemreméltó, hogy a válaszok alapján ma is előfordulhatnak olyan szervezetek, ahol nincs megoldva a foglalkozás-egészségügyi ellátás, vagy ez valamilyen okból nem észlelhető a tisztviselők számára, annak kötelező mivolta ellenére. Ugyanakkor mindenképpen ki kell emelni azt is, hogy a 2014-es helyzethez képest növekedni látszik mindhárom szakterületen a foglalkozás-egészségügyi ellátásról tudók aránya.

Sajnálatos, hogy még mindig elenyésző azon szervezetek száma, amelyek az alapszintű ellátáson felül biztosítanak bármilyen egészségügyi szolgáltatást a közszerződéses dolgozóknak, azaz a munkáltatók többsége még mindig nem veszi figyelembe, hogy a tisztviselők jobb egészségi állapota érdekében érdemes több áldozatot hozni, hiszen ez az elégedettség növelése mellett közvetetten – a kevesebb táppénz, szabadság, hiányzás révén – a munka hatékonyságát is növelheti.

A jogsegély-szolgáltatás biztosítása tekintetében úgy tűnik, a válaszadók tájékozottabbá váltak az 5 évvel ezelőtti állapothoz képest, ám érdemi pozitív változás a szolgáltatás terjedése terén az adatokból nem látható.

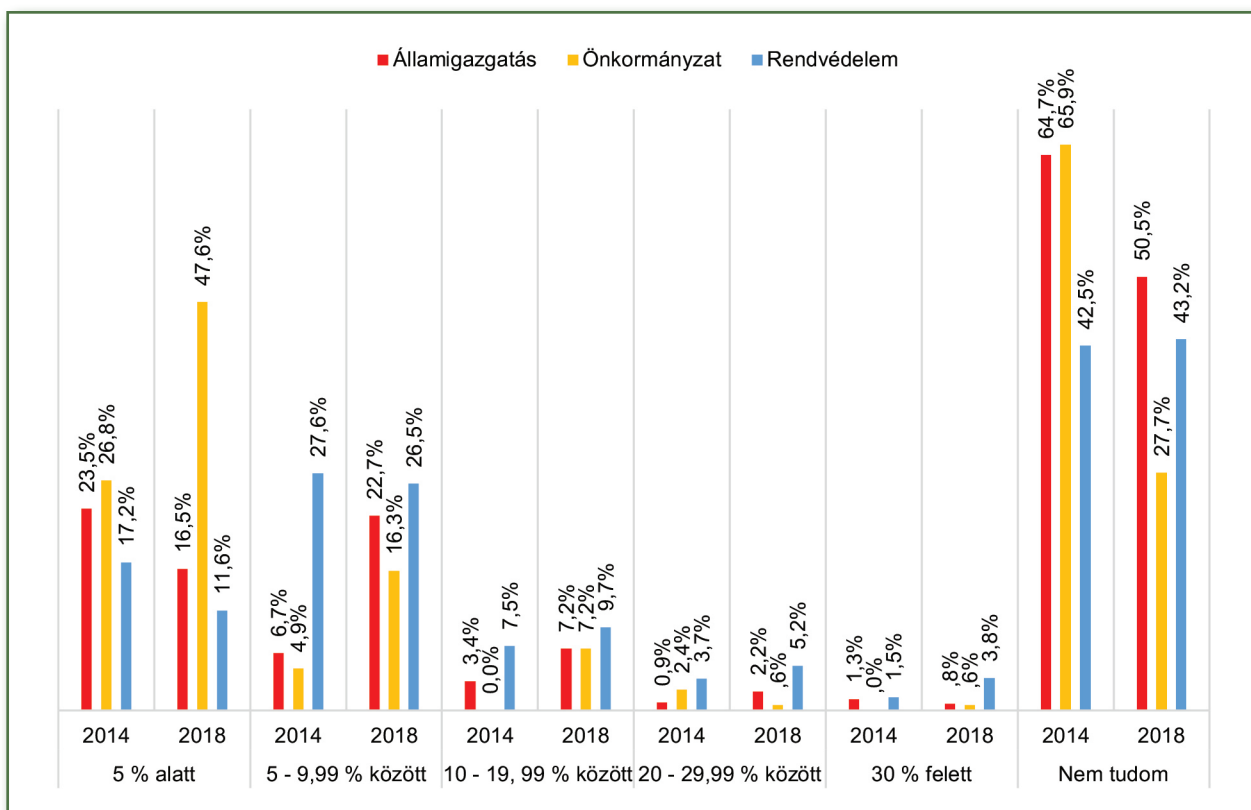
2.7. Munkahelyi hiányzások

A kutatásban részt vevők láthatóan nehezen tudták megbecsülni a szervezeti egységükben tapasztalt hiányzások mértékét az összmunkaidő százalékos arányában, ami nem meglepő, hiszen erről pontos információkkal a beosztott munkatársak kevésbé rendelkeznek, esetleg a felső vezetők és HR-munkatársak inkább. Ennek megfelelően a kérdésre összességében a válaszadók közel fele nem is tudott adatot mondani. A nem válaszolók többsége beosztott

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

tott munkakörben dolgozik, de még a felső vezetők egynegyede sem tudott válaszolni a kérdésre. Akik vállalkoztak a hiányzások mértékének megadására, azok – közel egyenlő arányban – a két legalacsonyabb kategóriát, az 5% alatti, illetve az 5-10% közötti intervallumokat jelölték meg. A válaszadók 7,64%-a 10-20% közöttire tette a hiányzások arányát az összmunkaidőből, de 2,44% szerint e mérték 20%-nál is több, illetve egy-egy esetben 50% körüli mérték is kiválasztásra került.

Fentiekhez hasonló eredményeket mutatott a 2014-es Közzszolgálati Humán Tükör felmérés is. Összességében e téren 5 év elteltével számottevő változásokról nem beszélhetünk, ennek ellenére érdemes szakterületenként a részleteket jobban megvizsgálni. Az alábbi diagramon szembetűnő, hogy 2014-hoz képest az államigazgatási és önkormányzati dolgozók most magabiztosabban becsülték meg a hiányzási arányokat: körükben lecsökkent a nem tudom válaszok aránya, míg a rendvédelemben gyakorlatilag változatlan maradt a válaszadási hajlandóság. Az önkormányzati válaszadók 2014-ben még le nem adott voksai most láthatóan eloszlottak a legalacsonyabb két-három kategória között, melynek révén mindegyik kategória szavazatainak aránya megnőtt, azonban az önkormányzati terület véleménye összességében nem változott. Ezzel szemben az államigazgatásban dolgozók közül az e kérdésben állást foglalók az 5 évvel ezelőtti helyzethez képest látványosan elmozdultak az 5% alatti értékről, az 5-10% közötti intervallum irányába, sőt többen a 10-20% felé is. (Petró – Stréhli-Klotz 2014, 32.)



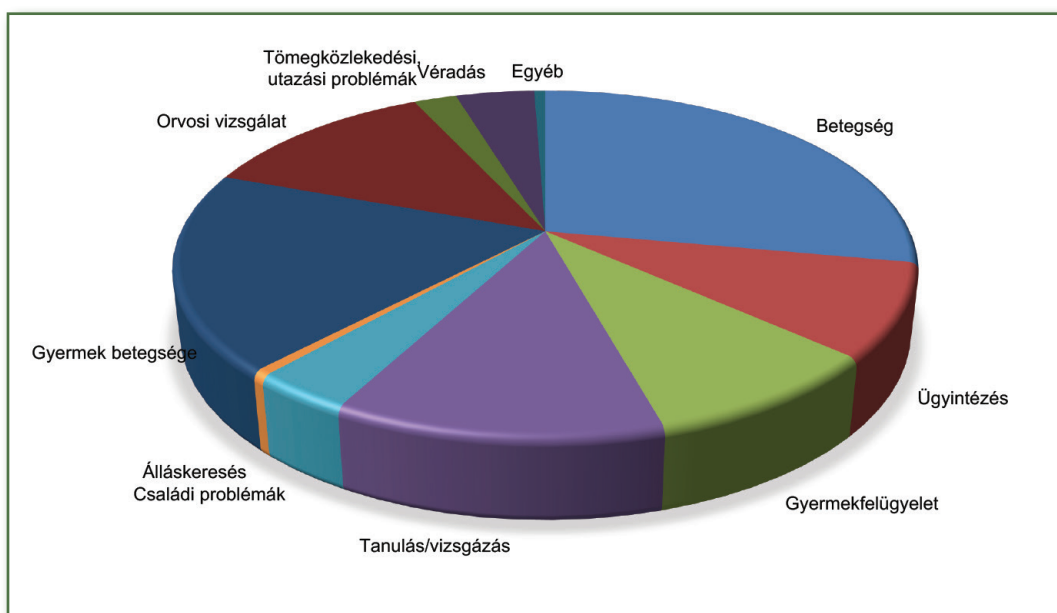
100. ábra: Hiányzási ráta az összmunkaidő százalékos arányában 2014-ben és 2018-ban (n=903), szakterületenként.

(Forrás: saját szerkesztés, kiegészítve Petró – Stréhli-Klotz (2014) adataival) (118. kérdés)

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Fentiekre tekintettel az államigazgatás területére levonható olyan következtetés, mely szerint az utóbbi években általánosságban nőhettek a hiányzások. Mindez arra alapozható, hogy 2014-hez képest 2018-ban kevesebb „nem tudom” választ számolhattunk, amelyek helyett a leadott voksok nem egyformán növeltek minden kategóriát. Sőt, az 5% alatti hiányzási ráta kategóriája esetében a válaszok száma még csökkent is.

A hiányzások legjellemzőbb okait már jóval nagyobb számban meg tudták nevezni a felmérésben részt vevők: a legtöbben a betegséget választották, de sokan jelezték a gyermek betegségét, orvosi vizsgálatot, a tanulás/vizsga, valamint a gyermekfelügyelet és az ügyintézés igényét is. Valamivel kevesebben említették a véradást, családi és közlekedési problémákat, legkevésbé jellemző az álláskeresés indoka volt.



101. ábra: legjellemzőbb hiányzási okok (119. kérdés) (n=903)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

Össességében a hiányzások mértékének becslése kapcsán messzemenő következtetések kevésbé vonhatók le, ugyanakkor az egyértelműen látható, hogy a szervezetek többségében jellemzően 10% alatti lehet a hiányzási ráta az összmunkaidő százalékos arányában. Az ezzel kapcsolatos helyzet 2014 óta érdemben nem változott, az államigazgatás területén viszont jól látható egy olyan elmozdulás, amely szerint a válaszadók az 5% alatti hiányzási ráta helyett már inkább az 5-10% közötti hiányzási rátát becsülik nagyobb arányban.

Nőtt a kérdésre válaszolni tudók/szándékozók száma is, amely önmagában utalhat arra, hogy egyre többen tapasztalják a hiányzásokat, hiszen minél magasabb a hiányzási arány a szervezetnél, az annál több gondot okoz, annál több tisztviselő munkáját érinti közvetlenül. Ahol ilyen problémák nincsenek, ott a hiányzás vélhetően kevesebb dolgozónak tűnik fel, kevesebbet is beszélnek róla, így mértékét is kevesebben tudják becsülni.

Mindemellett fel kell hívni a figyelmet az összességében a válaszadók több mint 10%-a által említett, az összmunkaidő 10%-át is kisebb-nagyobb mértékben meghaladó hiányzásokra, amelyek egy szervezeti egység feladatellátását már komolyan befolyásolhatják.

A fő hiányzási okok egyértelműen egészségügyi jellegűek, valamint a családdal, gyermekkel, illetve azok egészségével összefüggők.

2.8. A fluktuáció hatásai, érintettjei

A fluktuáció terén vizsgálatunk során többek között arra kerestük a választ, hogy a fluktuáció mennyiben akadályozza a munkavégzést egy adott szervezetnél, szervezeti egységnél, illetve egyes munkakörökben. Értelemszerűen már ott is lehet komoly probléma, ahol csak egy adott munkakörben a normálisnál nagyobb mértékű a munkatársak cserélődése, különösen, ha kulcsfontosságú, esetleg speciális szakértelmet igénylő munkakörökről van szó, ahol a munkaerő is nehezen pótolható, ám még súlyosabb a helyzet, ha a fluktuáció mértékéből adódóan egész szervezeti egységek, vagy akár maga a szervezet feladatellátása válik akadályozottá.

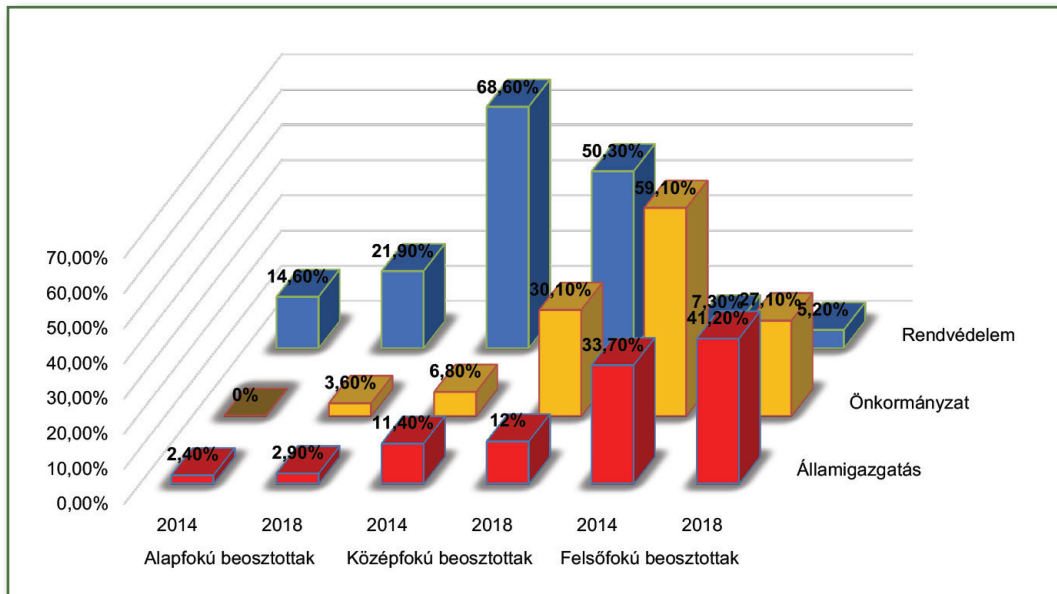
A kapott válaszokból jól látszik, hogy már a szervezetek egészének szintjére kivetítve is igen magas (38,54%) azok aránya, akik szerint a munkát akadályozza a fluktuáció, mégis többen gondolják azt, hogy ez nem így van. Az arány a szervezeti egység szintjét vizsgálva már megfordul: a válaszadók csaknem fele szerint problémákat okoz a munkavégzésben a fluktuáció egyes szervezeti egységeknél, és itt már kisebbségben vannak azok, akik szerint ilyen gond nincs. Azt, hogy egyetlen munkakör esetében sem akadályozó tényező a fluktuáció, már csak a válaszadók 29,12%-a gondolja, mindenesetre az biztató, hogy legalább ilyen arányban még létezhetnek szervezetek, ahol semmilyen munkakörben nem tapasztalhatók fennakadások a munkatársak cserélődése miatt. Szakterületenként vizsgálva az látható, hogy az önkormányzatok valamivel kevésbé érintettek, az államigazgatás és a rendvédelem nehezebb helyzetben lehet.

Ha összehasonlítjuk eredményeinket a Közzszolgálati Humán Tükör felmérés adataival, a helyzet jelentős romlását láthatjuk, hiszen az egyes munkakörök szintjén 2014-ben még csak a válaszadók 22,5%-a szerint akadályozta az eredményes munkavégzést a fluktuáció (Szabó 2014, 40-41.), 5 évvel később ez az arány már 52,82%-ra nőtt.

A válaszadók egyharmada a felsőfokú végzettségű beosztott munkatársak körében látja a legnagyobb mértékű fluktuációt, de sokan jelölték meg a középfokú végzettségű beosztottakat és a speciális szaktudással rendelkező munkatársakat is, tehát szinte a vezetők körén kívül (akiket majdhogynem egyáltalán nem vesznek számításba a vonatkozásban) mindenki érintett a fluktuációban. Nehéz lenne eldönteni, súlyosbítja-e a helyzetet, hogy jellemzően a legnagyobb létszámban a szervezeteknél jelen lévő munkaerő az a kör, ahol kiemelt probléma a fluktuáció. Mivel ők vannak a legtöbben, talán kisebb gondot okoz közülük néhány munkatárs kiesése, másrészt viszont aggasztó, hogy pont azt a réteget érinti az elvándorlás, amelyre a szervezetek legnagyobb számban támaszkodnának.

Az érintettek körét illetően a hivatásrendek között fontos különbségekre lehet felhívni a figyelmet. Az alábbi diagramon jól látszik, hogy pl. a rendvédelem területén az államigazgatáshoz képest egész más végzettségi szintű munkatársaknál jelentkezik nagyobb mértékű cserélődés. Mindezt természetesen az is befolyásolhatja, hogy az egyes szakterületeken eleve más létszámban is foglalkoztatnak alap- közép- és felsőfokú végzettségűeket.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



102. ábra: A fluktuáció megoszlása iskolai végzettség szerint az egyes hivatásrendeknél 2014-ben és 2018-ban (n=903).

(Forrás: saját szerkesztés, kiegészítve (Szabó 2014) adataival) (121. kérdés)

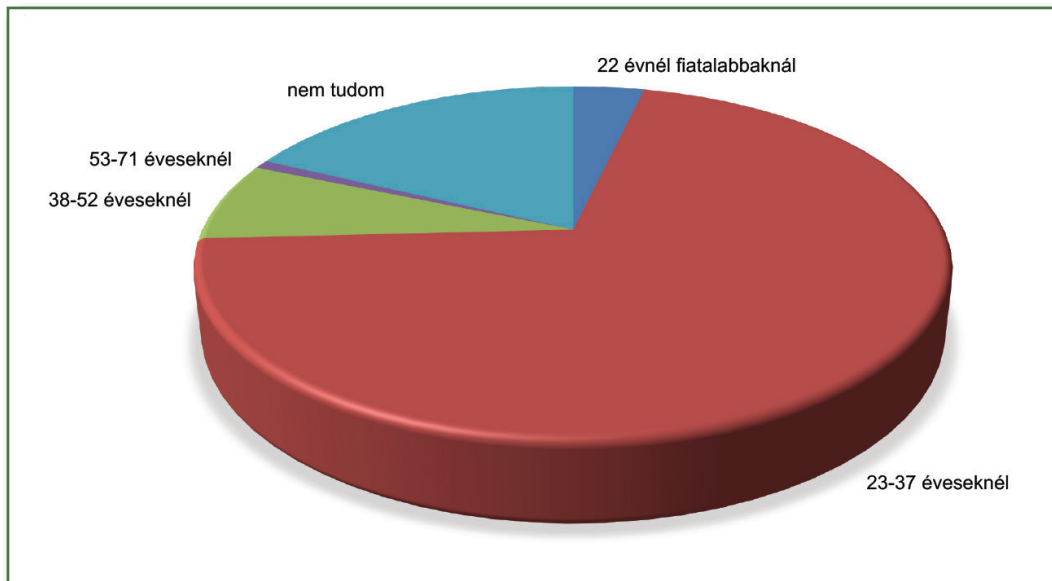
A Közszolgálati Humán Tükör felmérés eredményeivel összehasonlítva azt láthatjuk, hogy már akkor is a rendvédelemben dolgozó középfokú végzettségű beosztott munkatársak fluktuációja volt a legmarkánsabban megjelenő kör, de akkor a jelenleginél nagyobb mértékben (68,6%).

A fluktuáció megoszlása az 5 évvel ezelőtti állapothoz képest az alábbiak szerint változott:

- a rendvédelmen belül az alapfokú végzettségű beosztottak a fluktuációban érintettebbé váltak, míg a középfokú és felsőfokú végzettségű beosztottak érintettsége csökkent;
- az önkormányzati területen a fluktuáció érintettjei között megnégyszereződött a középfokú végzettségű beosztottak aránya, míg a felsőfokú végzettségű beosztottaké több mint a felével mérséklődött;
- az államigazgatásban érdemben nem változott a középfokú végzettségű beosztottak, növekedett ugyanakkor a felsőfokú végzettségű beosztottak aránya a fluktuáció érintettjei között. (Szabó 2014, 42.)

Korcsoprotot tekintve egyértelműen a 23–37 évesek a fluktuáció által leginkább érintett kör a válaszadók véleménye alapján, azaz legnagyobbbrészt az Y (és Z) generációhoz tartozó munkatársak. Érdekeség, hogy e kérdésnél a „nem tudom” válaszok aránya is csökkent az eddigiekhez képest, ami arra enged következtetni, hogy többen azok közül, akik korábban nem vállaltak érdemi megnyilatkozást a fluktuáció témájában, abban már biztosaknak tűnnek, hogy mely korcsoport a leginkább érintett.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



103. ábra: Melyik életkori csoportnál a legnagyobb a fluktuáció mértéke a szervezeténél? (122. kérdés) (n=903)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

Ez esetben már nehezebb összehasonlítást végeznünk a 2014-es adatokkal, mivel az akkori felmérésben más korcsoportok között lehetett választani. Ettől függetlenül az akkori eredményekből levont következtetések lényegük tekintve a mai helyzetben is ugyanúgy megállják helyüket, hiszen 2014-ben is a 20–29 éves, illetve 30–39 éves korcsoportok (melyek átfedésben vannak a jelen felmérésben alkalmazott 23–37 éves intervallummal) bizonyultak kiemelten érintettnek. Az akkor tett megállapításokat 2018-ban is elfogadhatjuk, melyek szerint a fiatalok, a szervezetbe frissen bekerülők, illetve az ott rövid időt eltöltők körében a legjelentősebb a fluktuáció, őket könnyebben és gyorsabban szívja el a munkaerőpiac, anyagilag is kedvezőbb feltételeket biztosítva. (Szabó 2014, 41-42.)

Összességében megfigyelhető, hogy a fluktuációval kapcsolatos kérdésekre a megkérdezettek nagy számban nem tudtak választ adni, különösen beosztott munkatársak, akiknek nyilvánvalóan kevesebb a rálátása és felelőssége is e tekintetben.

Látható, hogy már az egyes szervezetek egészének működését tekintve is nagyon sokan látják akadályozó tényezőnek a fluktuációt, a szervezeti struktúrában lefelé haladva pedig egyre erőteljesebben jelentkezik a probléma. A helyzet az eredmények alapján súlyosnak tekinthető. Semmiképpen nem tarthatjuk hosszú távon fenntarthatónak azt a helyzetet, hogy a válaszadók fele szerint szervezeti egységek feladatellátását akadályozza a fluktuáció mértéke. Nagyon az eltérések a hivatásrendek között az érintettek iskolai végzettségét illetően, összességében azonban elsősorban a felsőfokú végzettségű beosztottak körét lehet kiemelni, de a vezetőket kivéve szinte minden végzettségi szinten jelen van a probléma. A korcsoportokat figyelembe véve egyértelműen kiemelkednek a 23–37 év közöttiek, akik a fluktuáció legjelentősebb részét teszik ki gyakorlatilag minden szervezetnél.

2.9. A munkaerő megtartási lehetőségei

Fontosnak tartottuk megvizsgálni, hogy a fluktuáció kezelése érdekében a szervezetek milyen anyagi jellegű, illetve milyen, a munkakörülményekhez és az életpálya-tervezéshez kapcsolódó megoldásokat alkalmaznak, vagy tartanának alkalmasnak a munkaerő megtartásához.

2.9.1. Anyagi jellegű megoldások

Az anyagi jellegű megoldások esetében meglepő eredményeket kaptunk, melyek alapján úgy tűnik, a válaszadók közel fele szerint szervezetük egyáltalán nem alkalmaz ilyen típusú intézkedéseket a munkaerő-megtartás érdekében, további 17,96% pedig nem tudott válaszolni erre a kérdésre. Ahol léteznek ilyen megoldások, ott a legtöbben a versenyképes bérezési és juttatási rendszert, illetve a teljesítményalapú prémiumrendszert emelték ki, de ezekről is csak a válaszadók alig több mint 10%-a számolt be. Minimális számban említették még az extra szabadságnapokat, az egészségbiztosítást, életbiztosítást, illetve egyéb, szinte csak egyedileg megjelenő válaszokat, mint a lakhatási támogatás, vagy az angolnyelv-tanfolyam. E téren tehát egyértelműen van hová fejlődni, illetve a szervezetek sajnos láthatóan kevésbé gondolkodnak anyagi ösztönzőkben az elkötelezettség megteremtése, növelése érdekében.

Érdekes összevetni a fentieket azokkal az eredményekkel, melyeket a munkaerő megtartására legalkalmasabbnak tartott anyagi jellegű megoldásokkal kapcsolatban kaptunk. Az összehasonlításból azt láthatjuk, hogy a válaszadók az egyébként jelenleg is leggyakrabban alkalmazott versenyképes bérezési és juttatási rendszert, illetve teljesítményalapú prémiumrendszert ítélik a leghatékonyabbnak, ennek alkalmazása azonban jóval kiterjedtebb mértékben lenne szükséges. Külön érdemes kiemelni, hogy a versenyképes bért és juttatásokat több mint ötször annyian jelölték alkalmasnak a munkaerő-megtartás céljára (737 fő), mint ahányan arról nyilatkoztak, hogy alkalmazzák azt szervezetüknél (134 fő). A válaszadók közel egyharmada egészségbiztosítási programot, több elemet tartalmazó hűségprogramot, vagy vonzó, hosszú távú ösztönzőmenedzsment-programot tartana még alkalmasnak e téren, de összességében minden egyes válaszlehetőségnél megfigyelhető (a legtöbb esetben 100 feletti nagyságrendű) különbség a ténylegesen is alkalmazott eszközök esetében kapott válaszok számához képest. Azaz láthatóan minden anyagi jellegű ösztönzőt jóval többen látnának alkalmazásra érdemesnek, mint ahányan beszámolnak azok gyakorlati alkalmazásáról. A legnagyobb különbségek az előbb említett öt megoldás esetében vannak a jelenlegi helyzet és a szembetűnő határozottsággal igényelt állapot között.

Külön szöveges válaszként legtöbbször a cafeteriajuttatás összegének emelését, illetve elemeinek bővítését említették mint egyéb eszközt, mely valójában szintén a versenyképes juttatási rendszer kategóriájába sorolható.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

19. táblázat: Anyagi jellegű megoldások jelenlegi alkalmazásának és alkalmasságának megítélése a munkaerő megtartására.

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.) (123. és 126. kérdések)

Anyagi jellegű megoldások	Jelenleg alkalmazzák a megtartásra	Alkalmas lenne a megtartásra
Versenyképes bérezési és juttatási rendszer	134	737
Teljesítményalapú prémiumrendszer működtetése	112	388
Egészségbiztosítási program	22	289
Több elemet tartalmazó húségprogram	7	261
Vonzó, hosszú távú ösztönzésmenedzment-program indítása	17	233
Életbiztosítás	20	155
Extra szabadságnapok biztosítása	31	153
Külföldi kiküldetés és/vagy tanulmányút lehetősége	17	69
Cégautójuttatás	8	43

2.9.2. Munkakörülményekhez kapcsolódó megoldások

A munkavégzés körülményeihez kapcsolódó megoldások, programok tekintetében már valamivel alacsonyabb azok aránya, akik szerint egyáltalán nem alkalmaz szervezetük ilyeneket, ugyanakkor az egyes eszközök használatát továbbra is csak viszonylag kis számban jelezték. A legtöbbet alkalmazott megoldás a munkavégzési körülmények javítása, emellett több mint 100 fő választotta még a rugalmas munkaidő biztosítását, a munkavállalói érdekek figyelembe vételét, valamint az atipikus foglalkoztatási formákat, ezeket tekinthetjük tehát a leggyakoribb eszközöknek. Az alkalmazott megoldások további sorrendjében a toborzási-kiválasztási módszerek fejlesztése és az elérhető kihívásokat jelentő, motiváló munkafeladatok adása, majd kissé lemaradva az ösztöndíjprogram és a munkáltatói márka tudatos építése következnek, az összes válasz arányában már nem számottevő mértékben.

Ugyanezen eszközök alkalmasságának megítélése kapcsán szembetűnő – már az anyagi jellegű eszközöknél is tapasztalt – különbségeket láthatunk a valós és az igényelt állapot között. A legnagyobb eltérés a rugalmas munkaidő esetében van: több mint három és félszer annyi válaszadó tartaná azt alkalmasnak a munkaerő megtartására, mint ahányan jelezték, hogy szervezetüknél ez biztosított is. Mindez arra enged következtetni, hogy bár sok helyen már alkalmazzák ezt a megoldást, nagy szükség lenne a további kiterjesztésére. Emellett egyértelműen nagyobb mértékben lenne igény az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazására, a munkavállalói érdekek figyelembe vételére, a motiváló munkafeladatokra is, ahol a tényleges alkalmazásukat jelző válaszokhoz képest jellemzően kétszer annyian jelezték a hatékonyságukra vonatkozó kérdésnél, hogy fentiek alkalmasak lennének a munkaerő megtartására.

A KÖZZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

20. táblázat: Munkakörülményekhez kapcsolódó megoldások jelenlegi alkalmazásának és alkalmasságának megítélése a munkaerő megtartására.

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.) (124. és 127. kérdések)

Munkakörülményekhez kapcsolódó megoldások	Jelenleg alkalmazzák a megtartásra	Alkalmas lenne a megtartásra
Munkavégzési körülmények javítása	237	499
Rugalmas munkaidő biztosítása	131	478
A munkavállalói érdekek figyelembe vétele	128	390
Atipikus foglalkoztatási formák (részmunkaidő, osztott munkakör, távmunka) bevezetése	123	361
Elérhető kihívásokat jelentő, motiváló munkafeladatok	85	279
Toborzási, kiválasztási módszerek fejlesztése	92	132
Ösztöndíj program	45	130
Munkáltatói brand tudatos építése	23	73
Egyéb:	39	21

2.9.3. Életpálya-tervezéshez kapcsolódó megoldások

Az életpálya-tervezéshez kapcsolódó, a kérdőívben felsorolt megoldások szinte mindegyike nagy számban ítéltetett alkalmasnak a munkaerő-megtartás céljából, és az előbbieken részletezett csoportokba sorolt eszközökhöz hasonlóan e téren is jelentős különbségeket láthatunk az igényelt és a jelenlegi állapot között. A felkínált megoldások közül legtöbbször magát az életpálya-program működtetését választották mint szervezetüknél alkalmazott eszközt, ugyanakkor kétszer annyian voltak, akik ezt egy hatékony megoldásnak minősítették, azaz még ennek is jóval kiterjedtebb alkalmazására lenne igény (mindez megerősíti a foglalkoztatás biztonsága témakörének vizsgálatán is érzékelt, „életpályában való gondolkodás” a tisztviselő részéről). Emellett a válaszadók több mint 10%-a tett említést a szervezetüknél működő mentori rendszerről, a vezetők fejlesztéséről, a szervezeti kultúra fejlesztéséről, speciális továbbképzési programokról, gyakornoki programról, míg kulcsembert-program, tehetség gondozási program szinte sehol nem működik, illetve sokan jelezték, hogy egyáltalán nem tudnak az életpályához kapcsolódó megoldások alkalmazásáról.

Mindeközben az imént megnevezett megoldások hatékonyságának megítélése összességében pozitív, az életpálya-program működtetését az összes válaszadó több mint fele hatékony eszközként jelölte meg a munkaerő megtartására, de sokan voksoltak még a karrier- és utánpótlási programra, az önmegvalósítás lehetőségének biztosítására, a vezetők fejlesztésére, a szervezeti kultúra fejlesztésére, a speciális továbbképzési programokra, tehetség gondozási programra, az egyéni fejlesztési tervek kilakítására. Összességében az látható, hogy az e téren jelenleg is működő programokat jónak gondolják, csak jóval nagyobb számban lenne rájuk szükség. Érdekes, hogy bár legkevesebben a kulcsembert-programot nevezték meg hatékony megoldásként, az ilyen válaszok száma még így is több mint tízszerese volt azokénak, akik arról nyilatkoztak, hogy náluk ilyen ténylegesen működik.

A KÖZZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

21. táblázat: Életpálya-tervezéshez kapcsolódó megoldások jelenlegi alkalmazásának és alkalmasságának megítélése a munkaerő megtartására.

(Forrás: a szerző saját szerkesztése.) (125. és 128. kérdések)

Életpálya-tervezéshez kapcsolódó megoldások	Jelenleg alkalmazzák a megtartásra	Alkalmas lenne a megtartásra
Karrier- és utánpótlási program	56	364
Életpálya-program működtetése	250	522
Az önmegvalósítás lehetőségének biztosítása	40	249
A szervezeti kultúra fejlesztése	130	287
Speciális képzési, továbbképzési programok biztosítása	147	299
Tehetséggondozási program	13	164
Egyéni fejlesztési terv	51	201
A vezetők folyamatos fejlesztése	167	279
Kompetenciaértékelési és fejlesztési programok biztosítása	66	174
Kulcsembert-program indítása	9	99
Mentori rendszer alkalmazása	184	272
Gyakornoki program	102	169

Összehasonlítva a 2014-es Közzszolgálati Humán Tükör felmérés adataival, melyek alapján a munkatársak elkötelezettsége elsősorban anyagi és erkölcsi megbecsülésükkel fokozható, a jelenlegi felmérésben is megjelentek az akkor kiemelt igények a munkatársak érdekeinek figyelembe vételére, a munkakörülmények minőségének fejlesztésére, a szervezeti kultúra fejlődésére, valamint az önfejlődés és önmegvalósítás biztosítására, jól szervezett és nyitott karriermentzment programra. Mivel az akkori felmérés más struktúrában és más megfogalmazásban tartalmazott kérdéseket e témakörben, konkrét, számszerű adat-összehasonlítások nem lehetségesek, azonban egyes témák hasonlóan hangsúlyosak maradtak a fluktuáció kezelésének megítélése terén. (Szabó 2014, 40.)

Összességében az eredmények azt mutatják, hogy a munkaerő megtartása területén még mindig sokan vannak, akik saját szervezetüknél gyakorlatilag semmilyen intézkedést, megoldást nem tapasztalnak. Ezzel szemben az is jól látszik, hogy „igény viszont lenne rá”, hiszen a megnevezett eszközök szinte mindegyikének esetében jóval többen jelezték azt, hogy hatékonyak látnák a munkaerő-megtartás céljából, mint ahányan arról számoltak be, hogy ténylegesen alkalmazzák is őket. Olykor a különbség igen látványos, két-háromszoros, de akár tízszeres is volt.

A válaszok alapján úgy gondoljuk, hogy a legnagyobb előrelépésre az anyagi jellegű megoldások közül a versenyképes bér- és juttatási rendszer területén lenne szükség, valamint a hűség-, illetve egészségbiztosítási programok biztosítása kapcsán. Hatékonyabban lehetne megtartani a munkatársakat a munkakörülmények hatékonyabb fejlesztésével, a rugalmas munkaidő, illetve az atipikus foglalkoztatási formák kiterjedtebb alkalmazásával,

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

valamint több hangsúlyt kellene fektetni a munkavállalói érdekképviselőre és motiválóbb munkafeladatok adására. Az életpálya-tervezés kapcsán pedig életpálya-programok működtetése, különböző karrier-, utánpótlási, tehetséggondozási, és speciális képzési programok, továbbá az önmegvalósítás biztosítása és a szervezeti kultúra fejlesztésének területén lenne érdemes behozni a lemaradást.

VII. A KÖZSZOLGÁLATI SZERVEZETEK KOMMUNIKÁCIÓJÁNAK, EGYÜTTMŰKÖDÉSÉNEK JELLEMZŐI, AZ INTEGRITÁS, A FENNTARTHATÓSÁG, A SZERVEZETI HÍRNÉV ÉS AZ ELKÖTELEZETTSÉG HELYZETE (**Kriskó Edina**)

Humánerőforrás-menedzsment és szervezeti hírnévmenedzsment (vagy másként PR), illetve mindinkább önálló területként a társadalmifelelősségvállalás-menedzsment az egyik legizgalmasabb együttműködési (sok helyen sajnos inkább ütközési) terepe az egyes szak-, illetve menedzsmentterületeknek. Nagyon is aktuális, hogy beszéljünk az egyes menedzsmentterületek kapcsolódási pontjairól, a szinergiákról, amelyek a kölcsönös tanulásban rejlenek. Fontos fejezete ezért a komplex személyügyi kutatásnak a HR-PR-CSR találkozási pontját jelentő számos kérdés, amely a szervezeti hírnév, munkáltatói márkakép (munkáltatói márkaépítés – employer branding), munkavállalói elköteleződés és vonzó munkahely, esélyegyenlőség és fenntarthatóság, illetve az integritás nagy témakörei körül összpontosul. A következőkben annak bemutatására kerül sor, hogy a fenti szempontokat mennyire látják megjelenni, érvényre jutni a közszolgálati tisztviselők saját szervezetük működésében.

Ami összeköti a három terület törekvéseit, az a vonzó szervezet – vonzó közszolgálat – megteremtésének célja. A HR ezzel szeretne megfelelően képzett munkaerőt, tehetségeket vonzani, gondoskodni az utánpótlásról (a már megszerzett tehetségeket megtartani a szervezetben), a PR általános megértést, bizalmat és együttműködési készséget építeni külső és belső közvéleménycsoportokkal is⁶³, a CSR pedig hozzájárulni a hosszú távon fenntartható működéshez, ugyancsak támaszkodva az érintettek széles körének bevonására. Mindegyik terület kulcsa a párbeszéd és a hiteles, felelős magatartás. A racionális oldal mellett azonban meg kell említenünk, hogy mindinkább felértékelődnek az emocionális szempontok, a szervezetekkel szembeni jó érzések (tisztelet, bizalom, csodálat, jó élmények, nagyhatású munkavállalói pillanatok). Nézzük azonban, mit mutatnak a számok, hogyan áll e téren a közszolgálat!

⁶³ Azt valljuk, hogy a PR mindig házon belül, a saját foglalkoztatottakkal való bizalommal teli kapcsolatokkal kezdődik, ha hosszú távon hiteles és eredményes szeretne lenni. (Nyárády–Szeles (2004): PR I-II., Perfekt, Budapest.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

1. KOMMUNIKÁCIÓS KÉRDÉSEK A VEZETÉS ÉS IRÁNYÍTÁS KONTEXTUSÁBAN

Az első kommunikációs kérdéseket a vezetéssel és irányítási rendszerrel kapcsolatosan tettük fel kérdőívünkben a tisztviselőknek. Ezek a 46.b, 47.f, j, k, n, a 48.a/j, k, o, valamint a 48.b/b, és i, és a 49.c, e, f kérdések voltak.

Az első kérdés (46.b) a szervezet kommunikációs rendszerének és gyakorlatának nyitottságára kérdezett rá. 70,2%-os válaszadás mellett (n=1166) a tisztviselők 52,1%-a adott egyetértő választ. Az ágazati bontás azonban azt mutatja, hogy az államigazgatásban (48,8%) és a rendvédelemben (42,5%) ez azonban kevésbé érvényesül. Az átlagot az önkormányzati szféra (67,1%) húzza fel.

22. táblázat: „A szervezet kommunikációs rendszerére és gyakorlatára a nyitottság jellemző” állítás megítélése (n=1166)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

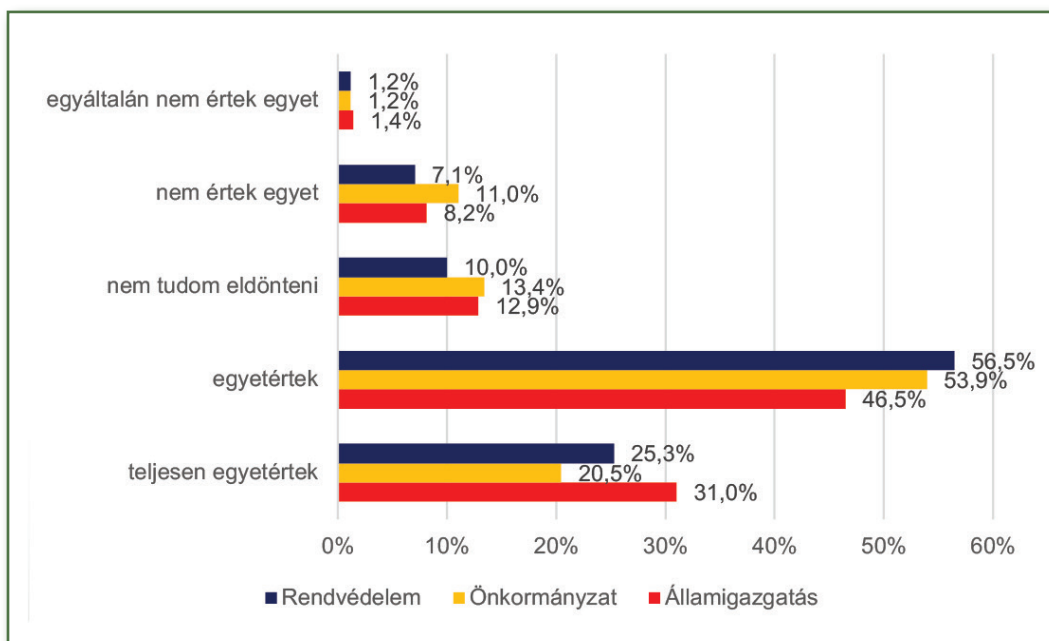
	Szervezetünk kommunikációs rendszerére és gyakorlatára a nyitottság jellemző.				
	teljesen egyetérték	egyetérték	nem tudom eldönteni	nem értek egyet	egyáltalán nem értek egyet
Államigazgatás	8,6%	40,3%	19,7%	26,6%	4,8%
Önkormányzat	16,5%	50,6%	14,6%	17,2%	1,1%
Rendvédelem	4,6%	37,9%	14,9%	34,5%	8,0%
Összesen	9,8%	42,3%	17,8%	25,6%	4,5%
Fő	114	493	208	299	52

A 48.a/j, k, o, állítások a közvetlen felettes csapatszellemmel kapcsolatos attitűdjére, illetve a munkaügyi kapcsolatok menedzselésében játszott szerepére kérdeztek rá. A tisztviselők 77,3%-a fejezte ki egyetértését (teljesen egyetért vagy egyetért) a tekintetben, hogy közvetlen felettesének fontos a csapatszellem erősítése a szervezeti egységen belül. Ettől némiképp elmaradt a szervezeti egységek közötti csapatszellem erősítésének fontossága a közvetlen felettes részéről (70,8%). Ágazati bontásban az olvasható ki, hogy az önkormányzati szférához képest (72,5% és 69,8%) az államigazgatásban (78,6% és 71,0%) és a rendvédelemben (78,8% és 71,2%) valamivel nagyobb a csapatszellem erősítésére való törekvés mind a szervezeti egységeken belül, mind kívül.

A 48.a/o, kérdés a közvetlen felettes munkaügyi kapcsolatok menedzselésében betöltött szerepével kapcsolatosan elsöprő egyetértést (76,2%) hozott. Leginkább a rendvédelem erősítette meg, hogy a közvetlen vezetőnek mediatív szerepe van (81,2%).

A 48.b/b, a közvetlen vezető perspektívanújtó és a munkának értelmet adó funkcióját szondázta. Azzal a kijelentéssel, hogy a közvetlen vezető nyílt tájékoztatást ad a szervezeti egység szervezeti stratégiai célokhoz való hozzájárulásának mikéntjéről, az 1123 fő válaszadóból 870 fő értett egyet vagy teljesen egyet, 141 fő tért ki a válasz elől a nem tudom eldönteni lehetőséggel, és az állomány 9,9%-át jelentő 112 fő fejezte ki egyet nem értését.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



104. ábra: A közvetlen felettes tájékoztatása a szervezeti egység stratégiai célokhoz való hozzájárulásáról (n=1123)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A 48.b/i, állítás – ugyancsak pozitív közelítésben – azt előfeltételezte, hogy a közvetlen vezető bátorítja az őszinte, többoldalú kommunikációt. Az állomány háromnegyedének egyetértésével (74,5%) és szakterületenként 12,4% és 14,7% között szóródó bizonytalansággal számolhatunk (összesen 144 fő válaszadó jelölte a nem tudom válaszlehetőséget).

A 49.c, e, f, kérdések (sorrendben) a szervezet és az érdekképviseltek, a vezetők egymás közti, valamint a vezetők és beosztottak kapcsolatának jellegét állították középpontba. Mindössze a válaszadók 38,6%-a szerint tekintik az érdekképviselőket partnernek a szervezetek. Ezzel ez az első kommunikációs kérdés, ahol komoly deficit mutatkozik. Kilóg a sorból az önkormányzat a maga 47%-os egyetértésével. A szervezetek és vezetők menségére elmondhatjuk, hogy e kérdésben a válaszadói bizonytalanság kiugróan magas, 36,7% és 51,8% között mozog az egyes közszerületi szakterületeknél.

A válaszok tükrében döntően megfelelő a kapcsolat a vezetők között (49.e) a közszerületi szervezetekben minden ágazatban, 52,6%-os átlagos egyetértés mellett. Jelentős azonban a bizonytalan válaszadók száma az államigazgatásban (25,3%) és a rendvédelemben (18,8% nem tudja eldönteni). A vezetők és beosztottak kapcsolatát (49.f) az állomány ehhez képest jobbnak értékeli, megfelelőnek tartja (74,4%), és leginkább az önkormányzatban dolgozók (79,7%) gondolják így.

2. Együttműködés a szervezetben

Az 51. kérdés a csapatmunka és együttműködés szervezeti egységen belüli és szervezeti egységek közötti állapotról ad látteletet számunkra. A válaszadási hajlandóság 64,8%-os volt (n=1076).

A csoport, mint szociális forma, életünk minden területén meghatározó, de különösen az a szervezeteink működése/működtetése során. A közszerület szervezetei – mint minden szervezet – kisebb-nagyobb csoportok összességéből és valamilyen kapcsolódásából, hierarchiájából állnak össze. A csapatok összeállítása (de éppígy

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

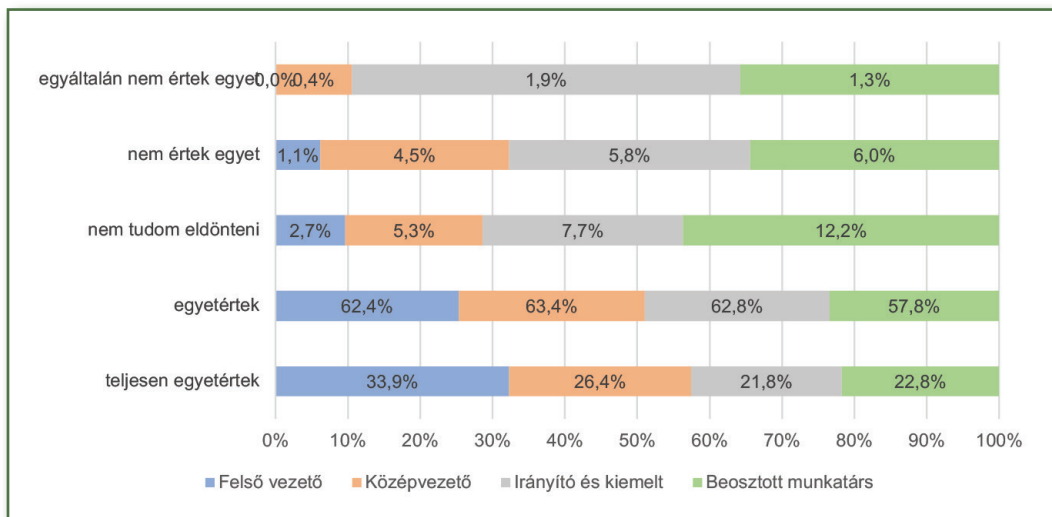
vezetése és irányítása is, mely ma már tudományos megalapozottsággal művelhető funkció) a tudatos HR egyik legfontosabb feladata, munkahatékonysági kulcstényező. Sárosi (2014) úgy érvel, hogy mivel a közszolgálati szervezetek működése jellegükből adódóan nem lehet öncélú, mind a külső, mind a belső „ügyfelekkel” összhangba kell hozniuk magatartásukat. Ez mind szemléletben, mind viselkedésben nagyfokú együttműködést feltételez. Létszükségletük a kooperáció.

„Az együttműködés nem más, mint egy viselkedési technika, amely arra irányul, hogy hétköznapi munkakapcsolatainkat sikeresen működtethessük.” (Sárosi 2014, 22.)

a) A csapatmunkát támogató munkahely

Egy ilyen típusú munkahely látja, érti, hogy az együttműködés létszükséglet, és ezt ösztönzi, jutalmazza, akár tudatos intézkedésekkel elő is segíti, hogy a „bunkermentalitás” helyett „hidak építése” jellemezze a szervezetet és a kollégák viselkedését. A válaszok összességében e kérdésben igen kedvezők, a válaszadók 86,2%-a szerint támogatja szervezete a csapatmunkát és az együttműködést. Ágazatonként 7-9% körüli a bizonytalanok és 5-7% az egyet nem értők aránya.

A munkakörönkénti bontás azt mutatja, hogy a felső vezetők szinte kivétel nélkül a csapatmunkát támogató munkahely mellett teszik le voksukat (96,2%), tőlük néhány százalékkal maradnak el a középvezetők (89,8%). Valamivel kevésbé érzik a teammunka ösztönzését a beosztott irányító és kiemelt munkakörök dolgozói (84,6%). Mindhárom munkakörtől elmarad a beosztott munkatársak értékelése, nekik 80,6%-uk érzi, hogy csapatmunkát támogató légkörben dolgozik.



105. ábra: A csapatmunkát támogató munkahely munkakörök szerint (n = 1076) (Forrás: a szerző saját szerkesztése).

b) Csapat tagjának lenni, csapatban dolgozni

A második kérdésben a válaszadók a saját munkacsoportjukat és közvetlen kollégáikkal való együttműködésüket tették mérlegre. Még az előző kérdést is felülmúló arányban születtek pozitív válaszok: a tisztviselők 87,8%-a úgy látja, valódi csapatként dolgozik együtt munkatársaival, hogy a szervezeti célok teljesüljenek. Az ezt cáfolók aránya

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

6,5% (a teljes egyet nem értést mutatók aránya 1% alatti). Ez alapján az együttműködés, csapatmunka a közzolgálati munkavégzés alappillére.

Az ágazati rangsor egyezik az első kérdésnél tapasztalttal, első az államigazgatás, második a rendészet, harmadik az önkormányzati szféra. Megnézve az egyes hierarchiaszinteket, ugyanakkor azt látjuk, hogy a beosztott munkatársak között több a bizonytalan válaszadó (9,2%, szemben például a felső vezetők 2,7%-ával), a beosztott irányító és kiemelt munkakörben pedig az egyet nem értők aránya magasabb (10,9%, szemben a felső vezetők 3,8%-ával vagy a középvezetők 1,9%-ával).

c) Szervezeti egységek közötti együttműködés minősége

Nincs konfliktusmentes szervezet, ahol emberek dolgoznak együtt, érdekek, vélemények, nézetek, munkamódszerek vagy akár érzelmek szükségszerűen ütköznek. Az ütközések valószínűsége és gyakorisága pedig a szervezeti változások idején megnő. Egyik oldalról a konfliktus kockázati tényező, másrészt a fejlődés motorja. Kezelésnek módja a szervezeti és az ágazati kultúra szerves része. A túl sok konfliktus azonban könnyen vezet elégedetlenséghez, az együttműködések légkörének és hatékonyságának romlásához. A munkahatékonyságot jelentősen ronthatja a csoportok (szervezeti egységek) közötti (elsősorban destruktív) konfliktusok bomlasztó ereje. A specializáció, az eltérő feladatok és szempontok együttes révénre jutása igényli a megfelelő kommunikációs utakat, hatékony információátadást, a szervezeti célokra való fókuszálást. (Szabó-Szakács 2015)

A saját csoport és más szervezeti egységek közötti konfliktusmentes együttműködés kérdésében a válaszadók 78,8%-a elégedett, 9,4-11,4% között változik a bizonytalanok aránya (ágazatok szerint). Körülbelül ugyanilyen arányban találjuk meg a konfliktusos csoportközi kapcsolatokat között dolgozókat (11,1%).

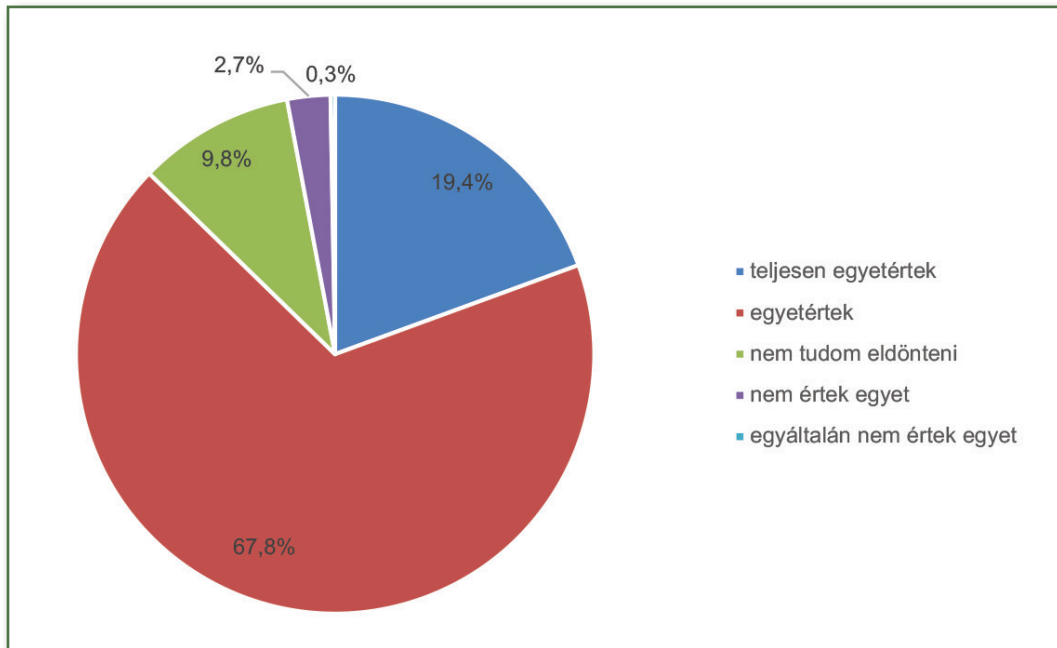
A szervezeti kultúra és kommunikáció más kérdéseiben tapasztaltakkal egyezően azt látjuk, hogy a felső vezető képe szervezetükről egy kicsit mindig „csillogóbb”. A munkakörök szerinti elemzés rámutat, hogy míg a felső- és középvezetőknek 86,0%-a, illetve 84,5%-a látja konfliktusmentesnek az együttműködések, addig ez az arány a beosztott irányítók és kiemelt munkakörben dolgozók között, illetve a beosztott munkatársak körében már csak 74,4% és 74,2%. (Ennek persze oka lehet az is, hogy jó esetben az ütközések nem jutnak el a felső vezetés szintjére, a személyek és a csoportok maguk között – a maguk szervezeti szintjén – rendezik azokat. Pesszimista olvasatban nem zárható ki, hogy a felső vezetés nem akar tudomást venni a konfliktusokról, azokat elfojtja, olyan légkört alakít ki, ahol a konfliktusok nem megélhetőek, feloldhatók.)

d) Reagálás más szervezeti egységek megkereséseire

A jó kommunikációs légkör, a nyitott odaforduló attitűd mutatója az, hogyan reagálnak a szervezeti egységek a megkeresésekre, más csoportoktól érkező javaslatokra és felvetésekre.

Az állítással való 87,3%-os egyetértési arányról azt mondhatjuk, a közzolgálati szervezetekben e tekintetben sincs komoly vagy tömegével jelentkező probléma. Kevés az elégedetlen válaszadó (3%), és 10% körüli a bizonytalanok aránya (9,8%). Az ágazatok szerinti áttekintés is kiegyensúlyozott képet mutat. Legoptimistább az államigazgatás.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



106. ábra: Reagálás más szervezeti egységektől érkező jelzésekre (n=1076) (Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A más egységektől érkező megkeresésekre való megfelelő reagálást ugyancsak a felső vezetők ítélik a legjobbnak (92,5%), tőlük 1,2%-kal maradnak el a középvezetők. A két másik dolgozói kör mintegy 10%-kal elmaradva a felsőbb szintektől azonos arányban (82,7%) látja megfelelőnek a válaszadást más csoportok felé.

23. táblázat: Reagálás más szervezeti egységektől érkező jelzésekre ágazatok szerint (n=1076)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

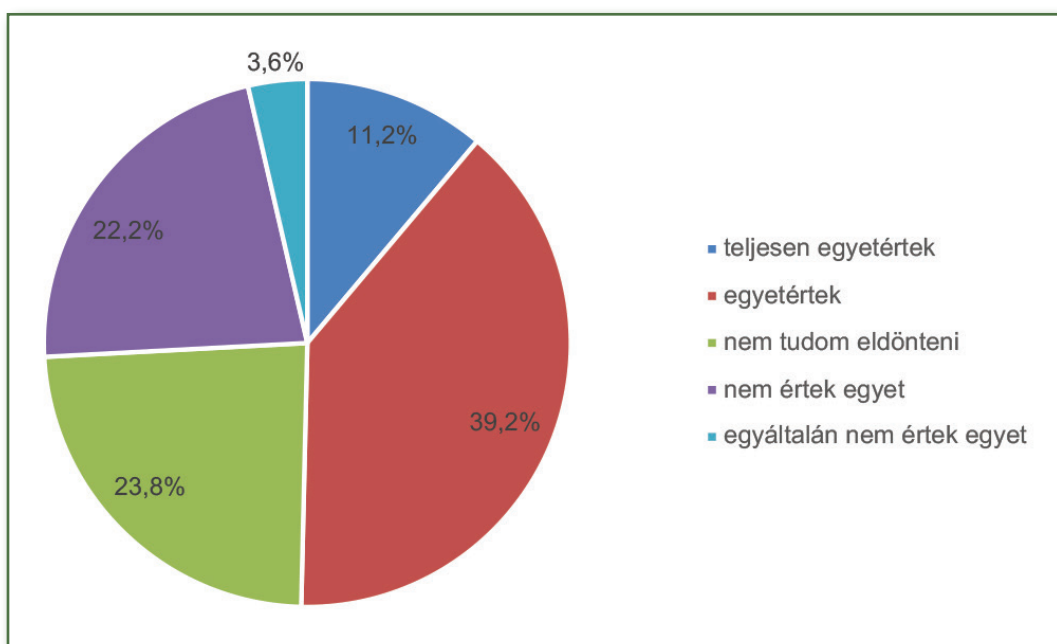
	Szervezeti egységünk megfelelően reagál a más szervezeti egységek felől érkező jelzésekre, javaslatokra.				
	teljesen egyetértek	egyetértek	nem tudom eldönteni	nem értek egyet	egyáltalán nem értek egyet
Felső vezető	22,0%	70,4%	3,2%	3,8%	0,5%
Középvezető	19,6%	74,7%	4,5%	0,8%	0,4%
Irányító és kiemelt	18,6%	64,1%	12,2%	5,1%	0,0%
Beosztott munkatárs	18,6%	64,2%	14,5%	2,6%	0,2%
Összesen	19,4%	67,8%	9,8%	2,7%	0,3%
Fő	209	730	105	29	3

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

e) A csapatmunka elismerése

Az első kérdések egyértelműen azt mutatják, hogy a csapatmunka, kooperáció szerves része a közszerzőgálati munkavégzésnek a hierarchia minden szintjén és minden típusú szervezetben (mindhárom ágazatban). Tehát mint elvárás, mint a szervezeti kultúra része, mint működésmód jelen van, de hogy ezt jutalmazák-e, az alapvetően más kérdés, és ezt a kapott válaszok is alátámasztani látszanak.

A válaszadók 11,2%-a teljesen egyetért, 39,2%-a egyetért azzal, hogy az együttműködés „elnyeri jutalmát”, viszonylag sok a bizonytalan válaszadó, 23,8%, 22,2% mondja, hogy nem ért egyet és a tisztviselők 3,6%-a egyáltalán nem ért egyet e kijelentéssel. A megnyugtató válaszok összességében azonban már csak 50,4%-ot tesznek ki. Nincs oka a HR-eknek és vezetőknek „hátradőlni” e kérdésben.

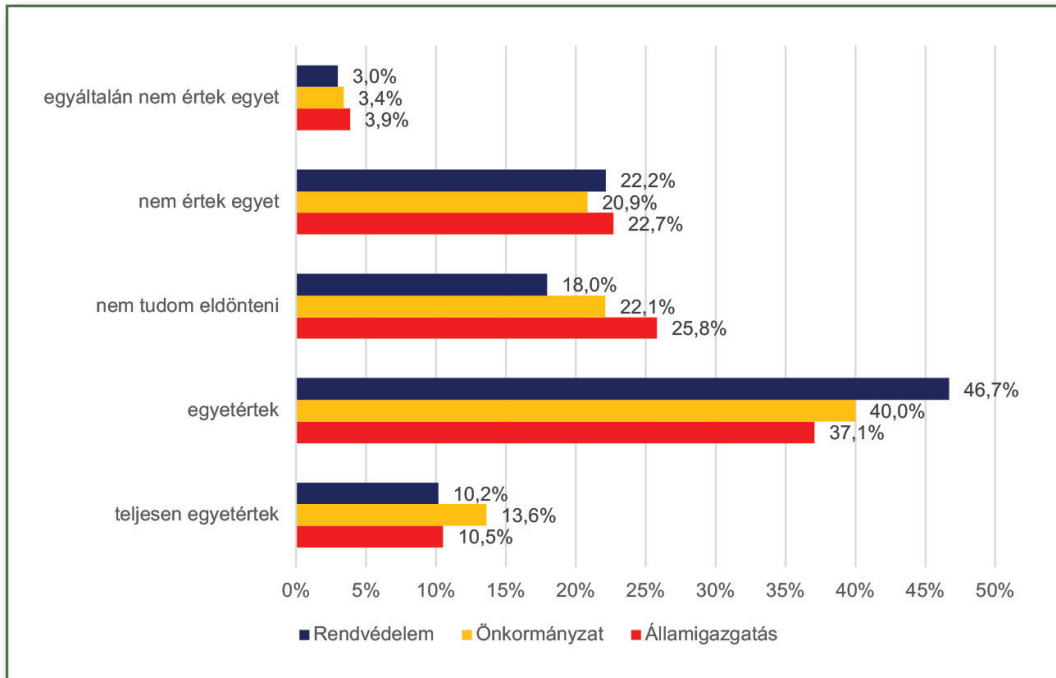


107. ábra: A csapatmunka elismerése, jutalmazása (n=1076)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Mintha az államigazgatásban dolgozók nagyobb arányban keresnék a perspektívát szervezeteikben, próbálnák beazonosítani (nem mindig sikerrel) a szervezeti körülményeket, elvárásokat stb. E kérdésben is köztük találjuk a legtöbb bizonytalan válaszadót, 25,8%-ot (szemben pl. a rendvédelem 18%-ával). Közülük kerül ki emellett a legtöbb egyet nem értő is (26,6%). Persze az alábbi diagram azt mutatja, hogy minden ágazat tud még tenni a világosabb szervezeti célok és normák lefektetése érdekében HR- és PR (kommunikációs) aktivitásokkal, vezetői munkával.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



108. ábra: A csapatmunka elismerése, jutalmazása ágazatok szerint (n=1076) (Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A munkakörök szerinti bontás a felső vezetők optimizmusa mellett ismét az alsóbb szintek elégedetlenségét mutatja:

24. táblázat: A csapatmunka elismerését, jutalmazását megvalósulni látók aránya munkakörök szerint (n=1076)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

	Teljesen egyetértek	Egyetértek	Összesen
Felső vezető	18,8%	48,9%	67,7%
Középvezető	9,1%	44,5%	53,6%
Irányító és kiemelt	9,6%	37,8%	47,4%
Beosztott munkatárs	9,8%	32,8%	42,6%

Említést érdemel ugyanakkor, hogy a bizonytalanok aránya a beosztott munkatársak körében majdnem eléri az egyharmadot (31,3%), a beosztott irányítói és kiemelt munkakörök szintjén ugyanez 21,8%, a középvezetők szintjén pedig 19,2%.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

f) Hatékony információáramlás a hibák elkerülése érdekében

A válaszadók 14,8%-a (159 fő) értett teljes mértékben egyet azzal, hogy szervezetében történnek erőfeszítések a hatékony információáramlás megvalósítása érdekében. További 659 fő (61,2%) jelezte egyetértését. 160 fő jelölte a nem tudom válaszlehetőséget (14,9%). 86 fő (8,0%) fejezte ki egyet nem értését, és 12 fő teljes egyet nem értését (1,1%).

Megnézve az egyes közzolgálati szakterületeket, a legtöbb bizonytalan válaszadót (16,2%) és a legtöbb peszsimistát (11,4%) a rendvédelemben találjuk. Legjobb véleményen pedig az önkormányzatok vannak (77,9%-os egyetértés mellett).

A hatékony információáramlás érdekében tett erőfeszítésekről legkevesebb információja a válaszok alapján a beosztott munkatársaknak van (21,5%-uk bizonytalan). A leginkább egyetért a kijelentéssel a felső vezetők csoportja (90,9%-ban, összesen 169 fő), a legkevésbé pedig a beosztott munkatársak csoportja (68,8%, 323 fő).

g) Lehetőségek keresése a kapcsolatok javítása érdekében

A válaszadók 79,9%-a szerint munkahelyén keresik a módot arra, hogy folyamatosan javítsák az egyes szervezeti egységek közötti kapcsolatokat. A bizonytalanság 15% körüli (a rendvédelemben a legmagasabb), az egyet nem értés pedig 5,5%-os (ugyancsak a rendvédelemben a legnagyobb, de nem jelentős).

25. táblázat: Lehetőségek keresése a kapcsolatok javításáért (n=1076)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

	Megkeressük a lehetőségét annak, hogy az egyéb szervezeti egységekhez fűződő kapcsolatainkat javítsuk.				
	teljesen egyetértek	egyetértek	nem tudom eldönteni	nem értek egyet	egyáltalán nem értek egyet
Államigazgatás	14,4%	66,0%	14,5%	4,6%	0,4%
Önkormányzat	17,0%	63,8%	13,2%	5,1%	0,9%
Rendvédelem	13,2%	63,5%	16,8%	5,4%	1,2%
Összesen	14,8%	65,1%	14,6%	4,8%	0,7%

A kapcsolatok javítását célzó erőfeszítések kérdésében a beosztott munkatársak, beosztott irányítók és kiemelt munkakörben dolgozók mintegy egyötöde (125 fő) nem tud állást foglalni. 73,8%-uk, illetve 71,8%-uk látja a törekvéseket. A felső vezetők kiemelten jónak látják a helyzetet (egyetért és teljesen egyetért összesen 95,7%). A középvezetők e csoportok között félfúton helyezkednek el 84,5%-os egyetértési aránnyal (a teljes egyetértés azonban csak 13,6%-os).

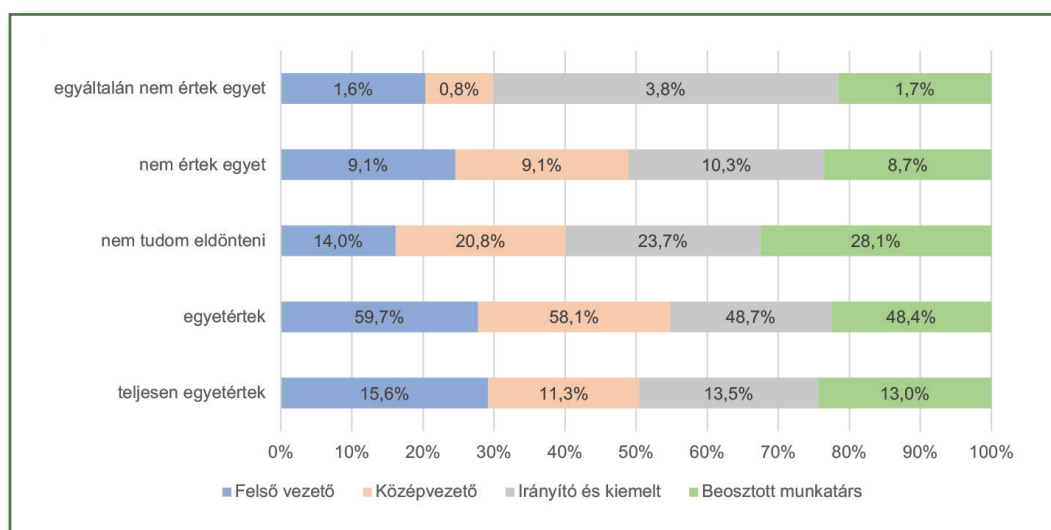
h) Egészségtelen rivalizálás

Minden szervezetben (és emberi közösségben) jelen van a versengés valamilyen foka. Kérdés, hogy ez a teljesítmények fokozását (tisztességes verseny, konstruktív konfliktus) vagy az az energiák szétforgácsolását (destruktív konfliktus) eredményezi-e. A válaszadók 13,1%-a teljes mértékben úgy látja, hogy szervezetében kerülnek az egység-

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

gek az egészségtelen rivalizálást, további 52,8% egyetért ezzel. Viszonylag magas, 23,2%-os a bizonytalan válaszok aránya („nem tudom eldönteni”: 250 fő). 117 fő cáfolja ezt az állítást (10,9%). A legkedvezőtlenebb képet e tekintetben a rendvédelmi dolgozók festik, mindössze 56,9%-uk ítéli úgy, hogy az egységek kerülnek az egészségtelen versengést. Optimista az önkormányzati szféra (71,5%), ettől elmarad az államigazgatás (66,2%).

A rivalizálás kérdésében a nem tudom opciót választotta 132 beosztott munkatárs (28,1%), ez éppen a kétszerese a felső vezetők bizonytalan válaszadójának (14,0%). Kiugróan optimista a felső vezetés (75,3%), kiugróan pesszimisták a beosztottak (61,4%-os egyetértés).



109. ábra: Szervezeti egységek közötti egészségtelen rivalizálás kerülése ágazatok szerint (n=1076)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

i) Egymás kölcsönös megismerése és megértése

Olajozott, harmonikus szervezeti együttműködés csak úgy képzelhető el, ha a szervezeti egységek (dolgozói) ismerik, értik (és elismerik) egymás munkáját. Ekkor képesek elfogadni egymás sajátjukéval ütköző céljait, érdekeit, attitűdjeit, képesek behelyezkedni a másik szerepébe, empatikusabbá válnak az egyeztetési (egyezkedési/alku-) folyamatok, könnyebben aknázhatók ki a szinergiák. A megismerésre való törekvést egyértelműen látja a tisztviselők 12,5%-a (teljesen egyetért (135 fő), egyetért további 58,9%-uk (634 fő). Bizonytalan 189 fő, ami a válaszadók 17,6%-a. Pesszimista 118 fő (10,9%).

A legkisebb bizonytalanosságot az önkormányzati szférában találjuk, 14,5%-os válaszadási aránnyal, ahogyan a legnagyobb elégedettséget is (76,6%). A leginkább szkeptikus e kérdésben a rendvédelmi szféra, az egyetértők és teljesen egyetértők aránya itt csak 67,1%. Még mindig azt látjuk, hogy a kérdés megítélése minden szférában kedvező.

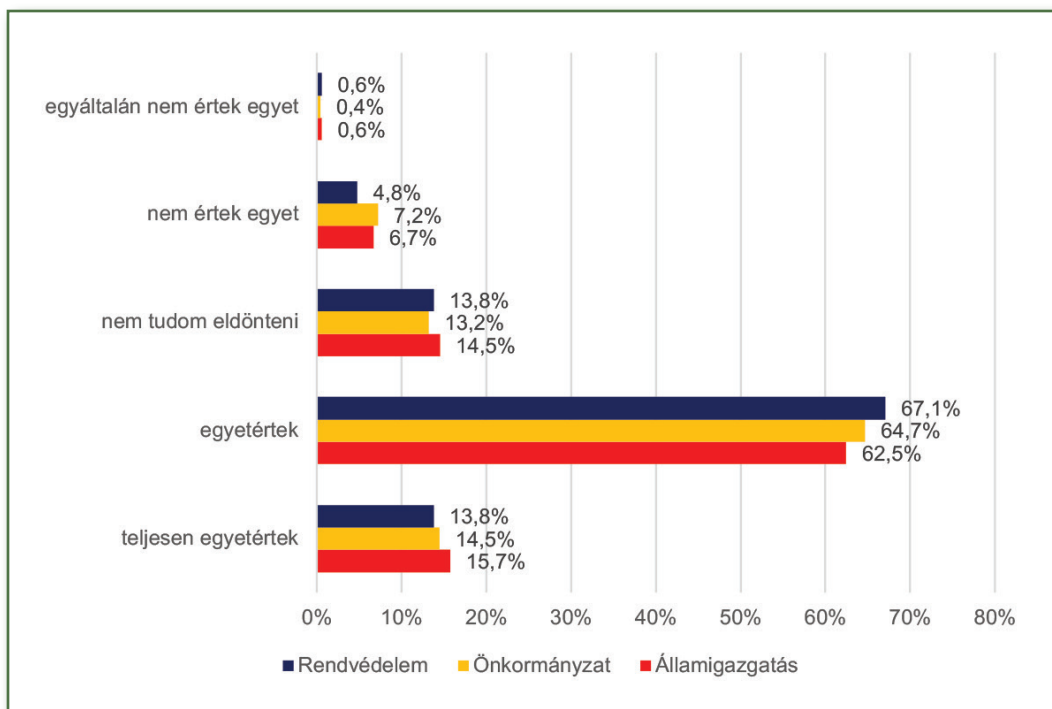
A munkakörök szerinti bontás említésre méltó adata, hogy a beosztott munkatársak bizonytalanossága a más szervezeti egységek megismerésére vonatkozó erőfeszítések vonatkozásában eléri a 25%-ot (szemben pl. a felső vezetők 8,6%-os arányával). Az egyet nem értők aránya pedig a beosztott irányító és kiemelt munkakörben foglalkoztatottak esetében a legmagasabb, 17,3% (ugyanaz a felső vezetőknél 5,9%, a középvezetőknél 7,9%, beosztott munkatársak esetében is csak 12,6%).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

j) Egységek, alosztályok együttműködése

Az egységek és alosztályok együttműködésének kérdésében 6,5%-nyi egyet nem értő válaszadóval szemben 78,8%-nyi egyetértő tisztviselőt találunk. A teljes egyetértés 15,1%-os (163 fő). Közülük 38 fő felső vezető, 33 fő középvezető, 23 fő beosztott irányító vagy kiemelt munkakörben dolgozó és 69 fő beosztott munkatárs.

A munkakörök szerinti áttekintésben azt látjuk, hogy a felső vezetők megint felülértékelik a szervezeti hatékonyságot e kérdésben, 90,9%-uk jelölte a legmagasabb két skálaértéket. Tőlük mintegy 10%-kal maradnak el a középvezetők (80,0%). A beosztott irányítói és kiemelt munkakörben, valamint a beosztotti állomány körében pedig már csak 75,0% és 74,6% az egyetértők aránya.



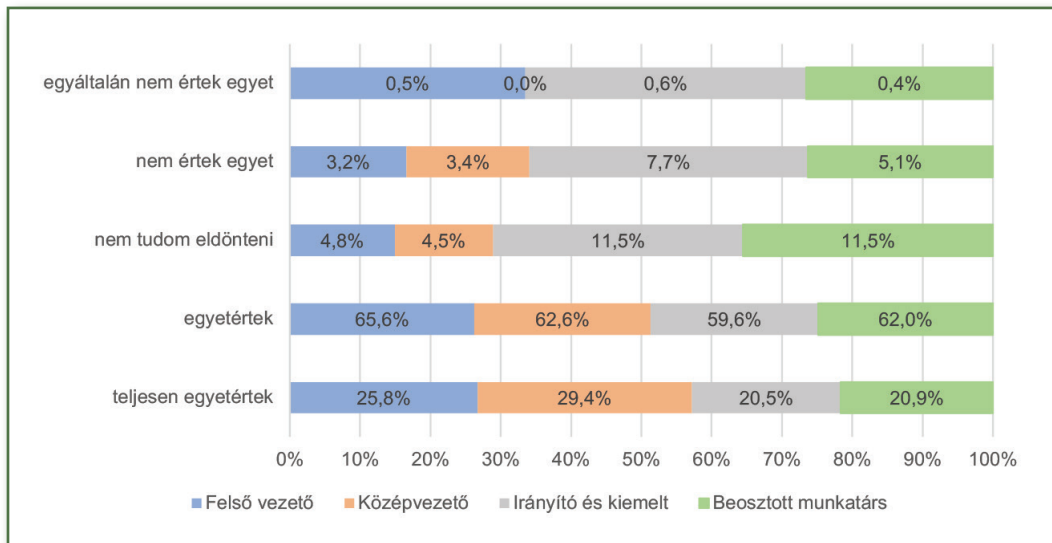
110. ábra: A szervezeten belüli egységek együttműködésének hatékonysága ágazatok szerint (n=1076)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

k) Feladatok és csoporton belüli szerepek

A csoportban betöltött szerepek nagyban befolyásolják a csoport tevékenységének hatékonyságát és a csoportkohéziót. Ezért különösen fontos, hogy mindenki ismerje, értse elsősorban saját, másodsorban a többiek szerepét és feladatát. 8,6%-nyi bizonytalan válaszadó mellett a megkérdezettek 86,2%-a szerint a csoporttagok tisztában vannak saját feladataikkal és csoportban betöltött szerepükkel. A bizonytalanok aránya egyedül a rendvédelem területén emelkedik némiképp ki (13,8%). A legnagyobb arányú, de nem jelentős egyet nem értés az önkormányzati szférában mutatkozik (6,4%). A világos szerep- és feladatmeghatározás kérdésében az államigazgatás nyújtja a legpozitívabb képet (87,4%). Ettől elmarad a rendvédelem (81,4%) és egy hajszálnyival az önkormányzati szféra is (86,4%).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



111. ábra: Tisztázott szerepek és feladatok a csoporton belül munkakörök szerint (n=1076)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A felmérés eredményei szerint a szervezetekben a feladatok és csoporton belüli szerepek világosak. A felső vezetők 91,4%-a gondolja így, a középvezetőknek 92,1%-a. Tőlük valamivel elmaradnak az alsóbb szintek munkatársai, de az ő körükben is 80%-ot meghaladó az egyetértés e kérdésben.

Ebben az alfejezetben tehát azokat a konfliktust eredményező okokat vettük górcső alá, amelyek képesek a szervezeten belüli együttműködést és működési hatékonyságot aláásni. Azt láttuk, hogy a helyzet a válaszadók szerint számos tekintetben kiemelten jó: a pozitív állításokkal való egyetértés általában 70-95% között mozog. Jelentős eltérés, ennél pesszimistább álláspont jóformán csak a csapatmunka elismerésnek, díjazásának kérésében alakult ki. Az államigazgatás dolgozói némely kérdésben nagyobb bizonytalanságot mutatnak, és a felső vezetés minden szférában felülértékeli a szervezet teljesítményét az alsóbb szinteken megfogalmazott véleményekhez képest.

2.1. A szervezeti kommunikáció értékelése

Az 52. kérdés a szervezeti kommunikáció alapkérdéseit foglalta egységbe a munkatársi, közvetlen felettesi, vezetői információmegosztástól kezdődően a változáskommunikációig és a hivatalos út betartásának kérdéséig. Ezt a kérdésblokkot 1067 fő válaszolta meg az 1661-ből, ami 64,2%-os válaszadási arányt jelent.

a) Őszinte, nyílt vezetői kommunikáció

Biztató az adat, hogy összesen 582 fő (54,5%) ért egyet azzal a kijelentéssel, mely szerint tapasztalatból tudja, hogy a vezetők nyíltan és őszintén kommunikálnak. Ez egyrészt a bizalom, a magas kommunikációs kultúra mutatója. (Pesszimista olvasatban naivitás. Gondoljunk arra, hogy a vezetés hatalmi kérdés, és a hatalom napjainkban mindinkább információs kérdés, a jó vezető kiváló információbróker, ami nem feltétlenül jelent mindig nyíltságot és/vagy teljes őszinteséget.) A vezetői őszinteségbe vetett hit mindenesetre erős minden ágazatban. Ágazati bontás-

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

ban azt látjuk, hogy az önkormányzati szféra némiképp optimistább (66,4%-os egyetértés), a rendvédelem (51,5%) és az államigazgatás pesszimistább (51,2%).

A bizonytalanok adják mintegy a negyedét a válaszadóknak (266 fő, 24,9%) és az egyet nem értés is 20% feletti. A felső vezetőknek az őszinteségre vonatkozó állítással egyetértő válaszait (72,3%) azonban csaknem 30%-kal múlja alul a beosztott irányítói és kiemelt munkakörben foglalkoztatott réteg véleménye (nekik már csak 43,6%-uk hisz a vezetői őszinteségben és a beosztottaknak is csak fele, 50,2%).

b) Megfelelő tájékoztatás

Úgy tűnik, az állomány megkapja a szükséges tájékoztatást az őt érintő kérdésekben, erre enged következtetni, hogy 763 fő egyetértését juttatta kifejezésre e kérdésben (71,5%). 148 fő bizonytalan, 156 fő elégedetlen (14,7%). Legkisebb a bizonytalanság (9,1%) és legnagyobb az optimizmus (81,0%) az önkormányzati területen, legpesszimistább a rendvédelem (68,3%). Ez utóbbinál 15%-os bizonytalanság mellett 15,8%-os az elégedetlenség, ami a tájékoztatás gyakorlatának fejlesztését jelöli meg feladatként. A legtöbb nem tudom választ a beosztott munkatársak adták (17%). A felső vezetők jobbnak értékelik a helyzetet (84,8%-os egyetértés) minden más munkakörhöz képest (középvezető 75,5%, irányító és kiemelt munkakör 58,3%, beosztott munkatárs 68,5%). A kommunikáció fejlesztésének igénye tehát a végrehajtói szint felé haladva fokozódik. A beosztott irányítók és kiemelt munkakörök dolgozói pedig olyanfajta „ütköző zónának” tűnnek (nem először), ahol a legtöbb kétely és pesszimizmus vagy szervezeti visszásság lecsapódik.

c) A beosztottak véleményének megismerése

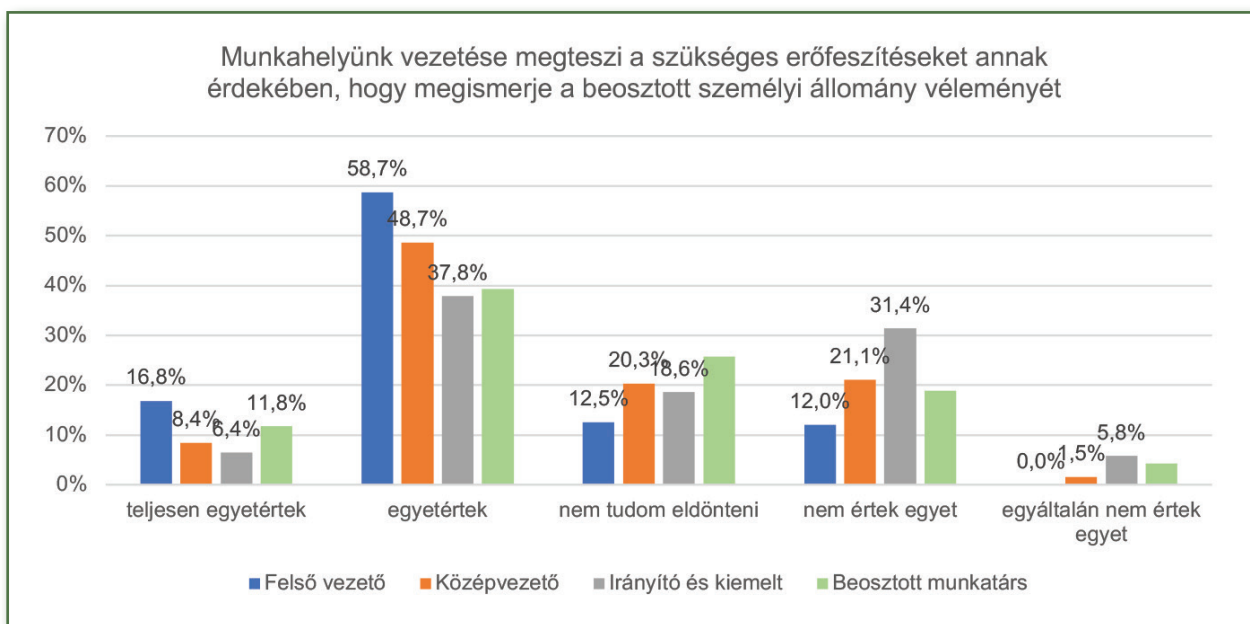
A harmadik kérdés már azt a témát járta körül, hogy a beosztottak mennyire érzik úgy, hogy szervezetükben a vezetők mindent megtesznek azért, hogy megismerjék beosztotti állományuk véleményét. Ez lenne a kétirányú kommunikáció, a visszacsatolások adásának feltétele, és a tekintélyelvű vagy éppen erősen bürokratikus szervezetek számára az egyik legnagyobb kihívás. (Egyrészt a szolgálati út, másrészt a vezetői tekintély képezi a legfőbb akadályt.)

118 fő (11,1%) megkérdezett teljes mértékben egyetértett azzal, hogy ez az erőfeszítés megvan a vezető részéről, további 477 fő (44,7%) is egyetértéséről számolt be. Megint csak egyötöd körüli azoknak az aránya (21,1%, 225 fő), akik bizonytalanok e kérdésben, és mintegy 247 fő ellenvéleményének adott hangot („nem értek egyet”, „egyáltalán nem értek egyet” választ együttesen a válaszadók 23,2%-a adott).

Kiemelendő az államigazgatás bizonytalan válaszadóinak aránya (23,5%), és a rendvédelem elégedetlenjeinek aránya (25,7%). Tehát a rendvédelemben az állomány negyede úgy érzi, saját meglátásait nemigen csatornázhatja vissza a szervezet működésébe, illetve nincs e kérdésben kétséget kizáró vezetői elköteleződés.

Míg a felső vezetők háromnegyede (75,5%) úgy érzi, megvan a törekvés a beosztotti állomány véleményének megismerésére, addig a középvezetőknek már csak 57,1%-a, a beosztottaknak csak az 51,1%-a, a beosztott irányító és kiemelt munkakörben dolgozóknak pedig már kevesebb mint fele, 44,4%-a gondolja ugyanezt.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



112. ábra: A beosztott állomány véleményének megismerésére tett erőfeszítések munkakörök szerint (n=1067)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

d) Tájékoztatás a szervezet hosszú távú céljairól, a vezetői döntésekről

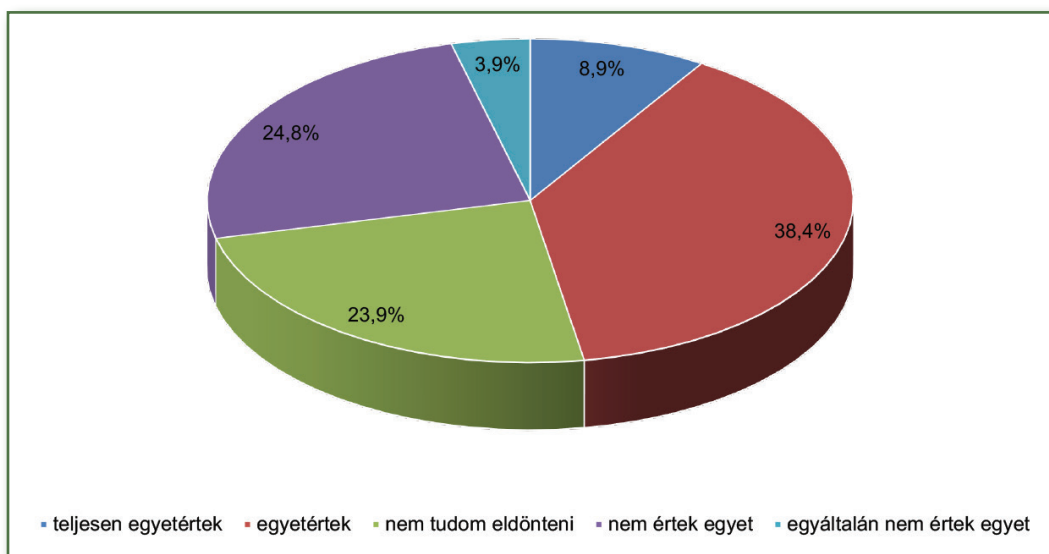
A szervezet stratégiai céljainak ismerete segíti az egyént, hogy lássa a jövőre vonatkozó perspektívákat, hogy értse saját munkája hozzájárulását a szervezeti célokhoz, a feladatvárásokon kívül a miérteket is tudja, ezáltal motivációja, elköteleződése nőjön. E kérdésben is kedvező válaszokat kaptunk, hiszen a tisztviselők 62,4%-a (666 fő) úgy érzi, megkapja ezt a tájékoztatást. Az e téren elégedetlenek aránya 19,8% (211 fő).

Az egyes közszolgálati ágazatok válaszait megnézve azt látjuk, hogy az államigazgatásban a legkisebb az elégedettek aránya (58,4%), és az önkormányzati szférában a legmagasabb (74,1%). A munkakörök szerinti áttekintésből kiviláglik, hogy a felső vezetők kimagaslóan jónak ítélik a stratégiai célokról szóló tájékoztatás kérdését, 85,3%-uk egyetért, illetve teljesen egyetért (118 + 39 fő). Beszédes, hogy a középvezetőknél ez az arány már csak 60,5% (129 + 29 fő). A beosztott irányítói és kiemelt munkakörök esetén már csak 55,8%-os az egyetértés, a beosztott munkatársak körében 56,7%. A HR-munkatársak valamivel kevésbé érzik megfelelőnek a vezetői döntések és célok kommunikációját, de a különbség (5,2%) a nem HR-es munkatársakhoz képest nem számottevő.

e) Nyílt véleménynyilvánítás

Az ötödik kérdés arra irányult, hogy a munkatársak véleménynyilvánítása mennyire lehet őszinte, nyílt. Ez már a kétirányú kommunikáció és munkahelyi légkör fokmérője és bizalmi kérdés is. Talán nem meglepő, hogy e kérdésben az önkormányzati szféra áll az élen a 63,4%-ban jelölt egyetért vagy teljesen egyetért válaszokkal. Ettől elmarad az államigazgatás (43,3%) és a rendvédelem (41,3%) is. Ez adja ki a korábbi kérdésekhez képest mérsékeltebb optimizmust (47,3%).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



113. ábra: Nyílt vélemények a munkahelyen (n=1076)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Számottevő különbség mutatkozik azonban a bizonytalanok (nem tudom választ adók) között, hiszen szemben a rendvédelem 15,6%-os eredményével az önkormányzati szférában 19,8%, az államigazgatásban 27,4% a köztes állásponton lévők aránya.

A beosztottak nyílt véleménynyilvánításának lehetőségében a felső vezetők hisznek leginkább (65,8%), őket követik a középvezetők (51,3%), majd a beosztottak (41,6%).

A beosztott irányítók és kiemelt munkakörben dolgozók adtak hangot leginkább kételyüknek e tárgyban (41,7% nem ért egyet vagy egyáltalán nem ért egyet, 35,9% egyetért vagy teljes mértékben egyetért). A nem tudom eldönteni válaszok munkakörönként 14,7% (felső vezetők) és 27,3% (beosztott munkatársak) között szóródnak.

f) Változáskommunikáció

A változásmenedzsment és PR kulcsterülete a változáskommunikáció. E kérdésben arra voltunk kíváncsiak, hogy az információk nyújtása a bizonytalan, változó élethelyzetekben is megfelel-e az elvárásoknak. Tudjuk, hogy jelentős megtartó vagy épp munkaerőt elidegenítő tényező, ha jelentős változások esetén információs hézag alakul ki, és felüti fejét a bizonytalanság, találgatások kelnek szárnyra, a munkavállaló netán szorong saját pozíciója és szakmai jövője miatt. A tájékozottság ellenben növeli az elköteleződést, cselekvési kompetenciát, szervezetbe vetett bizalmat, jótékony erőket mozgósít a változások sikerre vitele érdekében.

A kérdés megítélése alapvetően pozitív. A munkavállalók mintegy 15%-a bizonytalan és 15%-a van inkább rossz véleménnyel a változáskommunikációról. A 70%-nyi egyetértő válaszadó nagyon kedvezőnek tekinthető. Az ágazatok szerinti bontás azt mutatja, hogy a tájékoztatás változások idején az önkormányzatoknál a legmegfelelőbb (77,5%-os egyetértés), s ettől elmarad az államigazgatás (66,0%) és a rendvédelem (66,5%).

A felső vezetők ugyanakkor – vélhetően saját – változáskommunikációjukat mintegy 15%-kal jobbnak ítélik, mint az alsóbb szinteken dolgozók. A kijelentéssel – hogy a tájékoztatás ekkor is megfelelő – egyetértők aránya körükben 81%. Ettől a másik három munkakör elmarad (középvezető 66,3%, irányító és kiemelt munkakör 66,0%, beosztott munkatárs 65,9%).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

g) Hozzájutás a munkavégzéshez szükséges információkhoz

A szervezet hatékonyságát és a munkateljesítmény nagyban befolyásoló tényező, hogy a szervezetben a munkavégzéshez (alapfeladat-ellátáshoz) szükséges információk vajon rendelkezésre állnak-e. Függetlenül a szervezeti kultúrától és klímától vagy a vezetési stílustól, a szervezeti egységek közti kapcsolattól, ez funkcionális kérdés. A tisztviselők 78,4%-a szerint e területen nincs gond. Szignifikáns különbségeket a közzszolgálati ágazatok között nem találunk, de a rendvédelem némiképp elégedetlenebb e kérdésben. (Köztük találjuk a legtöbb bizonytalan válaszadót is 14,4%).

26. táblázat: Szükséges információkhoz való hozzájutás (n=1076)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

	Hozzájutok az információkhoz, amelyekre szükségem van, hogy jól végezzem a munkámat.				
	teljesen egyetértek	egyetértek	nem tudom eldönteni	nem értek egyet	egyáltalán nem értek egyet
Államigazgatás	16,8%	61,4%	12,6%	8,5%	0,7%
Önkormányzat	17,7%	62,9%	10,3%	9,1%	0,0%
Rendvédelem	10,8%	65,9%	14,4%	9,0%	0,0%
Összesen	16,0%	62,4%	12,4%	8,7%	0,5%

Megfelelőnek gondolják az információkhoz való hozzájutást elsősorban a felső vezetők (90,2%), őket követik a középvezetők, de már jelentősen mérsékeltebb egyetértéssel (79,75%), még mindig háromnegyed részben elégedtek a beosztottak (75,5%), és legkevésbé azok az irányító és kiemelt munkakörök tisztviselői (71,2%).

h) Munkatársak egymás közti információmegosztása

A kollégák egymás közti információmegosztása legalább ilyen fontos faktor, hiszen a legtöbb szervezet a közös és kölcsönös tudások mentén éri el sikereit. Az egyik ember munkájának outputja a másik ember munkájának inputját adja, s a kapcsolódó információk, háttértudások komoly hatékonysági tényezőt jelentenek.

Igen magas, 85,9%-os az egyetértés az ügyben, hogy a kollégák egymás közti ismeretmegosztása megfelelő. Ez megerősíti azt, hogy a szervezetekben nincs jelen (vagy csak nagyon kis mértékben) az egészségtelen rivalizálás (annak ugyanis éppen az információmegvonás volna a következménye a saját relatív előnyök maximalása érdekében). Az egyes ágazatok válaszai között nincsenek szignifikáns különbségek. E kérdésben még a „végeken” dolgozók is 80%-ban úgy találják, hogy a kollegiális információcsere megfelelő.

i) Információmegosztás a közvetlen felettessel

A közvetlen felettessel való információmegosztás szintén vizsgálat tárgya volt. Az állomány 87,3%-a szerint (10,3%-nyi kitérő válasz mellett) a közvetlen felettes megkapja beosztottjaitól a szükséges információkat. Leginkább így van ez az önkormányzati szférában (88,8%), majd az államigazgatásban (87,0%) és végül a rendvédelemben (86,2%).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

27. táblázat: Információmegosztás a közvetlen felettesel munkakörök szerint (n=1076)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

	Munkatársaim megosztják ismereteiket és a munkavégzéshez szükséges információkat közvetlen felettesükkel.				
	teljesen egyetértek	egyetértek	nem tudom eldönteni	nem értek egyet	egyáltalán nem értek egyet
Felső vezető	19,6%	75,5%	3,3%	1,6%	0,0%
Középvezető	16,9%	76,2%	4,6%	2,3%	0,0%
Irányító és kiemelt	16,0%	66,0%	14,7%	3,2%	0,0%
Beosztott munkatárs	20,8%	61,8%	14,8%	2,4%	0,2%
Összesen	18,9%	68,3%	10,3%	2,3%	0,1%

j) A vezetők információmegosztása a munkatársakkal

A lentről felfelé irányuló információmegosztás mellett kíváncsiak voltunk a fentről lefelé irányuló információáramlással való elégedettségre is. A válaszok optimisták, de itt 12%-kal kisebb az egyetértés (74,9%), mint az előző kérdésben. A legkevésbé az államigazgatásban dolgozók értenek egyet azzal, hogy a vezetők is nyíltan megosztják információikat munkatársaikkal (73,8%).

A beosztott munkatársak között e kérdésben már 22,1%-os a nem tudom választ jelölők aránya (szemben a felső vezetők 9,8%-os arányával). Körükben az egyetértés már csak 70,6%-os. A beosztott irányítók és kiemelt munkakörben dolgozók is pesszimistábbak a felső vezetőknél, 69,9%-ban értenek egyet azzal, hogy a vezető megosztja a munkavégzéshez szükséges információkat.

k) A hivatali út betartása

A kérdésblokk utolsó kérdésével azt tudakoltuk meg, hogy a szolgálati út, amely a hivatali bürokrácia kapcsán a leggyakrabban említett kommunikációs fogalom talán, mennyire kőbe vésett, mennyire tartják be az adott szervezetben.

Az állomány több mint 90%-a úgy gondolja, szervezetében jellemző a hivatali út betartása, s ez leginkább az államigazgatásban (92,8%) és rendvédelemben (92,9%) érvényesül. Ezzel alapvetően a felső vezetők értenek egyet (94,0%), s legkevésbé a beosztott irányító és kiemelt munkakörök tisztviselői (89,1%). A válaszok tehát megerősíteni látszanak a „hivatalos út mindenekeelőtt” szemléletet.

3. A TÁRSADALMI FELELŐSÉGVÁLLALÁS NÉHÁNY KÉRDÉSE

Az 54.a 54.b kérdésben arra voltunk kíváncsiak, hogy tudomása van-e a tisztviselőknek arról, hogy milyen etikai, fenntarthatósági és integritásirányítási dokumentumok vannak érvényben a szervezetükben, illetve, hogy ki látja el a munkaügyi kapcsolatok kezelésének feladatát.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Azt látjuk, hogy a hivatásetikai kódex és a rendvédelmi hivatásetikai kódex, illetve az Etikai Eljárási Szabályzat, valamint az az integritás nyomon követésére szolgáló dokumentumok, továbbá az esélyegyenlőségi dokumentumok jóval ismertebbek az állomány számára, mint a fenntarthatósági, környezettudatossággal kapcsolatos dokumentumok (ha vannak ilyenek). 854 válaszadóból 158 nem tudja, milyen dokumentumok gondozzák a társadalmi felelősségvállalás és hivatásgyakorlás morális kulcstémáit.

28. táblázat: Létező szervezeti dokumentumok munkahelyemen szakterületek szerint (n=854)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

	Államigazgatás	Önkormányzat	Rendvédelem
1 – Hivatásetikai kódex.	464	123	47
2 – Rendvédelmi Hivatásetikai Kódex és Etikai Eljárási Szabályzat	60	1	115
3 – Integritás jelentés.	238	30	13
4 – Esélyegyenlőségi terv.	283	170	106
5 – Fenntartható fejlődési terv.	38	27	9
7 – Környezettudatos működéssel összefüggő terv.	33	21	7
8 – Egyik sincs	1	16	1
9 – Nem tudom	114	23	21

29. táblázat: Létező szervezeti dokumentumok munkahelyemen munkakörök szerint (n=854)

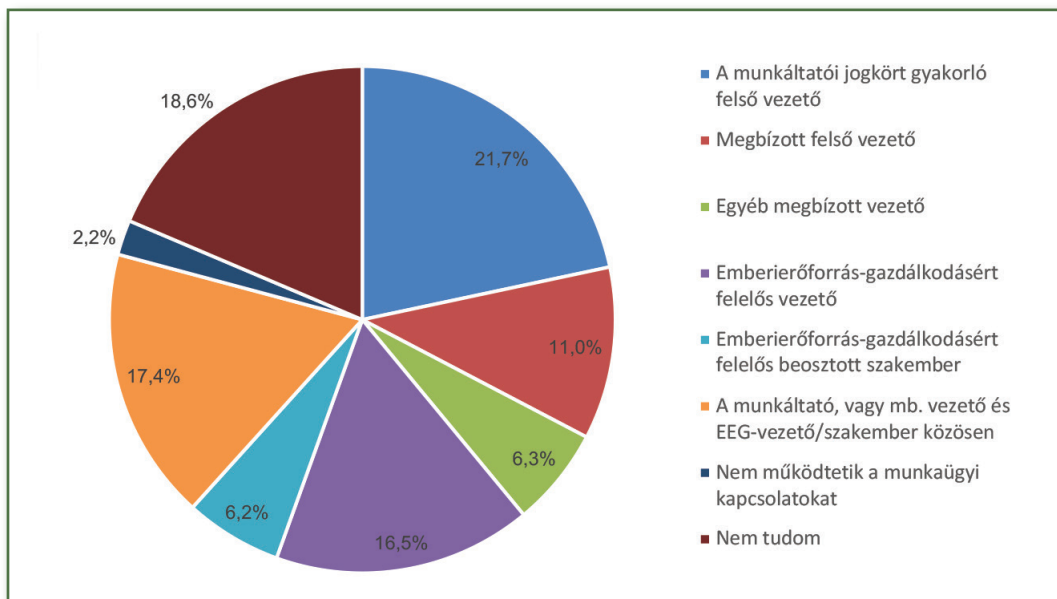
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

	Felső vezető	Középvezető	Irányító és kiemelt	Beosztott munkatárs
1 – Hivatásetikai kódex.	111	167	76	280
2 – Rendvédelmi Hivatásetikai Kódex és Etikai Eljárási Szabályzat	37	42	47	50
3 – Integritás jelentés.	67	106	26	82
4 – Esélyegyenlőségi terv.	127	156	81	196
5 – Fenntartható fejlődési terv.	18	25	8	23
6 – Integritás terv	70	108	32	108
7 – Környezettudatos működéssel összefüggő terv.	14	20	10	17
8 – Egyik sincs	6	2	3	17
9 – Nem tudom	5	27	25	101

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A munkaadó és a munkavállalók tárgyalási kapcsolatai segítenek az érdekek egyeztetésében, a konszenzus megteremtésében. Rákérdeztünk, hogy e mediatív tevékenységet ki látja el a szervezetben, ki gondoskodik e partneri, bizalmi együttműködés megteremtéséről (a munkaadó erőfőlényének mederben tartásáról, illetve a munkavállaló érdekeinek artikulálásáról és képviseletének támogatásáról).⁶⁴

A legtöbb közzszolgálati szervezetben e funkciót a munkáltatói jogkört gyakorló felső vezető tölti be (21,7%), a szervezetek 17,4%-ában megosztott feladatkör (megbízott vezető és valamely HR-munkatárs között), de körülbelül ugyanilyen arányban tisztán HR-feladat (16,5%).



114. ábra: Ki látja el a munkaügyi kapcsolatok működtetésével kapcsolatos operatív feladatokat (n=854)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

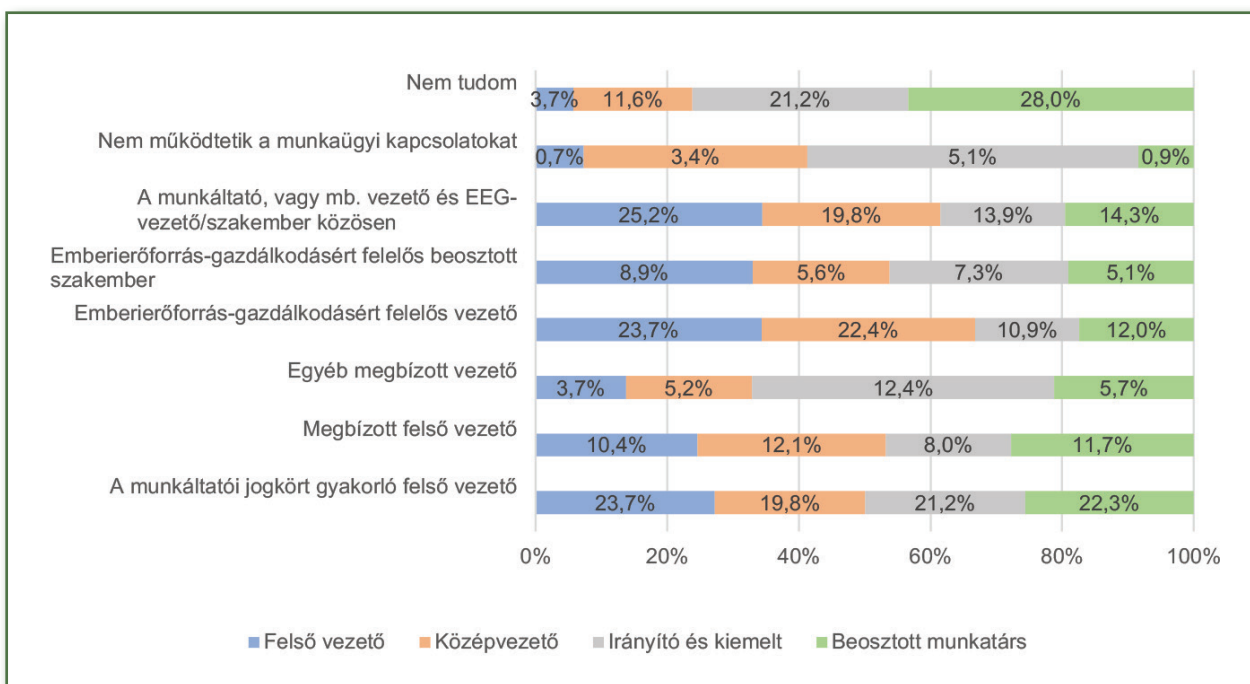
⁶⁴ A munkaügyi kapcsolatokról és érdekképviseletről a közzszolgálatban lásd részletesen Petró Csilla–Stréhli-Klotz Georgina (2013): Személyügyi szolgáltatások a közzszolgálatban. „Közzszolgálati Humán Tükör 2013” (résztanulmány), Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest. elektronikusan: http://real.mtak.hu/34318/1/11_HR_SzemugyiSzolgaltatasok_AROP2217.pdf letöltés ideje: (2018. 08. 26.)

A KÖZZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

30. táblázat: Ki látja el a munkaügyi kapcsolatok működtetésével kapcsolatos operatív feladatokat (n=854)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

	A munkáltatói jogkört gyakorló felső vezető	Megbízott felső vezető	Egyéb megbízott vezető	Emberierőforrás-gazdálkodásért felelős vezető	Emberierőforrás-gazdálkodásért felelős beosztott szakember	A munkáltató vagy mb. vezető és EEG- vezető/ szakember közösen	Nem működtetik a munkaügyi kapcsolatokat	Nem tudom
Felső vezető	23,7%	10,4%	3,7%	23,7%	8,9%	25,2%	0,7%	3,7%
Középvezető	19,8%	12,1%	5,2%	22,4%	5,6%	19,8%	3,4%	11,6%
Irányító és kiemelt	21,2%	8,0%	12,4%	10,9%	7,3%	13,9%	5,1%	21,2%
Beosztott munkatárs	22,3%	11,7%	5,7%	12,0%	5,1%	14,3%	0,9%	28,0%
Összesen	21,7%	11,0%	6,3%	16,5%	6,2%	17,4%	2,2%	18,6%
Fő	185	94	54	141	53	149	19	159



115. ábra: Ki látja el a munkaügyi kapcsolatok működtetésével kapcsolatos operatív feladatokat? – munkakörök szerinti válaszok (n = 854) (forrás: a szerző saját szerkesztése).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A munkaügyi kapcsolatok szereplői a közszolgálatban általában a munkavállalók és munkaadók, illetve a kormány. E kapcsolatrendszerbe lépnek be az érdekképviseletek mint közvetítők. „Az érdekképviselet célja az egyidejűleg szét-szórt és önmagában gyenge érdekérvényesítési törekvések, illetve képességek összefogása, az érvényesülés esélyeinek javítása azzal, hogy a közös fellépéssel megsokszorozható az egyes szereplők ereje.” (Petró-Stréhli-Klotz, 2013, 8.)

A felmérésből mégis az derül ki (54.b kérdés), hogy az érdekképviseleteknek a tisztviselők nem tulajdonítanak nagy jelentőséget.

31. táblázat: Mennyire befolyásolják a szervezet működését az érdekképviseleti szervezetek? – munkakörök szerint (n=854)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

	Egyáltalán nem	Kis-mértékben	Valamennyire	Nagy-mértékben	Nagyon nagy mértékben	Nem tudom
Felső vezető	48,9%	34,1%	11,9%	0,74%	0,0%	4,4%
Középvezető	49,6%	23,3%	14,7%	0,43%	0,0%	12,1%
Irányító és kiemelt	39,4%	27,7%	14,6%	0,73%	0,0%	17,5%
Beosztott munkatárs	37,1%	16,6%	15,1%	2,00%	0,3%	28,9%
Összesen	42,7%	23,0%	14,4%	1,17%	0,1%	18,6%

A válaszadók megítélése szerint az érdekképviseleteknek döntően nincs, vagy csak csekély befolyásuk van a szervezet működésére (65,7%). A kitöltőknek azonban mintegy egyötöde nem tudja megítélni a kérdést (18,6%). Legkevésbé informáltak (vagy tartják magukat kompetensnek) e területen a beosztott munkatársak (28,9%). Az viszont igenis beszédes, hogy a felső vezetők gondolják legkevésbé, hogy az érdekképviseletek szerepet játszanak a szervezet életében (83,0%). Az egyáltalán nem és kismértékben választ a középvezetők 72,8%-a, az irányító és kiemelt munkakörben dolgozók 67,2%-a, a beosztottak 53,7%-a jelölte meg.

A 117. kérdésben az esélyegyenlőség, diszkriminációmentesség és fenntarthatóság, a környezettudatosság, illetve az integritás biztosításával kapcsolatos véleményeket próbáltuk feltérképezni. Az áttekinthetőség kedvéért itt most csak az összesített adatokat közöljük (a részletes ágazati, valamint a munkakörök, illetve az állományviszonyok szerinti bontást lásd az E-függelék vonatkozó fejezetében.)

A KÖZZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

32. táblázat: Az egyes kijelentésekre adott válaszok megoszlása %-ban (n=903)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

117. Milyen mértékben ért egyet az alábbi állításokkal?	1. teljes mértékben	2. jelentős mértékben	3. nem tudom eldönteni	4. kis-mértékben	5. egyáltalán nem
a. Munkahelyemen kiemelt figyelmet fordítanak az esélyegyenlőség biztosításával kapcsolatos feladatok teljesítésére.	19,6%	40,1%	29,5%	9,0%	1,9%
b. Munkahelyemen kiemelt figyelmet fordítanak a diszkrimináció elkerülésével kapcsolatos feladatok teljesítésére.	20,6%	43,7%	27,1%	7,8%	0,8%
c. Munkahelyemen kiemelt figyelmet fordítanak a fenntarthatósági szempontok érvényesítésére.	13,8%	40,6%	32,8%	10,5%	2,2%
d. Munkahelyemen kiemelt figyelmet fordítanak a környezettudatos szervezeti működés megvalósítására.	12,7%	37,7%	27,9%	17,2%	4,5%
e. Munkahelyemen kiemelt figyelmet fordítanak az integritással kapcsolatos feladatok teljesítésére.	21,7%	43,1%	26,6%	7,4%	1,2%

Mindegyik területen azt látjuk, hogy a tisztviselők közel egyharmada bizonytalan. A felső vezetők pedig jóval pozitívabbnak ítélik a helyzetet, mint más munkakörök dolgozói, különösen a beosztott munkatársak. (A szélső értékek félkövérrel jelölve a táblázatban.)

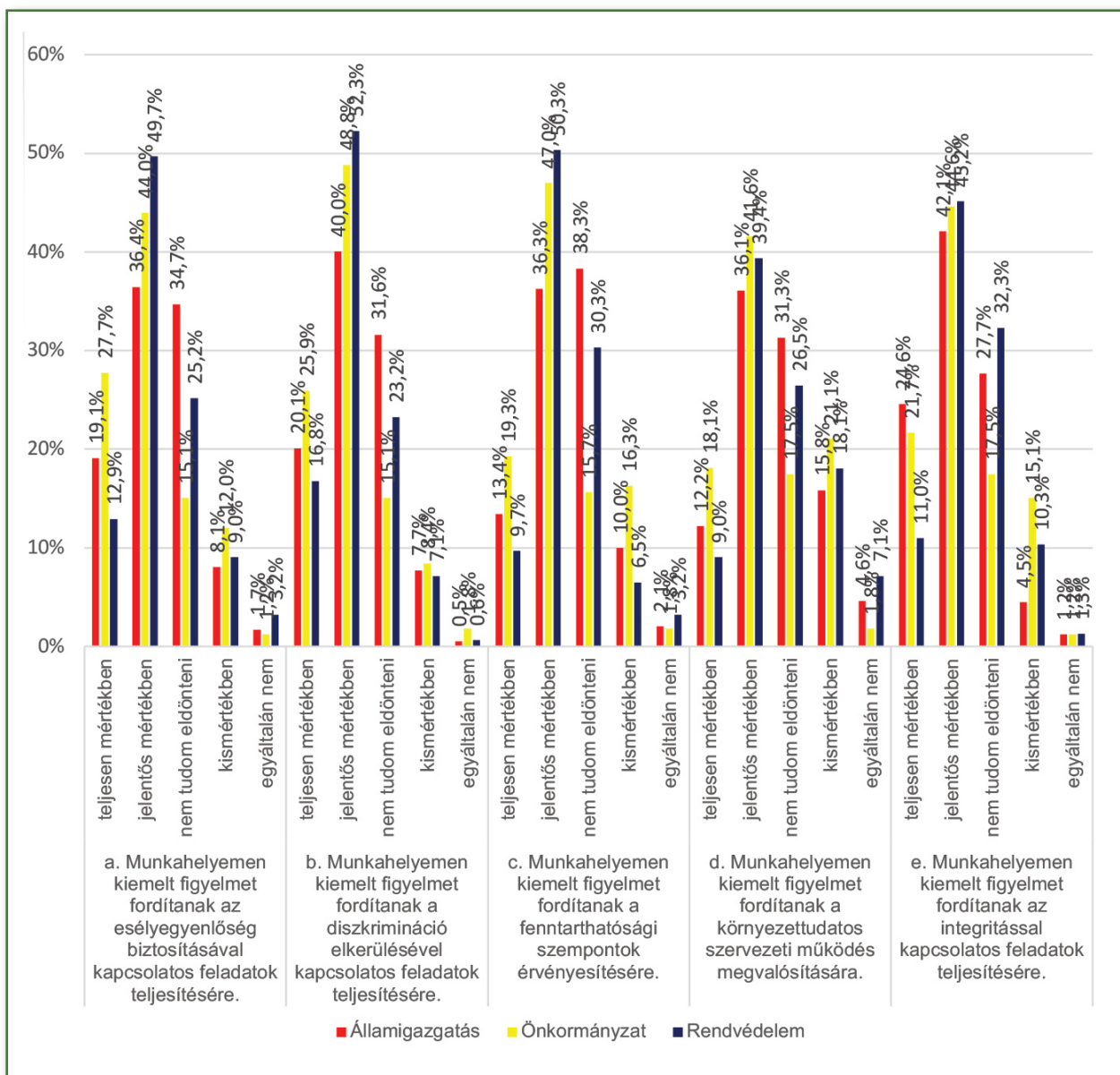
33. táblázat: Az állításokkal egyetértők munkakörök szerint (n=903)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

	Esély-egyenlőség	Diszkriminációmentesség	Fenntarthatóság	Környezettudatosság	Integritás
Felső vezető	80,0%	81,9%	63,9%	54,2%	77,4%
Középvezető	58,5%	65,6%	55,7%	53,8%	71,2%
Beosztott irányítói és kiemelt	55,9%	57,4%	52,2%	49,3%	60,3%
Beosztott munkatárs	53,8%	59,3%	51,0%	47,5%	58,0%

A szakterület szerinti bontás arra enged következtetni, hogy a fenti érzékeny (felelősségi) témák vonatkozásában az önkormányzati tisztviselők érzik leginkább az odafigyelést, általában nagyjából 10%-kal többen szavaztak így a megadott állításokra (71,7%, 74,7%, 66,3%, 59,6%, 66,3%), mint a másik két szektorban. Kivételt képez az integritás napirenden tartása, ott a legtöbb egyetértő választ az államigazgatás dolgozóitól kaptuk (66,7%).

A KÖZZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



Összességében tehát a társadalmi felelősségvállalási témák is jó értékelést kaptak, de tartsuk szem előtt, hogy a kijelentések meglehetősen általánosak, nem mutatkoznak meg mögöttük konkrét szervezeti gyakorlatok.

4. A MUNKAVÁLLALÓI ELKÖTELEZETTSÉG

A 129. kérdés a közzszolgálati állomány elkötelezettségével kapcsolatos állítások mentén igyekezett felmérni a szervezethez kötődés mértékét. 1661 kitöltőből végül 903 fő válaszolta meg az idevágó kérdéseket, ami 54,4%-os válaszadási arányt jelent. A válaszadók 17,2%-a felső vezető, 23,5%-uk középvezető, 15,1%-uk beosztott irányítói vagy kiemelt munkakörben foglalkoztatott, 44,3%-uk beosztott munkatárs.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A szervezettel kapcsolatos büszkeség jele lehet, ha valaki társaságban szívesen és pozitívan beszél munkahelyéről, ajánlaná azt állást kereső barátainak, ismerőseinek, vagy úgy általában mint munkáltatót. Az elkötelezettséggel kapcsolatos fokmérő lehet ugyanakkor az is, hogy gondolkodik-e valaki a szervezet elhagyásán, tervez-e munkahelyváltást, pályaelhagyást, vagy úgy érzi, jó helyen van, és olyan körülmények között dolgozik, amelyek mellett a legtöbbet hozhatja ki magából.

a) Mit szerettek a munkahelyemben

A válaszadók 16,1%-a teljes mértékben egyetért azzal, hogy ha módja nyílik rá, elmondja, mit szeret a munkájában, további 58,6% pedig egyetért e kijelentéssel. Összességében ez azt jelenti, hogy a megkérdezettek háromnegyede (74,3%) talál szépséget a munkájában, a pályán maradásában minden bizonnyal szerepet játszik a szakma, a feladat szeretete. Ebben mindhárom szféra (az államigazgatási, önkormányzati és rendvédelmi terület is) egyetért. A legtöbb bizonytalan válaszadót (15,3%) az államigazgatás területén találjuk.

b) Munkahely ajánlása álláskereső barátoknak

A személyes elégedettségen túllépve a szervezet melletti kiállás fontos mutatója lehet, ha a megkérdezettek másnak is nyugodtan ajánlanák munkahelyüket. E kérdésben is zömmel kedvező válaszok születtek, s talán némi meglepetést okozva az önkormányzati szféra mutatja a legkedvezőbb képet e tekintetben. (Az az önkormányzati szféra, amelyik például a tehetségmenedzsment és pályaaorientáció kérdésében⁶⁵ pesszimistán nyilatkozott arról, hogy jelen fizetések mellett képes-e kvalifikált fiatal munkaerőt vonzani a helyi igazgatásba, pláne a speciális – informatikai, gazdasági stb. – területekre.)

34. táblázat: Munkahely ajánlása állást kereső barátoknak (n=903)

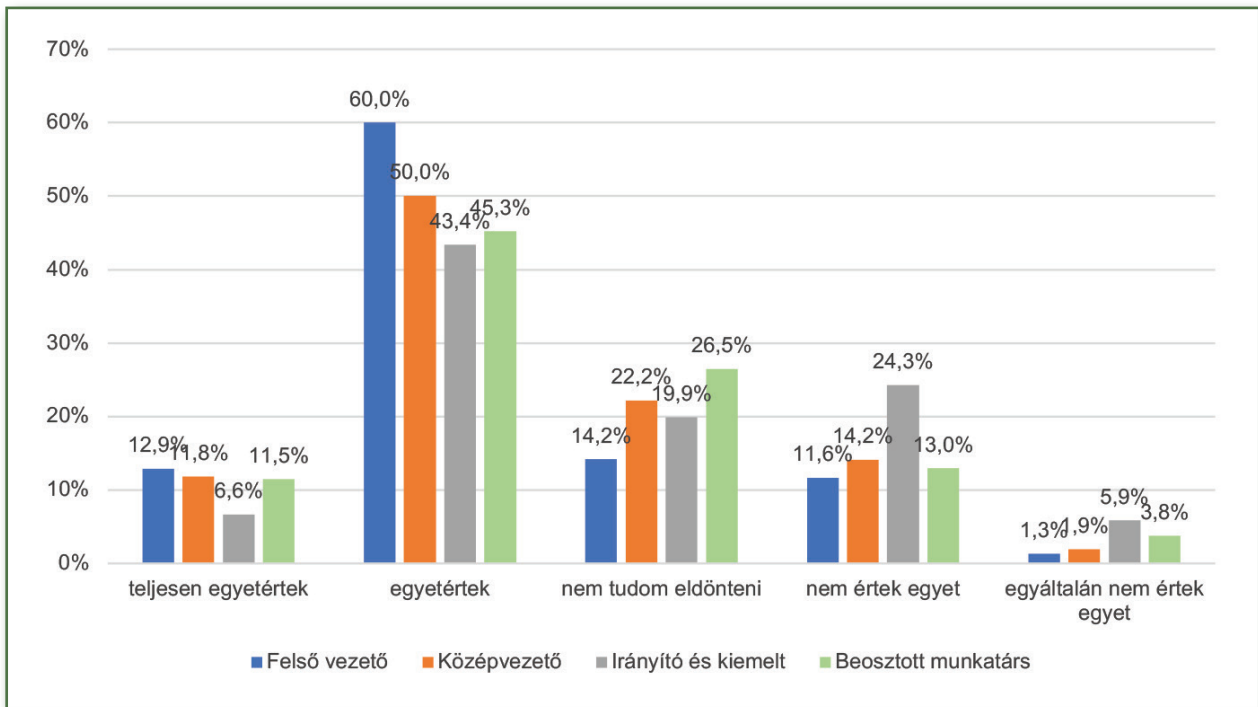
(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

	Nyugodt szívvel ajánlanám munkahelyemet a munkát kereső barátaimnak.		
	Teljesen egyetértek	Egyetértek	Összesen
Államigazgatás	10,8%	49,3%	60,1%
Önkormányzat	15,7%	47,6%	63,3%
Rendvédelem	7,1%	47,1%	54,2%

⁶⁵ Részletesen lásd KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosító számú „A versenyképes közzolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt keretében a „Közigazgatási pályaaorientáció elősegítése” című igényfelmérő kutatás interjúit és az erről készült kutatási beszámolót, vagy a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosító számú „A versenyképes közzolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt keretében a „A közzolgálati tehetségmenedzsment rendszer” című igényfelmérő kutatás interjúit és az erről készült kutatási jelentést.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Az egyes közszerológálati ágazatok válaszaik között nem találunk szignifikáns különbséget, de a munkakörök szerinti bontásra érdekes egy pillantást vetni. Míg a felső vezetők 72,9%-a, a középvezetők 61,8%-a bátran ajánlaná munkahelyét álláskereső barátainak, addig ez az arány a beosztott irányító és kiemelt munkakörben csak 50%, a beosztott munkatársak esetében 56,8%.



116. ábra: Munkahely ajánlása álláskereső barátoknak (n=903)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

Az állományviszonyok szerinti bontásban a köztisztviselők és állami tisztviselők ajánlanák munkahelyüket legnagyobb arányban (64,7% és 64,5%).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

35. táblázat: Munkahely ajánlása barátoknak állományviszony szerint (n=903)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

	Nyugodt szívvel ajánlanám munkahelyemet a munkát kereső barátaimnak.		
	Teljesen egyetértek	Egyetértek	Összesen
Állami tisztviselő	10,7%	53,8%	64,5%
Kormánytisztviselő	11,2%	47,4%	58,6%
Köztisztviselő	16,8%	48,0%	64,7%
Hivatásos állományú	6,9%	42,3%	49,2%
Közalkalmazott*	0,0%	33,3%	33,3%
Mt. hatálya alá tartozó**	0,0%	75,0%	75,0%

*mindösszesen 6 fő

**mindösszesen 4 fő

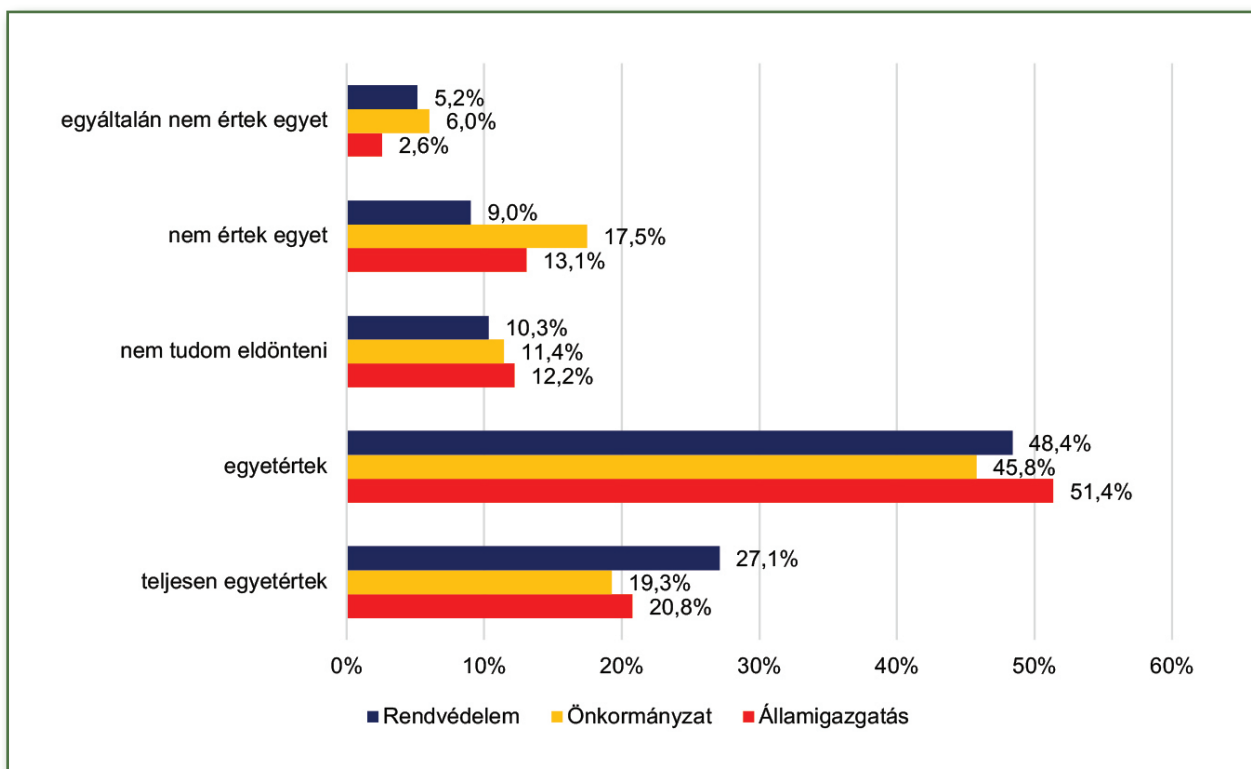
c) Megválás a munkahelytől

A következő kérdés a munkaviszony megszűnésével kapcsolatos érzésekre irányult. Azt kérdeztük, vajon nehéz szívvel válnának-e meg a tisztviselők jelenlegi munkahelyüktől. 75%-ot meghaladó mértékben (697 fő) mondták, hogy bizony nehezükre esne megválni munkahelyüktől. A lista élén a kormánytisztviselők állnak, nekik 82,3%-uk értett egyet vagy teljes mértékben egyet a kijelentéssel.

d) Gondolkodás munkahelyváltáson

Fontos, a fluktuációt részben előre jelző mutató lehet, hogy a tisztviselők fontolgatják-e a munkahelyváltást, pályaelhagyást, milyen fluktuációs kihívásokkal kell számolnia a humán erőforrás-területnek, ha a gondolatokat az állomány (vagy akár csak egy része) tettekre váltja. Az egyes ágazatokban a változtatást fontolgatók aránya 14,2% (rendvédelem), 15,7% (államigazgatás), 23,5% (önkormányzat). Ez azt jelzi, hogy a helyi igazgatás szintjén reális veszély a munkaerő-elvándorlás, és az állomány közel negyedét érintő mozgás lehetősége már komoly utánpótlással kapcsolatos erőfeszítéseket előfeltételez.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

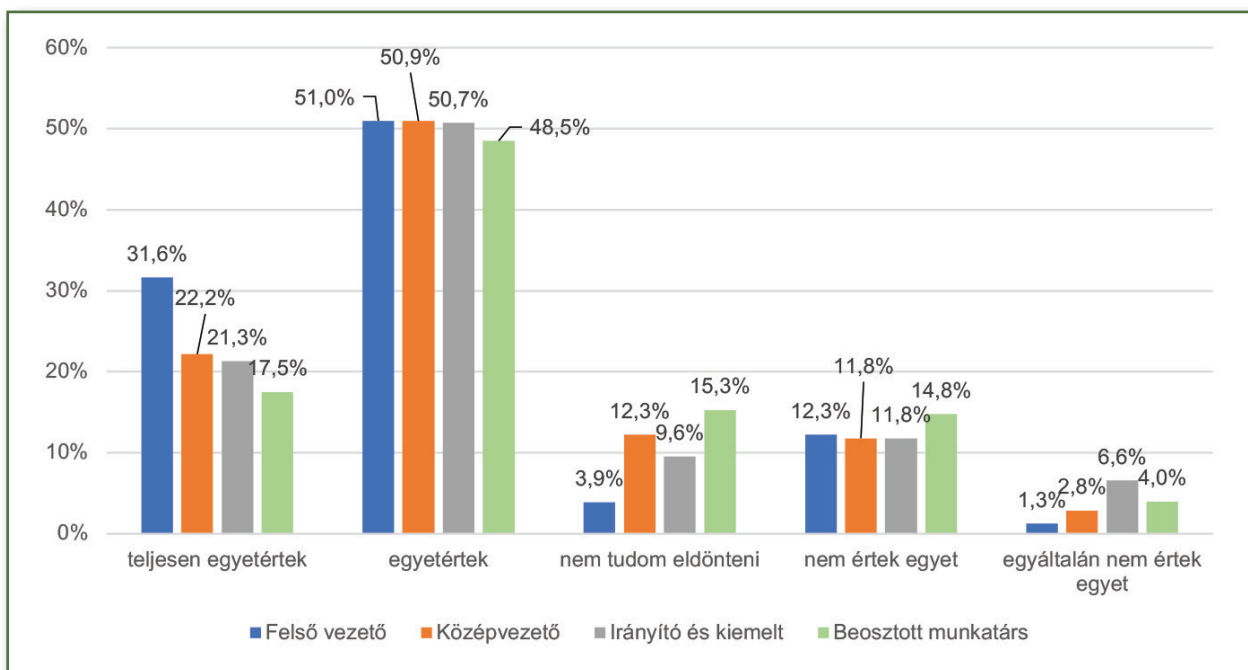


117. ábra: Munkahelyváltás gondolata ágazatok szerint (n=903)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

A felső vezetők korábbi kérdésekben is mutatott igen nagy elégedettségét látjuk abban, hogy körükben várható (válaszaik alapján) a legkisebb mozgás, hiszen 82,6%-uk csak ritkán vagy nem gondol arra, hogy elhagyja jelenlegi munkahelyét. A munkahelyváltáson legnagyobb arányban a köztisztviselők (23,2%) gondolkodnak, őket követik az állami tisztviselők (17,1%), majd a kormánytisztviselők (14,2%) és végül a hivatásos állományban lévők (13,8%).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



118. ábra: Munkahelyváltás gondolata munkakörök szerint (n=903)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

e) A teljesítmény maximalizálására ösztönző munkahely

A tisztviselők 64,8%-a (585 fő) egyetértett azzal a kijelentéssel, hogy munkahelyén minden arra ösztönzi, hogy napról-napra a legtöbbet hozza ki magából. Ez az arány az államigazgatásban 64,6%, az önkormányzati szférában 69,9%, a rendvédelemben 60,0%. Szembeszökő, hogy a felső és középvezetők sokkal inkább úgy gondolják (81,9% és 70,2%), hogy munkahelyük ösztönzi őket a jobb és jobb teljesítményre, képességeik, kapacitásaik maximalizálására. Az irányító és kiemelt munkakörben, valamint a beosztott munkatársi munkakörben foglalkoztatottak egynegyede egyértelműen ellenkező állásponton van. Ez persze más oldalról komoly terhet, pszichés nyomást is jelenthet a menedzseri szerepet ellátók számára, míg motivációvesztést okozhat a „végeken” dolgozóknál.

f) Elvárásokon felül teljesítés

Az önkormányzati szférában a megkérdezettek 64,5%-a, az államigazgatásban 61,5%, a rendvédelemben 56,1% gondolja úgy, hogy megjelenik vele szemben az az igény, hogy felülmúlja az elvárásokat munkavégzése során. Ez pozitív olvasatban a kiválóság értékévé emelését, a teljesítményszemlélet jelenlétét jelentheti, negatív olvasatban azonban lehet túlzott elvárás (a gyakorlatban nem kompenzált energiabefektetés) is.

A szervezeti hierarchia felsőbb fokain nagyobb fokú a teljesítménykényszer. A felső vezetők 74,2%-a, a középvezetők 71,2%-a érzi, hogy „túl kell teljesítenie” a elvárásokat, ugyanez az arány 58,8% a beosztott irányítók és kiemelt munkakört betöltők esetén és már csak 51,5% a beosztott munkatársak körében. Ami az állományviszonyok szerinti eredményeket illeti, a kormánytisztviselők 60,8%-a, a hivatásos állományban lévők 62,4%-a, az állami tisztviselők 66,6%-a és a köztisztviselők 70,5%-a érzi úgy, hogy elvárják tőle a normát meghaladó teljesítményt.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

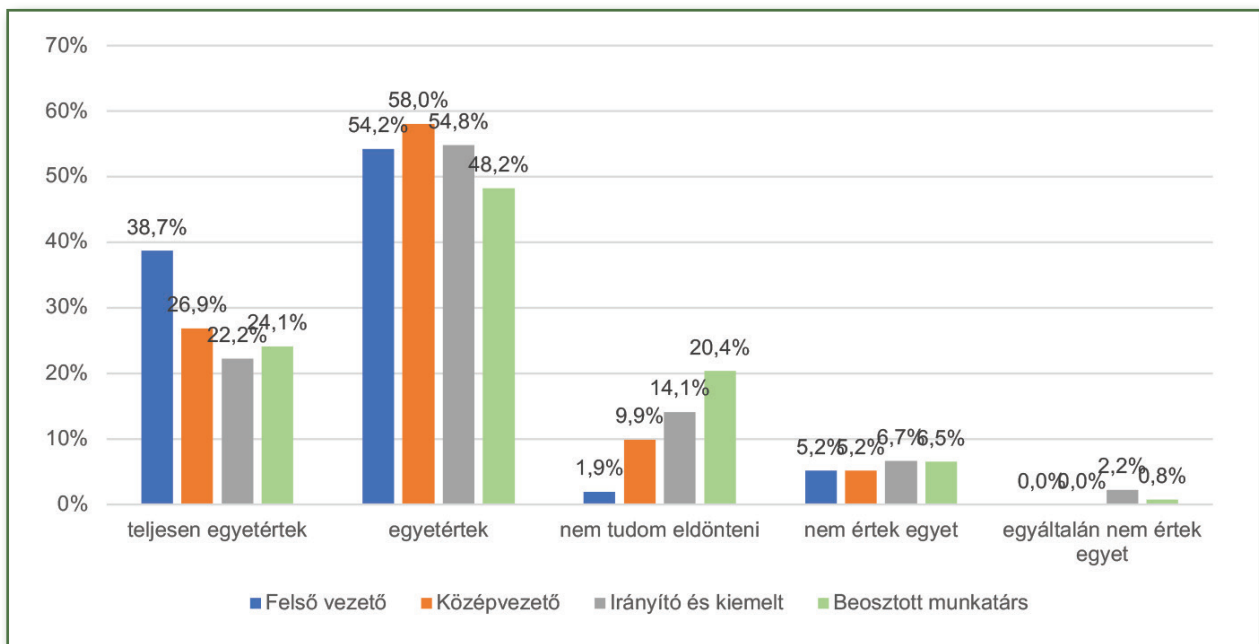
A legnagyobb teljesítményre ösztönző munkahely és az elvárásokon felüli teljesítmény a szervezeti kultúra szempontjából azért is fontos tényező, mert mint Chikán (2004) mondja, az erős szervezeti kultúrák ismérve, hogy egyértelmű értékfogalmak és együttes meggyőződések vannak, sikeréretet uralkodik, a hosszú távú célok dominanciája érvényesül (lásd még a munkatársak tájékoztatásával kapcsolatos kérdésekre adott válaszokat), és hogy erős a munkavállalói azonosságtudat.

5. A SZERVEZETI HITELESSÉG ÉS HÍRNÉV KÉRDÉSEI

A 130. kérdést, a zárókérdést a szervezet hitelességével, hírnevével kapcsolatos vélemények megismerésének szenteltük.

a) A szervezet iránti büszkeség

A felmérésből úgy tűnik, presztízst jelent a közszoigálatban dolgozni, hiszen a válaszadók 79,6%-a büszke arra, hogy az adott szervezetnél dolgozik. Az önkormányzati szektorban ez 83%-ig emelkedik, és a „sereghajtó” államigazgatásban sem kevesebb, mint 78,0%. A legbüszkébben a felső vezetők vállalják munkahelyüket (92,9%-os egyetértés).



119. ábra: A szervezet iránt érzett munkavállalói büszkeség munkakörök szerint (n=900)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

b) Beilleszkedés a szervezetbe

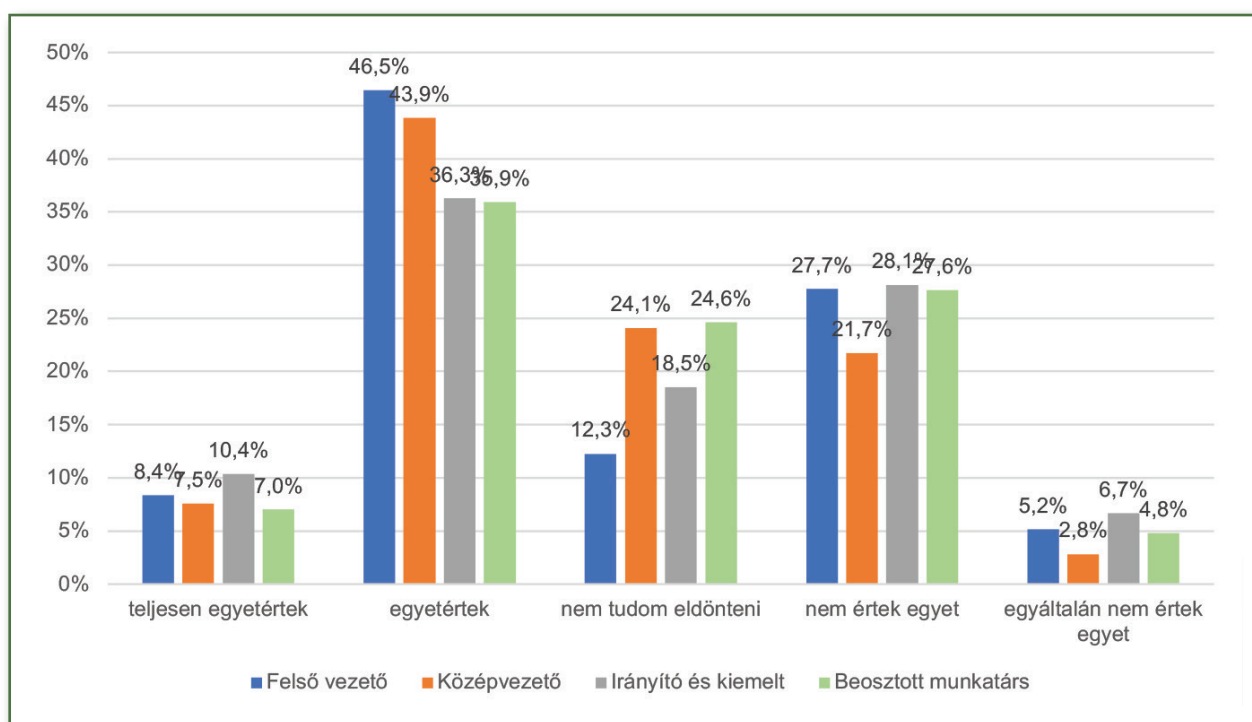
Itt a munkavállalói azonosulás, integráció sikerességét próbáltuk meg felmérni, és azt kérdeztük, teljes mértékben a szervezet részének érzi-e magát a tisztviselő. 81,3%-uk értett egyet azzal, hogy teljes mértékben sikerült a szervezet részévé válniuk. A munkavállalói azonosságtudat tehát rendkívül erős, és különösen az önkormányzatoknál az (87,3%-os egyetértés).

c) A szervezetről terjedő negatív híresztelésekkel kapcsolatos rossz érzések

A harmadik kérdés a szervezethez tartozás egy fontos érzelmi dimenzióját tárta fel, azt, hogy mennyiben kelt rossz érzéseket valakiben, ha munkahelyének rossz híret keltik. Megerősítést nyert az első két kérdésben mutatott azonosulás és büszkeség, hiszen a válaszadók 80,6%-a jelezte, hogy bántja őt, ha a szervezetéről negatívan beszélnek. (E kérdésben az önkormányzati szektor a leginkább érintett érzelmileg, a rendvédelem a legkevésbé, ez utóbbi dolgozóinak 76,6%-os egyetértése mellett.)

d) A közszerületi tisztviselők iránti megbecsülés, tisztelet

E kérdésben már 50% alá esik az egyetértés. Bár az önkormányzati és rendvédelmi szféra dolgozói optimistábbak, 56,5%-ban és 54,5%-ban vallják, hogy a tisztviselőket társadalmi megbecsülés övezi. Ahogy a szervezeti hierarchiában lefelé halunk, úgy fogy el az ebbe vetett hit, míg a felső vezetők szintjén 54,8%-os a megbecsültséggel kapcsolatos egyetértés, addig a beosztottak esetében már csak 43,0%.



120. ábra: A közszerületi tisztviselők iránti megbecsülés, tisztelet megítélése munkakörök szerint (n=900)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

e) A munkatársakkal való egyenlő bánásmód

A nemtől, kortól, etnikai hovatartozástól, szexuális beállítottságtól stb. független egyenlő bánásmód megvalósulásáról, illetve az erre való törekvésről kérdeztük a tisztviselőket. 81,1%-ban pozitív válaszokat kaptunk. Kiugróan magas egyetértést mutat az önkormányzati szektor (89, 1%), borúsabban látja a helyzetet a rendvédelem (76,6%).

f) A szervezetről kialakult kép és a személyes tapasztalat összhangja

Ez volna a szervezeti hitelesség és a hiteles kommunikáció, a sikeres imázsépítés alapja. Azzal azonban csak a tisztviselők mintegy fele (51,4%) ért egyet, hogy a munkahelyéről kialakult kép és a személyes tapasztalat egyezik. Meglepő módon az államigazgatásban dolgozók vannak leginkább az ellenkező állásponton (esetükben az egyetértés csak 47,5%).

g) A szervezet küldetésének és a végzett munka jelentőségének ismertsége

A válaszadók 54,3%-a gondolja úgy, hogy a társadalom ismeri az adott szervezet küldetését, feladatait, a végzett munka jellegét, társadalmi jelentőségét. Kimagasló értéket mutat a rendvédelmi ágazat (63,6%) – ami nem csoda –, a rendőr talán kézzelfoghatóbb, ismertebb, munkája sok tekintetben jobban szem előtt van, mint más tisztviselőké. Legkevésbé egyértelmű az államigazgatás helyzete (51,8%).

h) Vonzó munkahely a tehetségek számára

Hogy mennyire képes tehetséges munkaerőt vonzani egy-egy szervezet, a tekintetben az önkormányzati igazgatás nyújtja a legkedvezőbb képet (51,5%-os egyetértéssel). Legpesszimistább az államigazgatás (44,9%), nem sokkal látja kedvezőbbben a helyzetet a rendvédelem (47,4%).

i) Jó munkahely helyi és régiós szinten

A munkaerő-utánpótlás biztosítását nagyban megkönnyíti, ha a szervezetet a közvélemény „jó munkahelyként” tartja számon, különösen helyi és regionális szinten, ezért azt is megkérdeztük, mi erről a tisztviselők tapasztalata. A tisztviselők mintegy 60%-ban egyetértettek azzal, hogy helyi szinten vonzó az álláskeresők számára a munkahelyük. Az átlagot az önkormányzatok húzták felfelé (63,6%) és a rendvédelem lefelé (52,6%).

j) A szervezet jövőképe és stratégiai céljainak ismerete

Az erős szervezeti kultúrák számára evidencia a jövőkép és stratégia ismerete, a mellette való elköteleződés. A munkatársak ismerik, értik és támogatják a szervezet hosszú távú célkitűzéseit, tudják, hová akar eljutni a szervezet a válaszadók 63,9%-a szerint. A rendvédelemben dolgozók azonban csak 57,1%-ban értenek egyet, az államigazgatás tisztviselői 63,5%-ban, tehát megint az önkormányzatok javítják az állítással való egyetértés arányát 71,5%-kal.

k) A szervezet elismertsége, jó hírneve

A számos pozitív válasz ellenére, ha összességében kell megítélni a szervezet jó hírnevét, a tisztviselőknek csak mintegy fele (51,4%) teszi le voksát az egyetértés mellett. Az átlagot az államigazgatás rontja (46,1%), az önkormányzati szféra emeli (64,2%) a rendvédelem köztes, 57,8%-os egyetértése mellett.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

l) A szervezet és az ott végzett munka társadalmi elismertsége

Az egyes közzolgálati területeken végzett munka társadalmi elismertségével kapcsolatos vélemények megint alulmúlják a szervezetben dolgozók önmagukról és munkahelyükről kialakított jó véleményét. A tisztviselők 45,9%-a ért egyet azzal, hogy megvan a társadalmi megbecsültsége az általa végzett munkának. Az államigazgatás a legborúlátóbb (40,8%), a rendvédelem és önkormányzatok közel azonos arányban értenek egyet az állítással (55,8% és 54,5%).

m) A munkatársakkal való tisztességes bánásmód

Feltehetjük, hogy magas pontszámokat kell kapnunk, ha a tisztviselők bátran ajánlanák munkahelyüket állást kereső barátaiknak. Nem is kell csalódnunk, a válaszadók 76,2%-ban úgy gondolják, hogy a szervezetnél tisztességesen bálnak a munkavállalókkal. Legalacsonyabb az egyetértés a rendvédelemben (70,1%), legmagasabb az önkormányzati szférában (84,2%), az államigazgatás a köztes 75,6%-ot hozza.

n) A minden tekintetben felelős szervezet

A szervezet minden tekintetben felelősen látja el feladatát, ezt jelölte meg a tisztviselők igen nagy aránya (81,8%). Ismét az önkormányzatok véleménye a legoptimistább (87,9%-ban gondolják így), legpesszimistább pedig a rendvédelem (76,0%). Kérdés persze, hogy ha a társadalmi felelősségvállalás bizonyos kérdéseiben (fenntarthatóság, környezettudatosság) nagyfokú bizonytalansággal számoltunk, reális-e az az értékítélet. (Félő, hogy csak részben állja meg a helyét.)

o) A szervezet munkaerő-megtartó képessége

A büszkén vállalt hivatás és megannyi elégedettséget sugalló válasz után a komoly HR-kihívásokat valószínűsítő záró kérdéshez érkezünk. A tisztviselőknek csak 37,9%-a gondolja úgy, hogy fenti számtalan kérdés ellenére a szervezet meg tudja tartani a kimagasló tehetségeket, a kvalifikált munkaerőt. Az államigazgatás dolgozói csak 34,8%-ban értettek egyet ezzel, a rendvédelmi ágazat 35,1%-a sem túl kecsegtető. Egyedül az önkormányzati tisztviselők értettek egyet az állítással 50%-ot meghaladó mértékben (51,5%).

36. táblázat: A szervezet munkaerő-megtartó képessége munkakörök szerint (n=903)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése).

	Szervezetünk meg tudja tartani legjobb embereit.				
	teljesen egyetértek	egyetértek	nem tudom eldönteni	nem értek egyet	egyáltalán nem értek egyet
Felső vezető	10,3%	32,9%	14,2%	37,4%	5,2%
Középvezető	3,8%	31,6%	23,1%	34,4%	7,1%
Irányító és kiemelt	9,6%	25,9%	22,2%	27,4%	14,8%
Beosztott munkatárs	8,8%	29,1%	27,1%	25,6%	9,3%
Összesen	8,0%	29,9%	23,2%	30,0%	8,9%

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Összességében mit látunk? Egy optimista és a legtöbb kérdésben elégedett (elégedettnek mutakozó) tisztviselői kart, erős szervezeti kultúrát minden ágazatban, a feltörekvő menedzsmentterületek mind gondosabb irányítása mellett. Másrészt egy talán némiképp elfogult és ezért a valósnál jobb képet rajzoló felső vezetői réteget, egy ütközőzónaként funkcionáló beosztott irányítói és kiemelt munkakörben foglalkoztatott réteggel, és néhány kérdésben az információkból kiszoruló és talán ezért bizonytalan (állát foglalni nem tudó vagy akaró) végrehajtó állománnyal. Látjuk az egyértelmű törekvést a diszkriminációmentességre, feddhetetlenségre (integritási kérdések megítélése), és a kiválóságra törekvésre. Kevesebb az információ a fenntarthatóság, környezettudatosság szervezeti kérdéseiben (bár itt csak általános állításokat fogalmaztunk meg, konkrét intézkedések nélkül kérdeztünk rá elvek érvényre jutására). A legnagyobb összhang a téren mutatkozott, hogy a közzszolgálat minden ága a csapatmunkára és a szervezeti egységek közötti együttműködésre, jó kommunikációs kapcsolatokra alapoz. Ellentmondást jelentő terület pedig, hogy bár a tisztviselők megítélése szerint vonzó munkahely a szervezetük, a munkaerő megtartása mégis problémát jelent. A társadalmi megbecsültségre adott válaszok – mind a hivatal, mind a munka, mind a tisztviselők vonatkozásában – arra enged következtetni, hogy a társadalom számára betekintést kell engedni a szakmai munkába, rá kell mutatni a közjó érdekében végzett elkötelezett munka jelentőségére, kell az imázsformáló munka.

VIII. A KÖZSZOLGÁLATI ÉLETPÁLYÁK ÉS KARRIER (Krauss Ferenc Gábor – Stréhli-Klotz Georgina)

A különböző szervezetek eltérő gyakorlatot követnek a szükséges létszámú, felkészültségű és kompetenciájú alkalmazottak biztosítására. Erre történetileg négy alapmodell alakult ki:

- a) az élethosszig tartó alkalmazás modell
- b) a „fel vagy ki” modell
- c) a bizonytalan „be vagy ki” modell
- d) a vegyes modell

Jelen témakörünk kapcsán érdemes az élethosszig tartó alkalmazás modell fő gondolatait áttekintenünk. A modell alap gondolata, hogy garantálja a munkavállaló hosszú távú foglalkoztatását, jövedelmét és karrierútját a nyugdíjazásáig, abban az esetben, ha a munkavállaló az elvárt teljesítményt nyújtja és lojális szervezetéhez. A munkavállalót a hierarchia legalsó szintjére veszik fel, és minden magasabb szintű pozíciót belső erőforrásból töltenek fel (Bakacsi 2000, 151–153.). Az élethosszig tartó alkalmazás modellnek a kiemelése azért fontos, mert ez feleltethető meg legjobban a hazai közszolgálati személyzetpolitika zárt, karrierrendszerű rendszermodelljének jellemzőivel (Lőrincz 2000). Hazánkban a rendszerváltást követően valamennyi hivatásrendnél a hagyományosnak tekinthető zárt típusú, az előmenetelt senioritás alapján biztosító, alapjellegetében kötött rendszerű szabályozást vezettek be (Petró 2014).

2011-ben a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program egyértelmű állásfoglalást tett az új közszolgálati életpálya kialakítása és bevezetése mellett. Az új életpályamodell kialakítása során az életpályamodell értékein túl nagy hangsúlyt igyekeztek helyezni a hatékonyság és teljesítmény értékeire is. Az értékválasztás tehát a stabilitást, kiszámíthatóságot képviselő karrierelv, valamint a változásokhoz való rugalmas alkalmazkodást feltételező hatékonyság és a teljesítmény értékeinek ötvözését igényli. Olyan életpályamodell bevezetését tűzte ki célul a Kormányzat, amely megőrzi ugyan a karrierrendszer előnyeit, de lehetőséget nyújt a változásokhoz való rugalmas alkalmazkodásra is (MP 11.0, 44.).

A közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodás fejlesztésének három nagy területét határozta meg a Közigazgatás- és Köszolgálatfejlesztési Stratégia 2014-2020:

- az emberierőforrás-gazdálkodás egyes funkcióinak továbbfejlesztése;
- a közszolgálati életpályamodell fejlesztése;
- az önkormányzati emberierőforrás-gazdálkodás fejlesztése.

A közszolgálati életpályamodell szervezeti szintű bevezetését és fejlesztését hivatott támogatni a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszermodellje. A rendszermodell kiemelten foglalkozik a közszolgálati életpályák témakörével az emberierőforrás-áramlás és -fejlesztés (köszolgálati életpálya-menedzsment) humán

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

folyamataként. A folyamathoz – többek között – olyan HR-funkciók tartoznak, mint a toborzás és a kiválasztás, a beillesztés és az előmenetel, a képzés-fejlesztés vagy a kiléptetés (Szakács 2014). Nincs azonban könnyű helyzetben a kormányzati személyzetpolitika, hiszen a rendszermodell megalkotása és alkalmazásának támogatása nem vezeti el automatikusan a szervezeteket a stratégiai alapú emberierőforrás-gazdálkodás megvalósításához.

A szakemberhiány és munkaerő-megtartás napjaink egyik legaktuálisabb problémaköre, amelyre a szervezetek vezetői és a HR-szakemberek folyamatosan új és új megoldásokat keresnek. A közsférában kialakított munkakörök és az előmeneteli rendszer szabályozottsága következtében viszonylag magasabb az igény a felsőfokú képesítéssel rendelkező munkavállalókra, mint a versenyszférában. Kutatási eredmények rámutattak arra, hogy a felsőfokú végzettségű szakemberek hiányának legfőbb oka az alacsony munkabér, emellett a szakképzett munkaerő hiánya és a közsféra/versenyszféra konkurenciája. A munkaerőhiány kezelésében alkalmazott eszközök hatékonyságának vizsgálatakor azt látjuk, hogy az első három leghatékonyabb eszköz (továbbra is) a gazdasági ösztönzőrendszer kategóriájába tartozik. A leghatékonyabb eszközök a „versenyképes bérezési, fizetési rendszer”, a „teljesítményértékelési és prémiumrendszer”, a „rugalmas munkaidő alkalmazása”, illetve a „vonzó hosszú távú ösztönzési rendszer”. (Szakemberhiány és munkaerő-megtartás a kulcsmunkakörökben 2017:16 és 21).

Az anyagi eszközök alkalmazásának kérdésében a közzszolgálat csak nagyon nehezen tudja felvenni a versenyt a versenyszférával. 2009-től kezdődően a közsféra keresetei gyakorlatilag minden évben elmaradtak a versenyszféráétól. Az arányszám 2008 óta jelentős – mintegy 25 százalékpontos – csökkenést mutatott egészen 2015-ig, amely jelenség így ugyan hatékonyabb közpénzfelhasználást mutat, azonban negatív hatással van a közzszolgálati karrier munkaerőpiaci versenyképességére. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy a közzszolgálaton belül a kötött bértábla miatt viszonylag korlátozottabban jelenik meg a munkaerőpiacra jellemző regionális bérkülönbség, amely jelenséget a közzszolgálat előnyére fordíthat a gazdaságilag fejletlenebb területeken. Szintén előnyként értelmezhetjük, hogy míg a férfiak vezetővé válási esélye a nemzetgazdasági átlagban jóval meghaladja a nőkéét, addig a magyar közzszolgálatban a nők az átlagosnál nagyobb mértékben kapnak esélyt a vezetővé válásra. Az adatok ezt tükrözik nemzetközi összehasonlításban is (Jó állam jelentés 2017, 157. és 164.).

Minden HR-rendszer számára kiemelten fontos az utánpótlás kérdése, a megfelelő emberek életpályára állítása. A személyi állományt érintő közzszolgálat-fejlesztési intézkedések célja, hogy szavatolják a közzszolgálati munka magas minőségét, a foglalkoztatási biztonságot, a megfelelő életszínvonalat, a szakmai fejlődést, emeljék a közzszolgálati életpálya presztízsét, valamint anyagi és erkölcsi megbecsülést hozzanak magukkal. Azt, hogy van még teendő ezen célok elérése érdekében, jól mutatják a legfrissebb kutatási eredmények arról, hogy milyen a közzszolgálati munka presztízsének megítélése. A versenyszférában dolgozók válaszai alapján azt látjuk, hogy a választadóknak csak 26,9%-a dolgozna a közzszolgálatokban (nagyon) szívesen. Minden ötödik választadó ugyanakkor egyértelműen elutasítja a közsférában történő munkavállalást, akikhez, ha hozzáadjuk a „lehetőség szerint távol maradókat”, továbbá a bizonytalanokat, akkor azt látjuk, hogy a társadalomban az állami foglalkoztatás munkaerőpiaci vonzereje alacsony (Jó állam jelentés 2017, 168.).

Korábbi, a közzszolgálaton belüli kutatási eredmények is azt mutatják, hogy bőven van még előrelépési lehetőség ezen a téren. A munkaerő-tervezés és létszám-gazdálkodás nem stratégiai alapú. A közsférában egy bizonyos szakmai végzettséggel rendelkező személyi állományt nagyon nehéz megtartaniuk a szervezeteknek, elsődlegesen a kiélezett munkaköri verseny és a rossz munkakörülmények miatt. A szervezeti karriermenedzsment-rendszerek működése nem egyértelmű a személyi állomány részére. A helyzet egy picit jobb a rendvédelmi igazgatáson belül, azonban ott is elsősorban csak a vezetői utánpótlási és vezetői adatbankok működnek. A karrier- és életpá-

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

lya-tervezés, illetve a tehetséggondozás még kiforratlan, nem működik egységes rendszerként a közzszolgálatban. A személyi állomány számára az előmenetel és a karrierépítés elsősorban anyagi, majd másodsorban erkölcsi előre jutást jelent. És bár a kutatások a munkaerő-megtartás vonatkozásában a közzszolgálaton belül is az anyagi és az erkölcsi megbecsülést emelték ki, azonban jelentős arányban megjelent a jól felépített és tervezhető karrier, valamint a fejlődés lehetősége is, mint vonzó elem (Szabó 2014, 45–47.).

A közzszolgálat munkaerőpiaci vonzerejének növelése, valamint a közzszolgálat emberierőforrás-megszerzési és -megtartási képességének erősítése érdekében elsődleges tehát fel kell tárunk a kialakult szervezeti (jó) gyakorlatokat, valamint átfogóan meg kell ismernünk a munkavállalók karrierépítési elképzeléseit és preferenciáit. Csak ezen információk birtokában lehetséges az érdemi fejlesztési javaslatok megfogalmazása.

A személyi állomány véleményének és a közzszolgálati szervezeteken belül kialakult gyakorlatnak a minél teljesebb megismerése érdekében több nézőpontból is megközelítettük a közzszolgálati életpálya, illetve a karriermenedzsment témakörét a kutatási kérdőívben. Felmértük, hogy a munkavállalók milyen mértékben tudják megvalósítani karriercéljaikat, milyen lehetőségeket biztosít számukra szervezetük, hogy milyen eszközöket alkalmaznak a szervezeti karriermenedzsment-rendszerek. Külön vizsgáltuk többek között a szervezetek bérezési és juttatási gyakorlatát a karriertervezéshez kapcsolódóan, illetve felmértük azt is, hogy milyen karriermenedzsment-eszközöket, szervezetikultúra-elemeket, illetve bérezési és juttatási megoldásokat látnának szívesen a munkavállalók a saját szervezetükön belül. Természetesen nem csak a szervezeti oldalról vizsgáltuk a kérdéskört, hanem a munkavállalói oldalról is, ennek megfelelően megkérdeztük a foglalkoztatottakat arról is, hogyan látják közvetlen munkatársaik hozzáállását magához a munkához, illetve a karrierépítéshez. A témakör zárásaként vizsgáltuk, hogy a kérdőívet kitöltők milyen karrierfejlesztési módszereket és alkalmazott lehetőségeket tapasztalnak a saját szervezetükön belül. Az eredmények feldolgozása során vizsgáltuk egyrészt a válaszok igazgatási ágazati megoszlását (államigazgatás, önkormányzati igazgatás, rendvédelmi igazgatás), illetve a válaszadók munkaköri megoszlását (felső vezető, középvezető, beosztott irányítói, illetve kiemelt munkakört betöltők és beosztotti munkakört betöltő munkatársak). A kutatási eredményeket a következőkben mutatjuk be.⁶⁶

1. KARRIERLEHETŐSÉGEK

Ebben a kérdéskörben a közzszolgálati életpályák működtetésével és a személyes karrierrel összefüggő állításokat fogalmaztunk meg (összesen tizenháromat). A választ adók az adott állításról véleményüket – egyetértésüket, illetve egyet nem értésüket – 5 válaszlehetőség: a „teljes mértékben”, a „jelentős mértékben”, a „nem tudom eldönteni”, a „kis mértékben” és az „egyáltalán nem” közül a megfelelő megjelölésével fejezhették ki. A kérdéskörre 1058 fő válaszolt.

A kutatási eredmények feldolgozása során szembetűnő volt a *nem tudom eldönteni* kijelentést választók viszonylag magas aránya, majdnem minden negyedik választ adó (24,5%) jelölte meg ezt a lehetőséget. A legmagasabb arányban azon kérdésekre érkezett ez a válasz, ahol a szervezeti gyakorlatra kérdeztünk rá, így például: nálunk azokat léptetik elő, akik leginkább segítik a szervezet előrehaladását (37,3%), vagy a munkahelyemen általában a

⁶⁶ A részletes kutatási eredményeket külön E-függelék tartalmazza.

A KÖZZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

legképzettebb kollégákat léptetik elő (34,4%). Ezek az adatok arra engednek következtetni, hogy a szervezeteken belül a karriermenedzsment-rendszer nem szerepel a HR-információs rendszer és a HR-kommunikáció elsődleges célpontjai között.

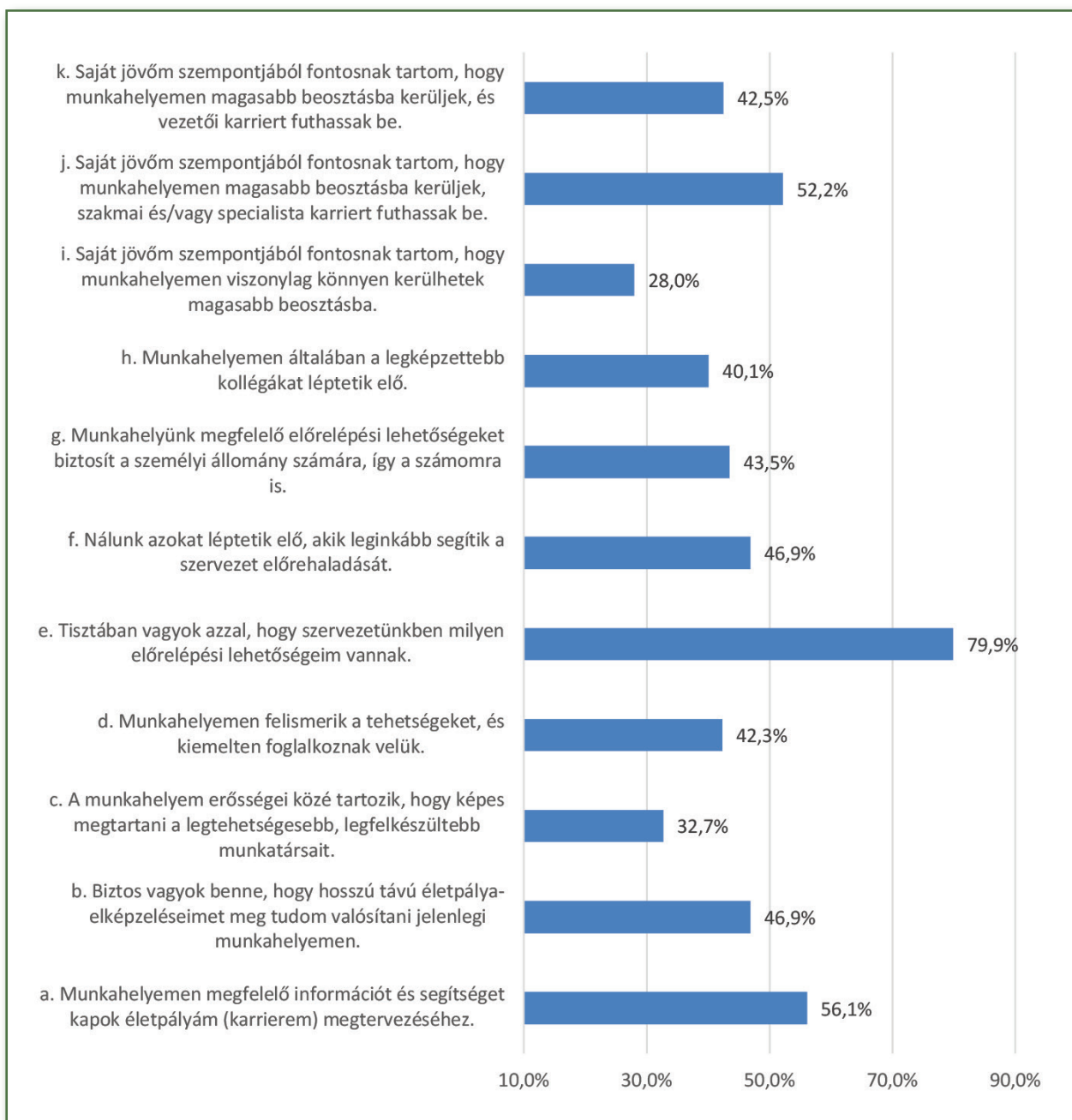
Összességében a választ adók 79,9%-a gondolja úgy, hogy teljesen vagy jelentős mértékben tisztában van a szervezetén belüli előrelépési lehetőségekkel, bár továbbmenve a megkérdezetteknek csak kicsivel több mint fele (56,1%) válaszolta, hogy a munkahelyén megfelelő információt és segítséget kap az életpályája, karrierje megtervezéséhez. A tervezésben kapott segítség elmaradása értelemszerűen magával hozza azt is, hogy a kutatásban részt vevők kevesebb mint fele (46,9%-a) érzi úgy, hogy jelenlegi munkahelyén meg tudja valósítani hosszú távú életpálya-elképzeléseit. Általánosan azt tapasztaljuk, hogy a személyi állomány kevesebb mint fele (40%-50% között) van pozitív véleménnyel a szervezete karriermenedzsment-gyakorlatáról és válaszolt egyetértően az alábbi állításokra:

- nálunk azokat léptetik elő, akik a leginkább segítik a szervezet előrehaladását (46,9%);
- a munkahelyem megfelelő előrelépési lehetőségeket biztosít a személyi állomány számára (46,3%);
- a munkahelyem felismeri a tehetségeket és kiemelten foglalkozik velük (42,3%);
- a munkahelyemen általában a legképzettebb kollégákat léptetik elő (40,1%).

A kérdőívet kitöltők a legkevésbé azzal az állítással értettek egyet, hogy a munkahelyük erősségei közé tartozik, hogy képes megtartani a legtehetségesebb, legfelkészültebb munkatársait.

A kérdéskörön belül vizsgáltuk azt is, hogy saját karrierút vonatkozásában milyen preferenciái vannak a foglalkoztatottaknak. Az eredmények alapján azt mondhatjuk, hogy többen vágynak szakértői/specialista karrierre (52,2%), mint vezetői karrierre (42,5%), ugyanakkor általános követelményként fogalmazta meg a válaszadók közel háromnegyede, hogy egyenlő eséllyel akar részt venni a karrierépítésben a kollégáihoz hasonlóan.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



121. ábra: Az ábrán szereplő állításokkal teljesen, illetve jelentős mértékben egyetértők közzszolgálati átlaga (n=1058)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A kutatási eredmények ágazati bontása során szembetűnő az önkormányzati igazgatás tagjainak általánosan pozitív irányban és jelentős (5%-nál nagyobb) mértékben eltérő véleménye az államigazgatáshoz és a rendvédelmi igazgatáshoz képest. Ennek megfelelően az önkormányzati igazgatás tagjainak 62,1%-a érzi úgy, hogy megfelelő információt és segítséget kap a munkahelyén az életpálya (karrier) megtervezéséhez a közzszolgálat 56,1%-ával szemben. Ugyanígy az önkormányzati igazgatás tagjai közel tíz százalékkal nagyobb arányban (41%-ban) érzik

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVESELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

úgy, hogy a munkahelyük erősségei közé tartozik, hogy képes megtartani a legtehetségesebb, legfelkészültebb munkatársait. A közzolgálati átlaghoz képest szintén kedvezőbb megítélést mutat a tehetségek felismerése és kiemelten történő kezelése (49,3%), valamint azok előléptetése, akik a leginkább segítik a szervezet előrehaladását (51,1%). Érdekes jelenség ugyanakkor, hogy ezen az igazgatási ágon belül a legmagasabb azok aránya (33%), akik számára fontos, hogy a munkahelyükön viszonylag könnyen kerüljenek magasabb beosztásba, és legalacsonyabb azok aránya (50,2%), akik számára az a fontos, hogy több karrierút, illetve karrierlehetőség közül választhassanak.

A kérdőívre adott válaszok munkakörök szerinti bontásával több érdekes jelenséget is megfigyelhetünk. Egyrészt azt, hogy a szervezeti hierarchiában magasabban lévő munkakört betöltők sokkal kisebb arányban választották átlagosan a *nem tudom eldönteni* válaszlehetőséget. Míg ez az arány a beosztotti munkakört betöltőknél még 27,8%, a felső vezetők körében már csak 18,8%. Szintén szembeűnő, hogy a felső vezetők érezték a szervezet karriermenedzsment-rendszerét a legmagasabb arányban átláthatónak és korrektnek. Jóval átlagon felüli mértékben értettek egyet az olyan kérdésekkel, mint hogy „megfelelő információt és segítséget kapok a karrierem megtervezéséhez”; „meg tudom valósítani hosszú távú életpálya-elképzeléseimet jelenlegi szervezetemnél”; „munkahelyem meg tudja tartani a legjobb embereit”; „tisztában vagyok azzal, hogy szervezetünkben milyen előrelépési lehetőségeim vannak”; „nálunk azokat léptetik elő, akik a leginkább segítik a szervezet előrehaladását” stb. Ez a jelenség magyarázható abból a szempontból, hogy a felső vezetők egyrészt már befutottak egy jelentősebb karriert, másrészt a magas beosztásukból fakadóan aktív alakítói a szervezet karriermenedzsment-rendszerének, így érthető, amennyiben elfogultnak tünnek más munkaköri csoportokkal szemben. Bár alapesetben azt várhatnánk, hogy amennyiben a felső vezetők a legelégedettebbek a szervezet által biztosított karrierlehetőségekkel, akkor az ellenkező végponton elhelyezkedő munkaköri csoport, a beosztott munkatársak a leginkább elégedetlenek, azonban a kutatási eredmények egyértelműen azt mutatják, hogy a beosztott irányítói munkakört betöltők és a kiemelt munkakört betöltők alkotják ezt a csoportot. Ugyanakkor az ebbe a munkaköri kategóriába tartozók számára a legfontosabb az, hogy szakmai és/vagy specialista munkakört futhassanak be a szervezeten belül.

2. KARRIERMENEDZSMENT-ESZKÖZÖK

A következő kérdéskör a közzolgálatban működő karriermenedzsment-eszközöket igyekszik feltárni. A témakörhöz 15 alkérdés tartozik, melyben kitérünk a karrierutakra vagy előmeneteli lehetőségekre, valamint az elismerésekre, a szakmai fejlődést biztosító képzésekre és a nemzetközi tapasztalatszerzés lehetőségeire is.

Az első kérdéssel, miszerint a vezetői karrierút milyen jelentőséggel bír a szervezetben (56b), elsőként a hivatásrendek közötti különbségeket igyekeztünk feltérképezni. A válaszokból kiderül, hogy az államigazgatásban dolgozók mindössze harmada szerint jelentős a vezetői karrierút, ezen belül is 3,5% szerint meghatározó jelentőségű. A legtöbben azok vannak, akik nem tudtak dönteni a kérdésben (42%). Ezzel szemben a rendvédelemben dolgozók valamelyest határozottabb véleményt fogalmaztak meg, mivel 40%-uk szavazott arra a vezetői karrierút kapcsán, hogy jelentőséggel bír, és csak mintegy egyharmaduk válaszolta, hogy nem tud dönteni. Még magasabb azoknak az aránya, akik a gyorsított karrierúttal kapcsolatban (56c) nem jutottak kellő információhoz. Az államigazgatásban a válaszadók fele nem tud dönteni erről, és itt már a rendvédelemben is emelkedik ez az arány, hiszen 41,5% jelölte meg ezt a válaszlehetőséget. Ugyanakkor 27,4% szerint csak kismértékben van jelentősége a gyorsított karrierútnak a szervezet életében. Megemlítendő, hogy a közzolgálat egészét tekintve is csak 1,4% azon válaszadók aránya, aki szerint ez meghatározó jelentőségű.

A KÖZZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A gyorsított karrierútra vonatkozó kérdést követi a soros előrejutás a beosztásban vagy rendfokozatban (56d), mellyel kapcsolatban a vélemények már nagyobb szórást mutatnak. Az államigazgatásban munkát végzők 39,4%-a jelölte meg, hogy jelentős ez a hatás, és további 14,4%, hogy meghatározó jelentőségű. Ugyanakkor itt is határozottan megjelenik azok aránya, akik nem tudtak dönten, hiszen a válaszadók harmada jelölte ez a kategóriát. A rendvédelem adatai – az előzőekhez hasonlóan – itt is egységesebbek. A válaszadók több mint fele (52,4%) szerint a jelentős kategóriába tartozik a soros előrejutás a beosztásban vagy rendfokozatban a szervezetben, és további 14,6% szerint pedig kifejezetten meghatározó szerepet tölt be. Mind az államigazgatás, mind pedig a rendvédelem adatait elemezve jól látható, hogy az arányok nagymértékben megegyeznek a kiszámítható előmenetellel (56f) kapcsolatos nézetekkel. Míg a soron kívüli előrehaladást (56e) vizsgálva ismét jóval nagyobb szórást tapasztalhatunk. Az államigazgatáshoz kötődő válaszadók 40%-a nem tudja eldönteni, 20%-a gondolja úgy, hogy jelentős és 28,2%-a szerint csekély jelentősége van a soron kívüli előrehaladásnak. A rendvédelemben hasonlóképpen nagy szórást tapasztalhatunk, de ugyanakkor még mindig többen választották (38%) a jelentős kategóriát. A válaszadók további 26-26%-a pedig vagy nem tud dönteni, vagy kevésbé érzi a jelentőségét. A különböző címekről és tanácsadói posztokról (56g) a válaszadók egyharmada nem döntésképes. Az államigazgatásnál a válaszadók 35%-a nem tud, nem akar állást foglalni, a rendvédelemben valamivel alacsonyabb ez az érték, 30%. Ezen túl a jelentős és a kismértékű kategóriákat érdemes megemlíteni. A válaszok szélsőértékei szinte alig mérhető arányokat mutatnak. E kérdésre az államigazgatási dolgozók 5%-a, míg a rendvédelemben tevékenykedők 4,3%-a jelölte azt meg, hogy a soron kívüli előrehaladás nincs különösebb hatással a szervezetben munkát vállalókra. Hasonló állásfoglalás tapasztalható a kitüntetések és egyéb adományozások (56h) válasznál is. Arra az állításra, hogy biztosnak tekinthető-e a foglalkozása (56i) az államigazgatásban, 40% vélekedett pozitívan, míg a rendvédelemben ez az arány már 44%.

A munkakörök alapján végzett bontásban a szakértői és specialista karrierutakról többnyire a közép- és a felső vezetői szint érzi úgy, hogy van jelentősége, de az ő esetükben is csak a megkérdezettek negyede vélekedett így. A vezetői karrierút viszont a felső vezetők szerint jelentős (45,3%), míg a középvezetőknek már csak egyharmada (33%) jelölte meg ezt a kategóriát, és a további két vizsgált munkakörben egyre csökken a szakértői/specialista karrierút jelentősége, és toródik a vélemény a bizonytalanok felé. A válaszok alapján jól látható, hogy a gyorsított karrierút (például: tehetség gondozás) távol áll a mai közzszolgálati gondolkodástól, hiszen a legtöbben nem tudnak dönteni e kérdésben. Az eredmények azt is jól mutatják, hogy a jogszabály által kötelezően előírt soros előrejutás a meghatározóbb. A felső vezetők is ezt értékelték a legjelentősebbnek, hiszen 19%-uk a meghatározó jelentőségű, és további 48%-uk a jelentős kategóriát választotta. Ehhez képest a középvezetőknek már csak 55%-a, a beosztotti munkakört betöltőknek pedig mindössze 49%-a jelölte meg a két felső kategóriát együttvéve. Habár a sorrend nem változik, a szervezet részéről biztosított kiszámítható előmenetelt jelentősnek tartja a felmérésben vizsgált valamennyi munkakör betöltője. A felső vezetőknek 73,7%-a, a középvezetőknek 57%-a, a beosztott irányítói és a beosztott munkakört betöltő állományoknak pedig 55-55%-a szavazott a két felső értékre. Ehhez képest a soron kívüli előléptetések már jóval kevésbé töltenek be jelentős szerepet. A felső vezetőknek csupán 38,5%-a nyilatkozott e típusról pozitívan, míg a többi kategóriában az értékek jócskán elmaradnak ettől. A beosztotti munkakört betöltőknél ez az arány 20,5%, ha a két kategóriát összevonjuk. Az eddig ismert adatokhoz hasonlóan a címek és tanácsadói posztok adományozása szintén a felső és középvezetőknél tölt be jelentősebb szerepet, míg a felső két kategória összevonásával esetükben 33,5%, illetve 34,7% a válaszok aránya, a beosztott irányítói és beosztotti munkaköröknél már csak 25,8% és 26,4%. Érdekes, hogy ezzel ellentétben a kitüntetésekénél és elismeréseknél ezek

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

az arányok már nem különülnek el ennyire határozottan, de azért érezhető (felső vezetők: 39,7%, középvezetők: 36%, beosztott irányítói munkakört betöltők: 39%, beosztotti munkakört betöltők: 32%). Sokkal inkább jellemző minden kategóriában a biztonságra törekvés, amelyre 40% körüli arányokat kapunk. Viszont érdekes, hogy jóllehet a tapasztalatok alapján a közzolgálatban a vezetői szint változhat a leggyakrabban, mégis 49%-uk voksolt arra, hogy e szempont meghatározó és jelentős. A fejlesztésekhez kapcsolódóan három kérdést fogalmaztunk meg, melyek közül egyértelműen a szakmai fejlesztés támogatása a legjelentősebb a szervezetekben. Felmerülhet a torzítás lehetősége a felső vezetőknél, hiszen ezt a tevékenységet ők tudják biztosítani, azonban mind a négy – vizsgálat alá vont – munkakörben egységesen magas értékek születtek. A felső vezetők 74%-a szerint meghatározó jelentőségű, illetve jelentős a szervezetben a szakmai fejlesztés támogatása, de a másik három munkakör értékei sem maradnak messze el ettől az értéktől, mivel a középvezetők 63%-a, a beosztott irányítói munkakört betöltők 57,7%-a, és a beosztotti munkakört betöltők 59%-a vélekedik így. A felső vezetőknél a kompetenciafejlesztésre adott válaszok aránya hasonlóképpen alakul (71%), azonban a többi kategóriába tartozó válaszadók már kevésbé vélekednek velük megegyezően, itt már mindhárom munkaköri szinten 50% körüli arányokat kapunk. Még szkeptikusabbak az önfejlesztés kérdését tekintve, ami a felső vezetők esetében is csupán 60%-uk szerint jár valamifajta jelentőséggel. A további munkakörökben – az eddigiekhez hasonló sorrend szerint – szintén csökkenek az arányok, a középvezetők 51%-a, a beosztott irányítói munkakört betöltők 49%-a, és a beosztotti munkakört betöltők 46%-a véli úgy, hogy az önfejlesztés meghatározó. Az önmegvalósításnál még inkább csökkennek az értékek, és míg a felső vezetők fele (53%) gondolja, hogy jelentős szerepe van, addig az alsóbb munkaköri szinteken már csak 33-39% között mozog ez az arány. Ezzel ellentétben a projektekben való részvételre vonatkozó kérdésre adott válaszoknál kicsivel emelkednek az arányok. A beosztott irányítói munkakört betöltőknél viszont szignifikáns eltérést tapasztalhatunk, csupán 28,6%-uk véli úgy, hogy lehetőséget biztosít a szervezet az ez irányú törekvések kielégítésére. Végül a nemzetközi tapasztalatszerzéssel kapcsolatban rendkívül alacsony arányszámokat kaptunk, melyből jól érzékelhető, hogy kevés lehetőség adódik a közzolgálatban a külföldi szakmai utakon történő részvételre és az ebből eredő tapasztalatszerzésre. Az arányok minden esetben 20% alatt maradnak.

3. KARRIERMENEDZSMENT-LEHETŐSÉGEK

A következő kérdéskörben ismételtén a közzolgálatban működő karriermenedzsment-eszközöket vizsgáltuk, de itt már a lehetőségekre fókuszáltunk az elvárások szempontjából. Míg az előző kérdéseknél arra kerestük a választ, hogy mi jellemezi jelenleg a szervezeten belüli viszonyokat, addig ebben a kérdésben arra keressük a választ, hogy a munkatársak szerint milyennek kellene lennie a szervezetnek, vagyis melyek az elvárásaik saját szervezetükkel szemben. E kérdéskör segít jól láttatni, hogy mekkora a különbség a jelenlegi és az elvárt állapot között, illetve hol lehetnek azok a fejlesztési irányok, melyek a legkomolyabb hatással vannak a dolgozók elégedettségére. A válasz-kategóriák azonosak az előzőekkel. Most is 15 állítás értékeit vizsgáltuk, melyben – az áttekinthetőség kedvéért – a *meghatározó jelentőségű* és a *jelentős* kategóriát összevonva elemeztük.

A vezetői karrierút biztosításával kapcsolatban az eredmények azt mutatják, hogy a közzolgálati tisztviselők 61%-a szerint meghatározó, vagy jelentős szerepet kellene kapnia ennek a tényezőnek a szervezetekben. A jelenlegi helyzetet jellemezve 31%-uk mondta azt, hogy fontos a szervezetben. A gyorsított karrierút biztosításáról a vélemények még jobban eltérnek egymástól. A választ adók fele gondolja úgy, hogy szükséges lenne nagyobb

A KÖZZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

szerepet betöltenie a szervezetben, és csak 11,5% véli úgy, hogy jelenleg ez fontos tényező. A szervezetben alapvetően is biztosított soros előrelépés lehetősége a válaszadók 67%-a szerint kellene, hogy jelentős szerepet kapjon, ez azonban nem kiugróan nagy elvárás, hiszen az előzőekben a válaszadók 45%-a jelezte, hogy ez valamilyen mértékben fontos. A soron kívüli előrelépés értékei azonban ismét elmaradnak a válaszadók elvárásaitól, hiszen 61%-uk jelölte meg, hogy jelentősebb funkciót kellene betölteniük a szervezet életében a jelenlegi 26,5%-kal szemben. A kiszámítható előmenetel igényéről a válaszadók több mint fele nyilatkozott jelenleg is meghatározóként, ugyanakkor 83,8% jelölte meg, hogy igény lenne ennek fokozottabb biztosítására. A különböző címek adományozását meghatározó jelentőségű vagy jelentős szerepet betöltő elvárásaként 59,4% jelölte meg. Több kitüntetést és elismerést a közzszolgálati tisztviselők 63,8%-a, biztos, nyugdíjas állást pedig 66,2%-uk szeretne. A szakmai és kompetenciafejlesztést 62,9% úgy értékelt, hogy jelenleg is fontos tényező a szervezetben, viszont az elvárások szerint már 84,8% gondolja úgy, hogy lényeges lenne hangsúlyt fektetni erre a területre. A választ adók fele úgy gondolja, hogy megvannak a keretei annak, hogy a munka során fejlődhesen valaki, de az ilyen vonatkozású elvárásokat már jóval többen (82%) fogalmazták meg. Emellett az önmegvalósítás lehetősége 72,5% számára jelent fontos tényezőt, ezzel szemben a projektben való részvétel már csak a közzszolgálati tisztviselők felét vonzza.

Az adatfelvétel alapján kimondhatjuk, hogy a szervezetben a legkevésbé volt meghatározó a nemzetközi tapasztalatszerzés lehetősége, azonban a szükségességére vonatkozóan is mindössze 45,2% jelölte meg, hogy jó lenne, ha jelentős szerepet töltené be. Ezen belül viszont csak a válaszadók 10%-a választotta a meghatározó jelentőségű kellene, hogy legyen kategóriát.

A továbbiakban a hivatásrendek szerinti bontás eredményeit mutatjuk be, főként azokat az adatokat, melyek valamilyen formában eltérnek az eddig bemutatott átlagoktól, vagy esetleg a hivatásrendekre vonatkozó adatok között tapasztalható érdemi különbség. Az államigazgatásban az átlaghoz és a többi hivatásrendhez képest is jóval nagyobb igény mutatkozik a szakértői és specialista karrierutak biztosítására, összességében a válaszadók 70%-a jelölte meg, hogy meghatározó jelentőségűnek vagy jelentősnek kellene lennie, és mindössze 2,3%-uk szerint nem fontos egyáltalán. Ezen túl az államigazgatásban dolgozóknál a projektekben való részvételre vonatkozó kérdés hozott átlagon felüli eredményt, hiszen 70,7% igényelné a lehetőséget.

A rendvédelmi dolgozók álláspontja szerint viszont sokkal inkább lényeges szempont a soros előrelépés a rendfokozatban. Több mint kétharmaduk, 76,6% vélekedik úgy, hogy jó lenne, ha ez lenne az általánosan alkalmazott gyakorlat a szervezetben. De a soron kívüli előre jutást is preferálják, mivel 72,8% jelölte meg a két felső kategóriát, és ez alig marad el az előző adattól. Ugyanakkor talán a legfontosabb tartják – mellyel a rendvédelem messze megelőzi a többi hivatásrendet – a kiszámítható előmenetel biztosítását. A válaszadók 90%-a jelölte meg, hogy fontosnak tartaná, melyből 39,5% a meghatározó jelentőségű választ adta. Ezen túl a válaszadók 80,2%-a nyugdíjas állást szeretne.

4. A SZERVEZETI KULTÚRA SZEREPE A KARRIERTERVEZÉSBEN

A kérdéshez 11 alkérdés tartozik, mely azokat a tényezőket igyekszik körbejárni, amelyek a szervezet működéséhez tartoznak. Az elemzés során kitérünk az atipikus foglalkoztatási jogviszonyokra, a szervezeti kultúra jellegére és a munkakörülményekre is.

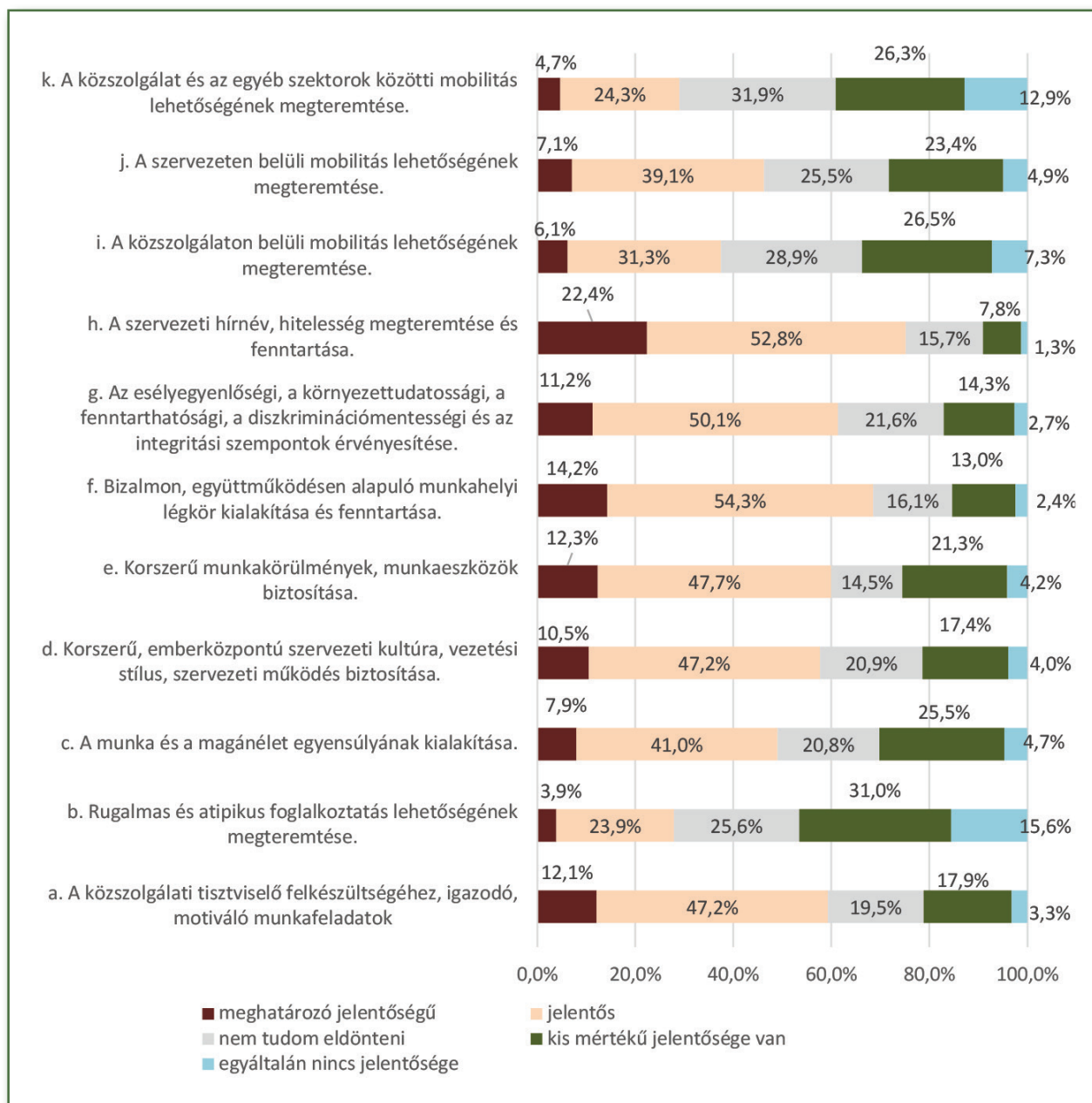
Az alábbi ábrán is jól látszik, hogy a legfontosabb a szervezet működése szempontjából a szervezeti hírnév, hitelesség megteremtése és fenntartása, valamint a bizalmon és együttműködésen alapuló munkahelyi környezet.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Míg előbbinél a válaszadók háromnegyede, utóbbinál 68% nyilatkozott pozitívan. A legkevésbé jelentős a közszolgálat és egyéb szektorok közötti mobilitás lehetőségének a megteremtése, hiszen erre a kérdésre mindössze a válaszolók 4,7%-a és 24,3%-a jelölte meg, hogy fontos tényező. Az is jól látszik, hogy a mobilitás kevésbé kialakult rendszer az állami szférán belül, hiszen a közszolgálaton és a szervezeten belüli mozgást is alacsony arányban jelölték meg a választ adók. Viszont a rugalmas és atipikus foglalkoztatásnál még alacsonyabb ez az arány, mindössze 3,9% jelölte a meghatározó jelentőségű és 24% a jelentős kategóriát. E két szélsőérték között szóródik a többi kérdés, általánosságban 60% körüli azoknak az aránya, akik pozitívan voksoltak, mely önmagában kedvező hozzáállást tükröz a munkáltatók részéről. Az esélyegyenlőséget, a környezettudatosságot, a diszkriminációmentességet a válaszadóknak mindössze 11,2%-a jelölte meglehetősen fontosnak, 50%-a pedig jelentősnek. Ez elsőre magas aránynak tűnik, azonban, ha figyelembe vesszük, hogy a közszolgálat évek óta igyekszik ezeket a területeket a jogszabályi környezet kialakításával is támogatni, akkor már nem is látszik olyan ragyogónak a helyzet. Az egyetemi képzésben megjelennek e témakörök, és munkaköröket is létrehozta a tevékenység működtetése érdekében, mégis a közszolgálati tisztviselők közel 40%-a nem tájékozott, vagy megítélésük szerint ez a téma a szervezet életében kevésbé van jelen.

A szervezeti kultúrára, a vezetési stílusra, valamint a korszerű munkaeszközökre vonatkozó kérdések többnyire a szervezeti és munkaköri bontásban mutatnak releváns adatokat.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



122. ábra: Az ábrán szereplő állítások milyen jelentőséggel bírnak a közszolgálatban (n=1032)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A továbbiakban nézzük a hivatásrendek szerinti bontást! Össességében az eredmények azt mutatják, hogy az államigazgatás és a rendvédelem egységes álláspontot képvisel, és több kérdésben sem egymáshoz képest, sem pedig az átlaghoz viszonyítva nincs számottevő különbség a válaszokban. De az azért látható, hogy a rendvédelmi dolgozók válaszainak átlaga többnyire elmarad az államigazgatási munkavállalókéétól. Csupán három tényezőnél tapasztalható ennek az ellenkezője, amikor is a rendvédelmi dolgozók kevésbé elégedettek, mint a másik csoport. A felkészültséghez igazodó motiváló feladatok biztosítása az államigazgatásban dolgozók 60%-a szerint megha-

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

tározó jelentőségű, illetve jelentős, ezzel szemben a rendvédelemben már csak 46% gondolkodik így, és csupán 4%-uk jelölte a legfelső kategóriát. Ugyan az egész közszoigálatot tekintve alacsony a rugalmas és atipikus foglalkoztatás lehetőségének megteremtése, ez az arány a rendvédelemben még alacsonyabb. A válaszadók mindössze 2,5%-a szerint meghatározó jelentőségű, és 19,8%-uk szerint jelentős e szempont. Ennek átlaga a közszoigálatban összességében 28%. Ezen túl kismértékben, de alacsonyabb értékeket láthatunk, ha a munka–magánélet egyensúlyának kialakítására vonatkozó kérdésre adott válaszokat vizsgáljuk. A korszerű, emberközpontú szervezeti kultúra, vezetési stílus szintén elmarad az államigazgatás arányaitól, azonban alapjaiban véve vannak különbségek a hierarchikus, kötött szervezeti kultúrájáról ismert rendvédelem és az államigazgatás között. Azok aránya, akik szerint a szervezet életében ez lényeges szempont, az államigazgatásban 10,3%, jelentősnek pedig a válaszadók 47%-a gondolja, míg a rendvédelemben 8% szerint lényeges, 40% szerint pedig jelentős szempont. Érdeklenség, hogy mindkét hivatásrendnél 21% azok aránya, akik nem tudják eldönteni a kérdést, de feltehetően ez az adat azt a nyilvánvaló eshetőséget is tartalmazza, amikor valaki nem szeretne választ adni a kérdésre, ezért bújik a „nem tudom eldönteni” lehetőség mögé. Ugyan a „kismértékben van jelentősége” vagy „egyáltalán nincs” kategória arányaiban alacsonyabb, mégis a válaszadók egynegyede voksolt arra, hogy csak kismértékben van jelentősége a vezetői stílusnak. Az „egyáltalán nem fontos” válaszkategória pedig mindkét hivatásrendnél elenyésző arányú, 4,3%, illetve 4,9%. Figyelemre méltó a bizalmon és az együttműködésen alapuló munkahelyi légkör eredményeinek alakulása. Az államigazgatás és a rendvédelem között e tekintetben sincs lényeges különbség. Elenyésző százalékponttal nyilatkoztak pozitívabban e felvetésről a rendvédelmi dolgozók, pedig náluk – az előfeltevések szerint – a munkakörök és a feladatok jellegéből adódóan a bizalom és az együttműködés jóval magasabbra lenne predesztinálható. Meglepően magas azok száma, akik nem tudnak dönteni a kérdésben, hiszen 17% jelölte meg ezt a válaszlehetőséget.

A munkakörök szerinti bontásban két fő irány figyelhető meg. Az egyik, hogy a felső vezetők a szervezeti tényezőket – érthető módon – nagyobb arányban értékelik fontosak a szervezet szempontjából, továbbá, hogy a szervezet igyekszik munkavállalóinak érvényesülését támogatni. A másik, hogy a legtöbb esetben a beosztott irányítói munkakört betöltők jóval kevésbé érzik a szervezet támogatását, hiszen az arányszámok a legtöbb esetben messze elmaradnak a többi munkakört betöltőkéttől és az átlagértékektől egyaránt. Ha részletesebben elemezzük az egyes kérdéseket, akkor az első kérdésnél (felkészültséghez igazodó motiváló feladat) elmondhatjuk, hogy a fent említett két fő irány határozottan megjelenik. Jól látható az is, hogy azok százalékos aránya, akik pozitívan vélekednek, átlagosan 59% volt. Viszont ezen belül azok aránya, akik szerint ez kiemelten fontos szempont a szervezet életében, már a felső vezetőknél is csak 14,6%, míg a középvezetőknél és beosztotti munkakört betöltőknél 12%, a beosztott irányítói munkakörben dolgozóknál pedig mindössze 8%. A rugalmas és atipikus foglalkoztatásra és a munka–magánélet egyensúlyára vonatkozó kérdésnél jelentős eltérés nincs a munkakörök között. Ugyanakkor megemlítenéd, hogy míg előbbinél a „meghatározó jelentőségű” válaszok aránya 3% és 4,5% körül mozog – ami alig néhány válaszadót jelent – addig az utóbbinál ezek 6,5% és 9% közé esnek, ellenben jóval magasabb azok aránya, akik a jelentős kategóriát választottak, vagyis inkább pozitív véleményt képviselnek. A többi kérdésnél (a mobilitást kivéve) a legfelső érték már 10% körül vagy jócskán afölött helyezkedik el. Megemlítenéd még a szervezeti hírekre vonatkozó kérdésre adott válaszok konstellációi. Itt volt egy előfeltevésünk, miszerint a felső vezetők majd arra voksolnak legtöbbsen, hogy jelentős szerepet tölt be a szervezeti kultúrában ez a kérdéskör. Ez be is igazolódott, mert a felső vezetők 26,4%-a számára meghatározó jelentőségű és 56,7% szerint pedig jelentős, azonban érdekes, hogy a felső vezetők 6,7%-a nem tud dönteni a kérdésben. A többi munkaköri kategóriában az összesített arányszám 72% és 74% között mozog.

5. A SZERVEZETI KULTÚRÁBAN REJLŐ KARRIERTERVEZÉSI LEHETŐSÉGEK

Ebben a kérdéscsoportban – az előző metodikával megegyezően – szintén a szervezettel szembeni elvárásokat vizsgáljuk és hasonlítjuk össze a jelenlegi állásponttal. Most is ugyanazokat a kérdéseket vizsgáljuk, és ismét a meghatározó jelentőségű és jelentős kategóriák összevonásával elemezzük a témát.

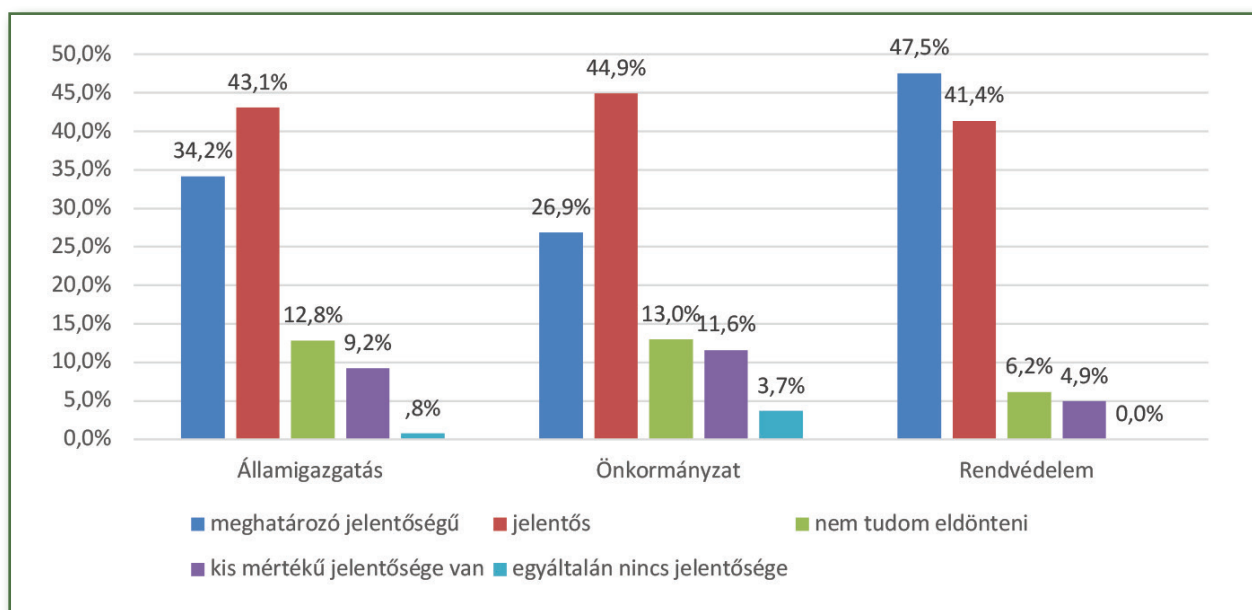
Az első kérdés a tapasztalathoz, kompetenciákhoz mért motiváló feladatok biztosítása, melyek a jelenlegi közszolgálatban is megjelenő tényezők, azonban mindez a közszolgálati tisztviselők elvárásaiban jóval magasabb arányban jelentkezett, hiszen 87,3%-ban jelölték meg az igényt. A rugalmas és atipikus foglalkoztatási forma csekély mértékben valósul meg. Arról, hogy a közszolgálat rendelkezik kialakult rendszerrel és az működik, vagy komolyabb törekvés lenne tapasztalható e területen, 26,8% nyilatkozott egyetértően. Ezzel szemben 66,9% választotta a meghatározó jelentőségű és a jelentős kategóriát, mely jól mutatja, hogy mennyire hiányzik a rendszer széleskörű kialakítása. Szintén fejlesztési lehetőséget kínál a munka–magánélet egyensúlya, mert a jelenlegi helyzethez képest (49%) a válaszadók 87,5%-a tartja fontosnak. Emellett az emberközpontú szervezeti kultúra, vezetési stílus két felső értékét összesen 90,6% választotta. Ezen belül arra, hogy a szervezetben meghatározó, illetve jelentős szerepet kellene kapniuk 39–51,6% szavazott és csak 1 fő akadt (0,1%), aki úgy gondolja, hogy egyáltalán nincs jelentősége. Hasonlóan fontos a közszolgálati tisztviselők számára a korszerű munkakörülmények, munkaeszközök biztosítása. A válaszadók 91,4%-a jelölte a felső kategóriákat, ezzel szemben a jelenlegi helyzetről 60% nyilatkozott pozitívan. A bizalmon és együttműködésen alapuló munkahelyet 91,2% igényelné. Jól érzékelhető, hogy a szervezeti kultúra, a légkör és a vezető-beosztott munkatárs kapcsolat kiemelten fontos a közszolgálati tisztviselőknek. Az esélyegyenlőség, fenntarthatóság kérdését a két felső kategóriában 82,6% választotta, míg a jelenlegit 61,3%. Talán ebben és a következő kérdésben tapasztalható a legkisebb szakadék a jelenlegi és az elvárt állapot között, hiszen a szervezet hírnevére vonatkozó állításban a jelenlegi állapot szerint is nagy figyelmet fordítanak erre a tényezőre, és a válaszadók 84,2%-a részéről fogalmazódik meg elvárás ugyanezzel kapcsolatban. A mobilitásra vonatkozó adatok igen alacsonyak voltak, amikor a jelenlegi lehetőségekre kérdeztünk rá, azonban a közszolgálati tisztviselők elvárásaiban nem elsődleges szempont a mobilitás megteremtése, de nem marad el jelentősen, főként a közszolgálat és az egyéb szektorok közötti mozgás tekintetében.

A hivatásrendek közötti felosztásban is azokat a mutatókat és különbségeket igyekeztünk leírni, melyek kiugróak, vagy eltérnek az átlagtól. A kapott eredményekből jól látszik, hogy a két szervezeti kultúra nagymértékben nem különbözik egymástól azon tényezőkben, melyek igényként jelennek meg a választ adók részéről. Csupán néhány érdekes eltérést említünk meg ebben a részben. A közszolgálati tisztviselő felkészültségéhez igazodó motiváló feladatoknál a rendvédelemben kevésbé erőteljesen jelenik meg az igény. Míg az államigazgatásban 38,3% gondolja úgy, hogy meghatározó jelentőségűnek kellene lennie, a rendvédelemben dolgozóknál ez csak 25,9%. Magasabb az arány az államigazgatásban, ha az atipikus foglalkoztatási lehetőségek megteremtésének igényét vizsgáljuk, mivel az államigazgatásban a meghatározó jelentőségű kategóriát a választ adók közel negyede jelölte be, míg a rendvédelemben ez a szám csak 15%. Az emberközpontú szervezeti kultúrának és a bizalmon és együttműködésen alapuló munkahelyi légkörnek a jelentőségét megjelölő válaszok arányai megegyeznek, azonban mindez az államigazgatásban határozottabban jelenik meg, hiszen többen jelölik meg a szélső értékeket.

6. A BÉREZÉSI ÉS JUTTATÁSI GYAKORLAT A KARRIERMENEDZSMENT-RENDSZEREN BELÜL

Ebben a kérdéskörben a bérezéshez és juttatásokhoz tartozó tényezőket elemeztük aszerint, hogy milyen jelentőséggel bírnak a szervezetben. Összesen 8 alkérdés tartozik a témakörhöz. Először a közszolgálat egészére vonatkoztatva próbáltunk meg következtetést levonni az adatokból.

Az első a pozitív irányú béreltérítés alkalmazásának szervezeten belüli alkalmazásával kapcsolatos. A válaszadók több mint fele (54%) nyilatkozott pozitívan, mely alapján elmondható, hogy ha nem is kiemelkedően magas arányban, de mindenképpen általánosan ismert az eltérítés rendszere. Ezt a ténytet bizonyítja, hogy mindössze a válaszadók 7,2%-a gondolja úgy, hogy nincs jelentősége. A teljesítményalapú bérezést és jutalmazást 14,4% jelölte meg meghatározó jelentőségűként, és 41% válaszolta azt, hogy jelentős. Ez igen magas szám ahhoz a tényhez képest, hogy a munkáltatóknak a közszolgálatban kevés lehetőségük van a jogszabálytól való eltérésre. Ez jól látszik a következő kérdésre adott válaszokból is, mert átlagosan 9,5% szerint meghatározó a folyamatos bérkorrekció lehetősége, emellett a három középtértéket kategóriánként a válaszadók negyede választotta, tehát nincs egységes álláspont a témakörben. Hasonlóképpen eltérnek a vélemények a tekintetben is, hogy a bérezési gyakorlat a munkakör értéke szerint van-e meghatározva. A válaszadók 26,4%-a szerint jelentősen, 24,6%-uk szerint kismértékben, 27%-nak pedig nincs rálátása a kérdésre. A fizetések értékállóságának megőrzését az előzőhöz képest már pozitívanabban értékelik a közszolgálati tisztviselők, mivel 13,7%-uk vélekedett úgy, hogy meghatározó jelentőségű, és további 30,2% jelölte meg, hogy fontos a szervezet számára, viszont közel negyedük nem tud dönteni e témában. A következő tényező a béren kívüli juttatások, melyről pozitívan a megkérdezettek 35,4% nyilatkozott, és további 30% a kis mértékben kategóriát választotta, mely alapján elmondható, hogy kevésbé gondolják úgy, hogy fontos szerepet töltené be a közszolgálatban. Ennél alacsonyabb azoknak a szervezeteknek az aránya, ahol támogatják a közszolgálati tisztviselőket kedvezményes hitelkonstrukciók kialakításával vagy egyéb szociális és jóléti juttatási rendszerek kialakításával. Az alábbi ábrán is az arányok nagymértékű szóródása figyelhető meg.



123. ábra: A szociális juttatások jelentősége a közszolgálatban (n=1031)

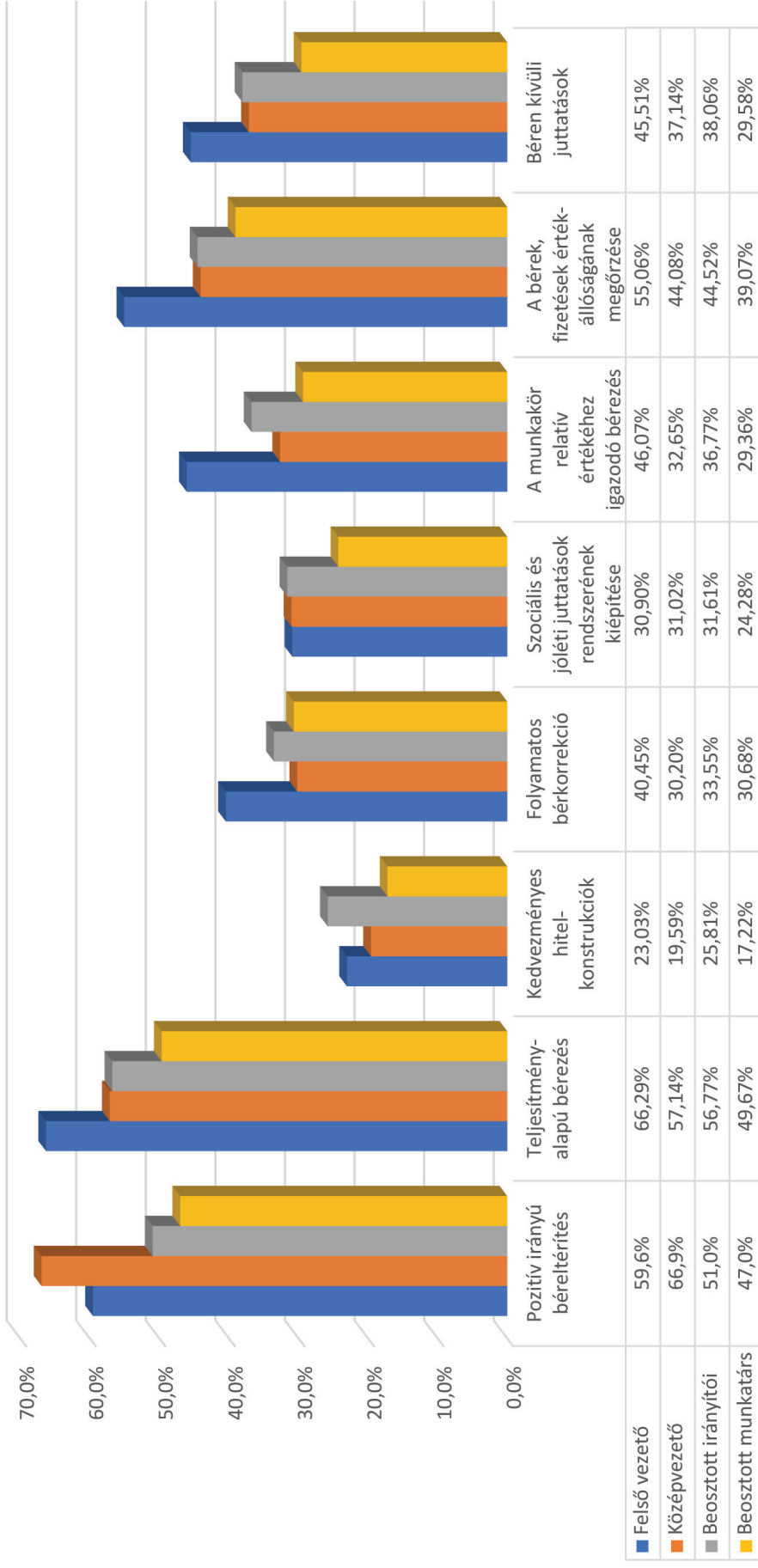
(Forrás: a szerző saját szerkesztése) (forrás: a szerző saját szerkesztése).

A KÖZZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A hivatásrendek szerinti bontás esetén több helyütt jelentős különbségek mutathatók ki a szervezetekre jellemző működésben. Az első kérdésnél jól látszik, hogy az államigazgatás nagyobb arányban használja a pozitív irányú béreltérítést, mint a rendvédelem, attól függetlenül, hogy a jogszabályi környezet a lehetőséget mindkét esetben biztosítja valamilyen formában. Amíg az államigazgatásban dolgozó válaszadók több mint fele (51%) nyilatkozik pozitívan a kérdésben, addig a rendvédelemben ez a szám már csak 40%. Itt érdemes megemlíteni, hogy az önkormányzatoknál viszont ez egy magas érték, 75,5%. Valószínűsíthető, hogy a jogszabály nagyobb mozgásteret is biztosít esetükben, tehát ha lenne rá lehetőség, a szervezet élne is vele. A teljesítményalapú bérezés a válaszok aránya alapján jellemzőbb a rendvédelemben, mert náluk 14,8% szerint meghatározó jelentőségű és 49,4% szerint jelentős a szerepe, ezzel szemben az államigazgatásban ez az érték 13% és 39,8%. A bércorrekcióra azonban jóval kevésbé van alkalom, mivel összességében az államigazgatásban 28,5%, a rendvédelemben viszont már 33% nyilatkozott úgy, hogy létezik az adott területen. A többi válaszlehetőség között is nagy a szórás, tehát jól látható, hogy nagyon eltérően gondolkodnak az emberek e kérdéssel, vagy a szervezetek szerint eltérő a rendszer működtetése. A munkakör értékéhez kapcsolódó bérezésnél sem látható egységes, kialakult vélemény az államigazgatásban. A pozitív válaszok és azok aránya, akik nem tudnak dönteni, 30,5% és 30,9%. A rendvédelem a válaszok alapján ehhez képest úgy gondolja, hogy az eszköz jelentősebb szerepet tölt be, de itt is látszik a megosztottság, hiszen a pozitívan vélekedők aránya 41%, míg a negatív oldal 37%. A bérek értékállóságával kapcsolatban szintén hasonlóan alakulnak az eredmények, az államigazgatásban kevesen adtak határozott véleményt, a jelentős (26,1%), kismértékben jelentős (21,6%) és a nem tudok dönteni (26,5%) kategóriák között oszlik meg a válaszok nagy része. Ezzel szemben a rendvédelemben két területre oszlanak a választ adók, mert 47% százalék szerint a bérek értékállósága fontos a szervezetben, míg 38,3% úgy gondolja, hogy kevésbé vagy egyáltalán nem jelentős, mely sokkal inkább az attitűdbeli különbségekre utalhat. A kedvezményes hitelkonstrukciók és a szociális-jóléti juttatások arányaiban a rendvédelemben jóval jelentősebbek, mint az államigazgatásban.

A munkakörök szerinti bontásban szinte minden kérdésre adott válasznál ugyanaz a tendencia érvényesült. Elsősorban a felső vezetők érzik úgy, hogy a felsorolt tényezők jelentősek a szervezetben, és ahogy egyre alacsonyabb munkaköri beosztásban vizsgáljuk az adatokat, annál kevésbé érzik ezt a válaszadók, így az arányok is eltolódnak, mely az ábrán is jól látható.

A munkaköri besorolások szerinti bontással folytatjuk az elemzést, mely során a korábbi gyakorlatnak megfelelően az érdekesebb adatokat emeljük ki. Az előző kérdésben is érzékelhető volt az igény a rugalmas és atipikus foglalkoztatási formák kialakítására, ez itt is megjelenik, és főként a beosztotti munkakört betöltőknél, viszont ahogy lépünk feljebb a munkaköri besorolásoknál, úgy csökken azoknak az aránya, akik támogatnák ezt a fajta foglalkoztatási formát. A munka–magánélet egyensúlya kérdésében viszont épp az ellenkezőjét tapasztaltuk, a vezetők jelölik magasabb számban az erre vonatkozó igényüket. Az emberközpontú vezetési stílus viszont érdekes, hogy – az előfeltevésekkel szemben – épp a beosztotti munkakört betöltőknél jelenik meg alacsonyabb arányban, mint a vezetőknél, hiszen 86,4% jelölte meg, hogy meghatározó jelentőségűnek és jelentősnek kellene lennie a szervezetben. A felső vezetőknél ez az adat 94,8%.



124. ábra: Az ábrán szereplő bérezési és egyéb juttatásokhoz tartozó tényezők milyen jelentőséggel bírnak a közszolgálatban (n=1031)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

7. A BÉREZÉSI ÉS JUTTATÁSI RENDSZER FEJLESZTÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI

A harmadik kérdéspárnál az előző eljárásnak megfelelően hasonlítjuk össze a kérdésekre adott válaszokat, azaz bemutatjuk az elvárásokhoz képest a jelenlegi állapotot. A könnyebb kezelhetőség érdekében most is összevontan elemezzük a meghatározó jelentőségű és jelentős kategóriákat.

Az első kérdésre, mely a pozitív irányú béreltérítés alkalmazására irányult, a választ adók igen magas százalékban (90,7%) szavaztak úgy, fontos lenne, hogy kiemelt jelentőségű legyen a szervezetben, míg a jelenlegi állapotról 54,6% nyilatkozott pozitívan attól függetlenül, hogy – mint már korábban is említettük – a jogszabályi környezet kelendő lehetőséget biztosít az eltérítésre. A teljesítményalapú bérezés aránya ugyan elmarad az eltérítéstől, attól függetlenül ezzel kapcsolatban is 87,4% voksolt arra, hogy meghatározó jelentőségűnek vagy jelentősnek kellene lennie. A folyamatos bércorrekció igényének az arányai is nagyságrendileg megegyeznek az előző kérdésben foglaltakkal (85,3%), ugyanakkor ez jelenleg nagyon kevés helyen valósul meg, hiszen mindössze 32,7% nyilatkozott egyetértően. A munkakör értékéhez igazodó bérezés az előzőekhez mérten már kisebb súlyú a maga 80,3%-os arányával. Viszont ami a leglényegesebb szempont a közzolgálati tisztviselőknek, az a bérek értékállóságának megőrzése. Majdnem mindenki (94%) azt jelölte meg, fontos lenne, hogy foglalkozzon a szervezet ezzel a kérdéssel, habár a válaszadók felének álláspontja szerint ez jelenleg is jelentős szerepet tölt be. A béren kívüli juttatások méltán népszerűek a közzolgálatban, hiszen az elmúlt években előnyös lehetőségeket biztosított a közzolgálati tisztviselőknek. Mindez látható az értékeken is, miszerint a válaszadók 94% jelölte meg, hogy jelentős szerepet kellene betöltenie a jövőben. Ez kifejezetten fontos tényező, mert a jelenlegi helyzet elemzése során a két felső kategóriát tekintve csupán 35,4% nyilatkozott pozitívan, tehát a különbség közel 60% az elvárt és a jelenlegi helyzet között. A hitelkonstrukciók, illetve a szociális és jóléti juttatások rendszere már kevésbé hangsúlyos a többi juttatáshoz képest.

A hivatásrendek szerinti bontásban az előző gyakorlatnak megfelelően most is a lényegesebb pontokat és érdekeségeket emeljük ki. Egyedül a hitelkonstrukciók és a szociális-jóléti juttatásoknál tapasztalható számottevő eltérés a két terület között, mely feltehetően abból a tényből fakad, hogy a rendvédelemben jóval szélesebb a lehetőségek köre ezen a téren, mint az államigazgatásban. Továbbá a rendvédelmi dolgozók több információval is rendelkeznek. Ebből adódóan a hitelkonstrukciókat az államigazgatásban tevékenykedő tisztviselők 61%-a jelölte, hogy fontos lenne a szervezetben, míg a rendvédelemben ez az arány 82,8%. A szociális juttatásoknál már kisebb különbség tapasztalható, hiszen az államigazgatásban 47,3%, a rendvédelemben 89% jelölte meg, hogy meghatározó jelentőségű vagy jelentősnek kellene lennie.

A munkakörök szerinti bontásban érdekes, hogy a legtöbb esetben nincs jelentős véleménykülönbség az egyes beosztásban lévők véleménye között, azonban szükséges megemlíteni néhány adatot, miszerint a pozitív irányú eltérítés kapcsán a középvezetők és az attól alacsonyabb munkaköri besorolású válaszadók láthatóan határozottabb véleményt fogalmaznak meg. Ugyanakkor a „semmi jelentősége nincs” kategóriát választók száma összesen 2 fő (1-1 fő a felső vezetőknél, illetve a beosztotti munkakört betöltőknél). A teljesítményalapú bér viszonylatában a középvezetők mutattak erőteljesebb igényt jelző véleményt, 52%-uk jelölte meg, hogy meghatározó jelentőségűnek kellene lennie, és további 40,7% szerint jelentősnek kell lennie a szervezetben, míg a többi kategóriában szintén magas értékek születtek, azonban kevésbé hangsúlyosak. Hasonlókat tapasztaltunk a bérek értékállóságának adatainál is, viszont e kérdésben a beosztott irányítói munkaköröket betöltők is ezzel megegyezően vélekednek. Az előbbieknél 60,9%-a, míg az utóbbiaknak 61,9%-a jelezte, hogy az értékállóságnak meghatározó jelentőségűnek kellene lennie, ettől viszont némileg elmarad a felső vezetői arány (54%). Ugyanez az arány tapasztalható a béren kívüli juttatásokat és a hitelkonstrukciókat vizsgáló állításoknál is, melynek oka, hogy valószínűleg a felső vezetők számára kevésbé szükségszerű ezek biztosítása.

8. A MUNKAVÁLLALÓK HOZZÁÁLLÁSA A KARRIERÉPÍTÉSHEZ

Ebben a kérdéskörben azt vizsgáltuk, hogy milyennek látják a foglalkoztatottak kollégáik hozzáállását a munkához, valamint magához a karrierépítéshez. A kérdéskör tizenkét állítást tartalmazott, amelyekre az alapján lehetett válaszolni, hogy milyen mértékben ért egyet a válaszadó az adott állítással. A lehetséges válaszok a *teljes mértékben*, a *jelentős mértékben*, a *nem tudom eldönteni*, a *kismértékben* és az *egyáltalán nem* voltak. A kérdéskörré 1016 fő válaszolt.

A kérdéskör során kapott válaszokat három nagy csoportra oszthatjuk aszerint, hogy mennyien értettek egyet teljes, vagy jelentős mértékben az adott állítással. Az első csoportba azok az állítások tartoznak, amikor a válaszadók kevesebb mint 70%-a értett egyet ezekkel, a második csoport azoké az állításoké, ahol 70-80%-ban értettek egyet a válaszadók, míg a harmadik csoportnál a legtöbben egyetértettek az állításokkal (a válaszadók több mint 80%-a). Ide tartoznak az olyan állítások, mint hogy a beosztotti munkakört betöltők minden megtesznek annak érdekében, hogy vezetőikkel és munkatársaikkal konfliktusmentes, kiegyensúlyozott kapcsolatot tartsanak fent (86,2%); feladataikat határidőre, az elvárt színvonalon, magas munkateljesítményt nyújtva végezzék (82,6%); illetve, hogy a kollégák maradéktalanul betartják a munkavégzésük során a vonatkozó törvényeket, jogszabályokat és egyéb utasításokat (82%). A középső, 70-80%-os egyetértést mutató csoportba tartozik a legtöbb állítás. Ebbe a kategóriába olyan pontok kerültek többek között, mint a szorgalmas, önálló munkavégzés (75,6%); a munkamagatartással összefüggő elvárások betartása (77,1%), lojalitás, elkötelezettség és hűség a szervezethez és a közszolgálatához (72,5%), vagy az a megállapítás, hogy a munkatársak nem csak az anyagi ösztönzőkért és azok nagyságrendjéért teljesítenek jól (75,9%). A legkisebb egyetértést mutató kategóriába került többek között a kollégák kezdeményező-készsége, kreativitása és proaktivitása (63,8%). A leginkább fejlesztendő területnek pedig a szervezet által kínált képzések kihasználása (59,2%), illetve a kollégák folyamatos önfejlesztése (45,7%) bizonyult, hiszen e két állítással értettek egyet legkevésbé a válaszadók.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



125. ábra: Az ábrán szereplő állításokkal teljes, illetve jelentős mértékben egyetértők közszolgálati átlaga (n=1016)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A kutatási eredmények ágazati bontása több ponton is jelentős (5%-nál nagyobb) eltérést mutat az igazgatási területek és közszolgálati átlag viszonyában. Szembetűnő a rendvédelmi igazgatás tagjainak általánosan alacsonyabb egyetértése a meghatározott állítások vonatkozásában. Így például két, a közszolgálat átlagát tekintve felső (80%-ot meghaladó) kategóriánál is jelentősen kevesebben értenek egyet azzal az állítással, hogy a kollégák mindent megtesznek a vezetői utasítások határidőre, magas színvonalon történő végrehajtása érdekében (75,3%), illetve maradéktalanul betartják a munkavégzésüket meghatározó törvényeket, jogszabályokat, egyéb utasításokat (77,2%). Szintén a közszolgálati átlag alatti eredményt mutatnak a rendvédelmi igazgatáson belül a fejlesztendő területek, úgymint a kezdeményező, kreatív hozzáállás az elvégzendő feladatokhoz (57,4%), a szervezet kínálta fejlesztési lehetőségek maximális kihasználása (49,4%), figyelem a folyamatos önfejlesztésre (37,7%). A fejlesztendő területek között azonban átlag feletti eredmé-

A KÖZZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

nyeket tapasztalhatunk az önkormányzati igazgatáson belül (fejlesztési lehetőségek kihasználása 66,2%, folyamatos önfejlesztés 51,9%, kreatív és proaktív munkavégzés 68,1%). Szintén átlag feletti egyetértést mutat az önkormányzati igazgatáson belül a munkatársak lojalitása, elkötelezettsége a szervezetükhöz és a közszolgálatához (78,7%), illetve az a megállapítás, hogy a munkatársak szorgalmasan, önállóan, ellenőrzés nélkül is elvégzik a munkájukat (83,8%). Az államigazgatáson belül egyik állítás vonatkozásában sem figyelhetünk meg jelentős eltérést a közszolgálati átlagtól.

A munkaköri bontás során egyértelműen kirajzolódik egyfajta elkülönülés a vezetői (felső vezetők, középvezetők) munkaköröket és a beosztotti munkaköröket betöltők (beosztott irányítók, kiemelt munkakörben dolgozók, valamint beosztotti besorolású munkatársak) válaszai között. A kirajzolódó helyzet szerint azt mondhatjuk, hogy a vezetői munkakört betöltők általánosan nagyobb arányban értnek egyet a kérdéskörben szereplő állításokkal, mint a beosztotti munkaköröket betöltők. Ez alól érdekes módon két, a munkatársak önfejlesztésére vonatkozó kérdés jelent csak kivételt, amelyek szerint a beosztotti besorolásban lévők inkább egyetértenek azokkal az állításokkal, hogy a beosztotti munkakört betöltő munkatársak maximálisan kihasználják a szervezet által kínált fejlesztési lehetőségekkel, illetve folyamatos figyelmet fordítanak a saját önfejlesztésükre. Az eltérés oka valószínűleg abban a vezetői attitűdben keresendő, miszerint a beosztotti besorolású munkatársak mindig tehetnének egy kicsit többet a fejlesztésük és a folyamatos képzésük érdekében.

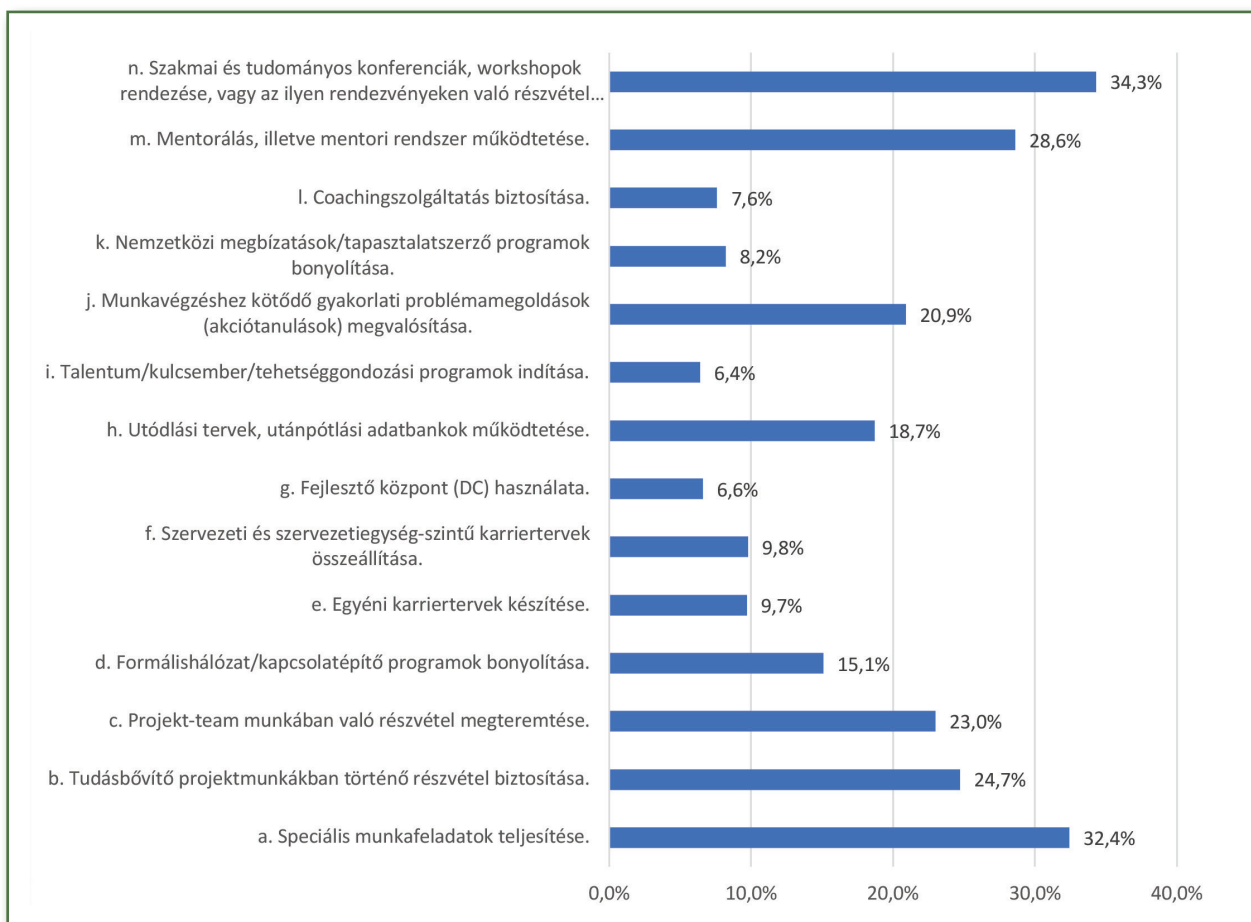
9. KARRIERFEJLESZTÉSI MÓDSZEREK ÉS LEHETŐSÉGEK A KÖZZSZOLGÁLATON BELÜL

A kutatás során nagy hangsúlyt helyeztünk arra a kérdésre is, hogy a közszolgálati szervezetek milyen módszereket és lehetőségeket alkalmaznak a karrierfejlesztésre. A kérdés kapcsán tizennégy állítást fogalmaztunk meg, amelyekre az alapján lehetett válaszolni, hogy milyen mértékben ért egyet a válaszadó az adott állítással. A lehetséges válaszok a *teljes mértékben*, a *jelentős mértékben*, a *nem tudom eldönteni*, a *kismértékben* és az *egyáltalán nem* voltak. A kérdéskörre 1009 fő válaszolt.

A válaszok összesítése során ennél a kérdésnél is szembeűnő volt a *nem tudom eldönteni* válaszok magas (közzszolgálati átlagban 28%-os) aránya, ami arra enged következtetni, hogy számos karrierfejlesztő eszköz alkalmazásáról nincs információjuk a megkérdezetteknek. A válaszok között jelentős eltéréseket figyelhetünk meg az igazgatási ágak között, míg a *nem tudom eldönteni* válaszok aránya az államigazgatáson belül a legmagasabb (33,3%), az önkormányzati igazgatáson belül a legalacsonyabb (22,8%). Az információ hiánya fakadhat egyfajta munkavállalói tájékozatlanságból, de valószínűbb az adott eszköz általános, szervezeti szintű alkalmazásának hiánya.

Kutatási eredmények azt mutatják, hogy a felsorolt karrierfejlesztési eszközök közül a szakmai és tudományos konferenciákban való részvételt (34,3%), speciális munkafeladatok teljesítését (32,4%), illetve a mentorálás eszközt (28,6%) biztosítják a legtöbb szervezeten belül. Szintén jelentősnek (20-25%) nevezhetjük még a tudásbővítő projektmunkákban való részvételt, a projekt-team munkában való részvételt és a munkavégzéshez kötődő gyakorlati problémamegoldások alkalmazását. Meglepően alacsony (18,7%) azon szervezetek aránya, ahol utánpótlási terveket, utódlási adatbankokat működtetnek. A legkevésbé (10% alatt) alkalmazott karrierfejlesztési eszközök a fejlesztői központok (DC) használata, a tehetséggondozási programok működtetése, a nemzetközi tapasztalatszerző programok bonyolítása, vagy akár a coachingszolgáltatás biztosítása. Érdekes, hogy egyéni karriertervvel a megkérdezetteknek csak 9,7%-a rendelkezik, míg a közszolgálat zárt rendszermodelljének mintájaként szolgáló francia közszolgálaton belül az egyéni karriertervek készítése alapfeltétele a rendszer működésének, a mobilitás biztosításának és a tudatos munkaerő-tervezésnek. (Szabó – Szakács (szerk.), 2015, 125–126.).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



126. ábra: Az ábrán szereplő állításokkal teljes, illetve jelentős mértékben egyetértők közszolgálati átlaga (n=1009)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Az adatok igazgatási ágankénti elemzése során kiviláglik, hogy a rendvédelmi hivatásrenden belül jóval elterjedtebb (36,4%) az utódlási tervek, utánpótlási adatbankok alkalmazása, mint az önkormányzati igazgatáson belül (11,8%). Még nagyobb eltérés figyelhető meg a rendvédelmi igazgatás előnyére (46,3%) a mentorálás, illetve a mentori rendszer működtetésének területén az önkormányzati igazgatással összehasonlítva (10,4%). Más eszközök alkalmazása azonban az önkormányzati igazgatás területén belül a legelterjedtebb. Ilyen eszköz például a speciális munkafeladatok teljesítése (37,7%), vagy a projekt-team munkában való részvétel megteremtése (29,7%). Ezen eszközöket azonban a legkevésbé a rendvédelmi igazgatáson belül találhatjuk meg.

A munkaköri bontás során meglepődve tapasztaltuk, hogy a felsorolt tizennégy karrierfejlesztő eszköz közül kilenc eszköz alkalmazása a középvezetők körében a legkevésbé jellemző. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy a beosztotti munkakört betöltő munkatársak körében kiemelkedően magas azok aránya (39%), akik *nem tudom eldönteni* választ adtak. Ugyanez az arány a felső vezetőknel csak 16%. Szintén meglepő módon a legtöbb karrierfejlesztő eszköz alkalmazásáról nem a felső vezetők számoltak be, hanem – a tizennégy eszköz közül – tíznél a beosztott irányítói, illetve kiemelt munkakörben foglalkoztatott munkatársak. Igaz ez még olyan, tipikusan vezetőkhoz köthető eszközök alkalmazására is, mint például a fejlesztő központok (DC) használata, coachingszolgáltatás biztosítása, vagy akár a formálishálózat-/kapcsolatépítő programok bonyolítása.

IX. ÖSZTÖNZÉSMENEDZSMENT A KÖZSZOLGÁLATBAN (Krauss Ferenc Gábor)

Széles körben elfogadott tény, hogy a motiváció egyértelműen kapcsolatba hozható az egyéni és a szervezeti teljesítménnyel. Nem véletlen tehát, hogy ez az egyik legnagyobb érdeklődéssel övezett téma mind a szervezeti vezetők, mind pedig a munkatársak körében. Szinte valamennyi vezető szeretne nagyfokú jártasságot szerezni a motiválás területén, és elérni azt, hogy a beosztottjai jobb teljesítményt nyújtsanak.

Általánosan elfogadott nézet, hogy az emberek munkateljesítménye alapvetően a képességeiktől (szaktudás, gyakorlat, egyéb készségek), valamint a motivációjuktól függ. A vezetők sok esetben úgy gondolják, hogy a beosztottaik képességeire kevés ráhatásuk van, mivel azokat hozott dolgoknak, adott tényezőknek tekintik, míg a motiváltság állapotát különféle vezetői technikákkal, eszközökkel szándékoznak elérni. Ebből a megközelítésből az egyénekben meglévő képesség belülről fakad, a motiváció pedig kívülről érkezik (Szabó – Szakács (szerk.) 2015). Amennyiben megnézzük azonban a motiválás és a motiváció fogalmát, könnyen beláthatjuk ezen megközelítés túlzott leegyszerűsítését.

Az emberi természet alapja egyfajta belső készlet, ami rávesz minket arra, hogy megtegyünk bizonyos dolgokat, másokat pedig elkerüljünk. Ez a belülről fakadó erő, energia a motiváció. Ezzel szemben a motiválás az, amikor valaki valamire rá akar venni egy másik személyt, és cserébe kínál neki valamit. Ez a valami lehet kézzelfogható (például pénz), vagy elvont dolog (szabadidő), vagy akár valaminek a megvonása is (rosszabb körülmények kilátásba helyezése). Összességében könnyű belátnunk, hogy bármi, ami a sajátunk, ami belülről fakad, az ösztönösebb, mint amit kívülről „kényszerítenek” ránk, még ha igen vonzó eszközökkel is teszik ezt (Szabó – Szakács (szerk.) 2015, 147–148.). A nagy kérdés tehát az, hogy melyek azok a cselekvések, amelyek elvégzésére belülről motiváltak vagyunk, és melyek azok, amelyekre úgy kell „rábírnunk” minket.

A legalapvetőbb belülről fakadó vágyunk a fizikai szükségleteink kielégítéséhez kapcsolódik. Ha éhesek vagyunk, eszünk, ha szomjasok vagyunk, iszunk, ha fázunk, akkor keresünk egy meleg helyet stb. A biológiai funkciók egyensúlyban tartására irányuló motivációnk evolúciós örökség. Azonban a fejlődés során az emberi társadalom és munkavégzés bonyolultabbá válásával egyre többet foglalkoztak a kérdéssel, hogy mivel lehet rávenni az embereket olyan feladatok ellátására, amelyek nem járnak közvetlen biológiai előnyökkel, sőt esetenként azok elnyomását követelik meg.⁶⁷ Így jött létre a külső ösztönzés, vagyis a motiválás eszköztára. A motiválás alapfogalma szerint az embereket jutalommal rá lehet venni arra, hogy megtegyenek valamit, amit szeretnének, és büntetéssel el lehet kerülni, hogy olyat tegyenek, amit nem szeretnének (Szabó– Szakács (szerk.) 2015). A motiválás alapeszköztára tehát a jutalmazás és a büntetés.

⁶⁷ Például az áruházi pénztárban dolgozó hiába éhez meg a munkavégzés során, nem szakíthatja meg szabadon a munkáját azért, hogy kielégítse a jelentkező biológiai szükségletét és egyen valamit.

A KÖZZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A külső motiválás (jutalmazás/büntetés) eszközeinek alkalmazása az ipari forradalom idején teljesedett ki, illetve maradt fent az egyszerűbb, jellemzően nagyipari munkakörök esetében. Azonban amikor később már összetettebb teendőket, komoly kognitív képességeket igénylő feladatokat kellett ellátni, a jutalmazás és büntetés eszközeivel többé már nem lehetett a vágyott hatásokkal motiválni a munkavállalókat. A 20. század második felében kutatók rájöttek arra, hogy létezik a belső ösztönzésnek egy biológiai túlmutató formája is, ami nem más, mint a feladatteljesség iránti belső motiváció.⁶⁸ Ennek lényege, hogy az egyén nem a lét-, vagy a fajfenntartás szükséglete miatt tesz meg valamit, illetve nem is egy külső jutalom elérése, vagy a kilátásba helyezett büntetés elkerülése motiválja, hanem az adott cselekvés önmagában jutalomértékű a számára.

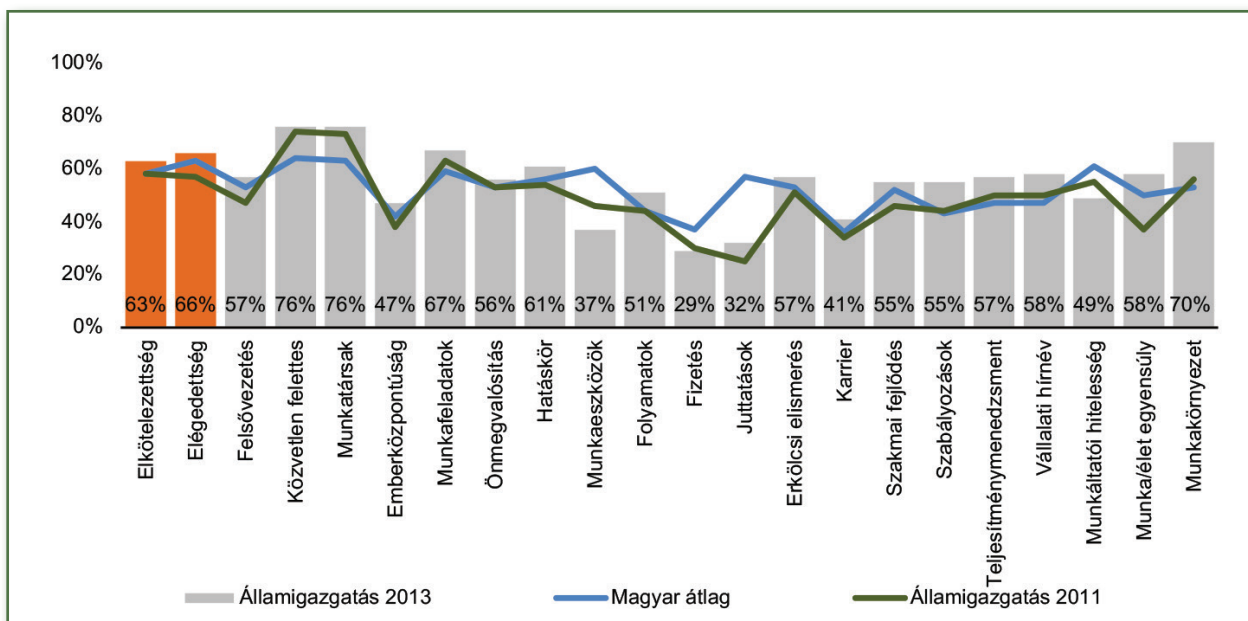
Az ösztönzés több szintjének feltárása, illetve a belső motiváció felhasználása a munkavégzés során napjaink számos, tudományos gondolkodást meghatározó elméletében megjelent az elmúlt évtizedekben, ezek közül a legismertebbek talán a Maslow-szükséglet-hierarchia (Maslow 1943), a beosztott munkatársakról való gondolkodás új, X és Y típusú vezetői attitűdjének modellje (McGregor 1960), az áramlat (flow) pszichológiája (Csíkszentmihályi 2015), vagy a Pink-féle három szintű motivációs elmélet (Pink 2010). A külső ösztönző eszközök korlátozott hatásfokának felismerése elvezette a vállalatokat oda, hogy a korábban modernnek – és ösztönzés szempontjából komplex egésznek – tekintett ún. teljes kompenzációs rendszereket (fizetés, juttatások, bónusz, extra juttatások, hosszú távú ösztönzők stb.) egyre inkább felváltotta az ún. átfogó ösztönzés rendszere (közvetlen anyagi juttatások, közvetett anyagi juttatások, odatartozás érzése, karrierérték, munkafeltételek stb.) (Efron – Gandossy (szerk.) 2004).

Általános jelenség, hogy közszolgálatunk a versenyszféránál hagyományosan kevesebbet tud nyújtani a nem materiális, de még inkább a materiális juttatások területén. Éppen ezért a hatékony közszolgálati ösztönzésmentes-rendszer kialakításához fontos az átfogó ösztönzés rendszere felé történő elmozdulás, azon belül is a belső motivációt erősítő eszközök használatának elterjesztése (Szabó – Szakács (szerk.) 2016, 265.). Ilyen eszközöket szép számmal találhatunk a szakirodalomban, Pink például a motiváció szentháromságának az önállóságot, a szakmai igényességet és a céltudatosságot nevezte meg (Pink 2010).

Az átfogó ösztönzés gondolatához hasonló komplex megközelítés jellemzi a tisztviselők elkötelezettségét és elégedettségét mérő felméréseket, amelyeket 2008-tól kezdődően végeztek el a tisztviselők körében. Az utolsó publikált felmérés 2013-ból származik.

⁶⁸ A feladatteljesség iránti belső motiváció felfedezésében Henry Harlow rhesusmajmokkal folytatott kísérlete bizonyult úttörőnek (Harlow, 1950). Harlow kísérleti eredményeit természetesen emberekkel folytatott kísérletekben is igazolták (pl. Deci, 1972).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



127. ábra: Tisztviselői elkötelezettség és elégedettség mérés 2011-2013.

(Forrás: Közigazgatás és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020., 20.)

A felmérés során átfogóan rákérdeztünk számos olyan területre, amely alapvetően határozza meg a munkavállalók elégedettségét, mint például a fizetésekkel és a juttatásokkal való elégedettségre, a vezetőkkel és a munkatársakkal való kapcsolatra, a munkáltató emberközpontúságára és hitelességére, a vállalati hírnévre, vagy akár a munkafeladatokkal és munkaeszközökkel való elégedettségre is. Számos kérdés foglalkozott a karrierépítés kérdéskörével is, úgymint a teljesítménymenedzsmenttel, a munka/magánélet egyensúlyával, a szakmai fejlődéssel, illetve konkrétan a karrierépítés lehetőségével.

Bár jelen tanulmány terjedelmi korlátjai miatt a tisztviselői elkötelezettséggel és elégedettséggel foglalkozó felmérések közül csak a legfrissebb eredményeket mutatjuk be számszerűen a fenti ábra segítségével⁶⁹, az adatsorok változásainak áttekintésével pontos képet kaphatunk az egyes ösztönzőelemekkel való elégedettség tendenciaszerű változásáról. Így például az eredményeket összehasonlítva jól látszik, hogy amíg a tisztviselők átlagos elkötelezettsége és elégedettsége 2008 és 2013 között több mint 20 százalékkal nőtt, addig a vizsgált 7 éves időszakban a fizetésekkel és a juttatásokkal kapcsolatos elégedettség gyakorlatilag semmit sem változott. Szintén 20 százalék fölött javult a munkáltatói hitelesség kérdése, valamint jelentős előrelépés történt a karrierlehetőségek megítélésében, ugyanakkor mindkét terület messze elmarad az elkötelezettség és elégedettség átlagos szintjétől.

Az ösztönzéspolitikák napjainkban elterjedt irányzatával összhangban jelen kutatás keretein belül is törekedtünk a megkérdezett személyi állomány véleményének minél szélesebb körű felmérésére. Ennek megfelelően több témakörre is kitértünk a kutatási kérdőívben, úgymint személyes motiváció, utánpótlás biztosítása

⁶⁹ A 2008-as felmérés eredményei megtalálhatóak a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0) 56–57. oldalain.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

(munkahelyválasztási preferencia), anyagi helyzet és életkörülmények. A személyes motiváció feltárása kapcsán nagy hangsúlyt helyeztünk az olyan kérdésekre, amelyek segítségével megállapítható, hogy a válaszadó preferenciája a külső ösztönző eszközök felé, vagy a belső motiváció irányába húz. Az eredmények feldolgozása során vizsgáltuk egyrészt a válaszok igazgatási ágazati megoszlását (államigazgatás, önkormányzati igazgatás, rendvédelmi igazgatás), illetve a válaszadók munkaköri megoszlását (felső vezető, középvezető, beosztott irányítói, illetve kiemelt munkakört betöltők, beosztott munkatársi munkakört betöltők). A kutatási eredményeket a következőkben mutatjuk be.⁷⁰

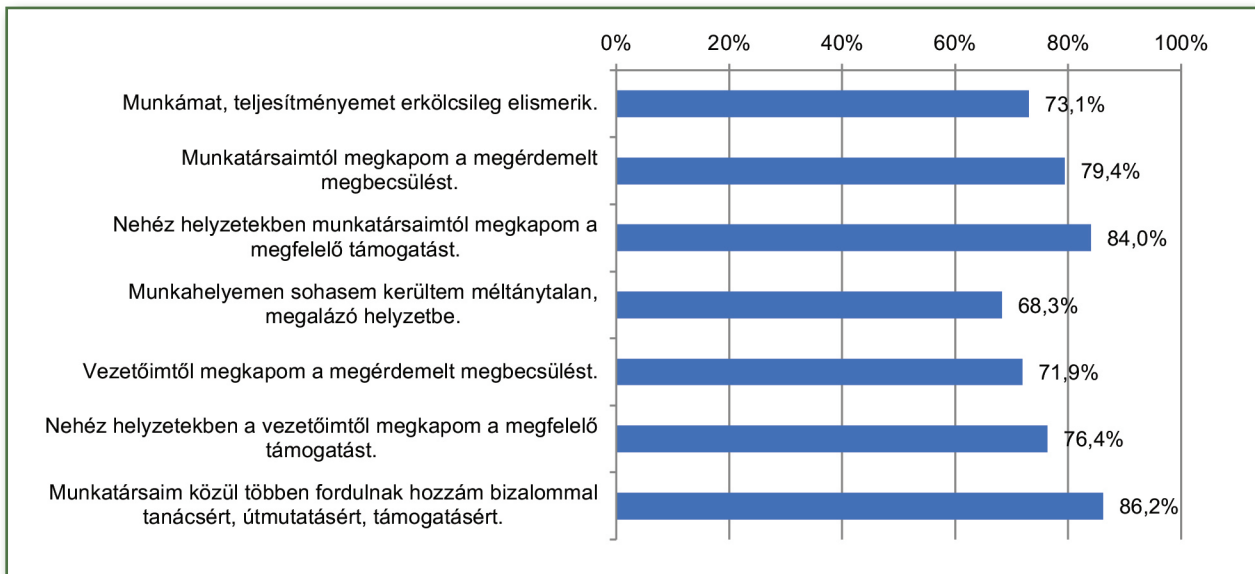
1. MOTIVÁCIÓ, MUNKAHELYI ELISMERTSÉG, MEGBECSÜLTSG

Ebben a kérdéskörben hét állítást fogalmaztunk meg, amelyre az alapján lehetett válaszolni, hogy milyen mértékben ért egyet a válaszadó az adott állítással. A lehetséges válaszok a *teljes mértékben*, a *jelentős mértékben*, a *nem tudom eldönteni*, a *kismértékben* és az *egyáltalán nem* voltak. A kérdéskörre 922 fő válaszolt.

A kutatási eredmények alapján azt mondhatjuk, hogy a munkahelyi elismertségre és megbecsülésre vonatkozóan a válaszadók átlagosan leginkább a munkatársaktól kapott (84%), és a munkatársaknak adott (86,2%) segítséggel és támogatással elégedettek. A megkérdezettek közel háromnegyede véli úgy, hogy munkáját és teljesítményét erkölcsileg elismerik, illetve, hogy nehéz helyzetekben a vezetőjétől megkapja a megfelelő támogatást. Szintén magas, 80% körüli a munkatársaktól kapott megbecsülés érzete, ugyanakkor a vezetőktől kapott megérdemelt megbecsülés már az egyik legalacsonyabb értéket mutatja 71,9%-kal. Ez az adat némiképp ellentmond a vezetői támogatással való elégedettségnek, amelyre magyarázatul szolgálhat az a vezetői attitűd, hogy baj esetén össze kell zárnia a csapatnak, és meg kell védenie a vezetőnek a beosztottjait. A legalacsonyabb, 70% alatti egyetértést mutatja az a megállapítás, hogy a munkahelyemen sohasem kerültem méltánytalan, megalázó helyzetbe.

⁷⁰ A részletes kutatási eredményeket külön E-függelék tartalmazza.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



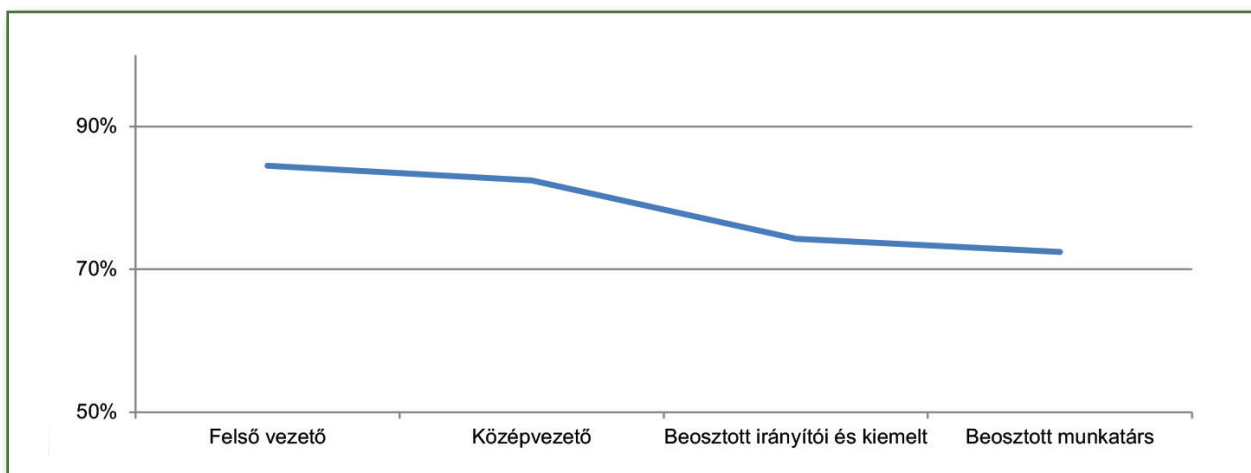
128. ábra: Az ábrán szereplő állításokkal teljes, illetve jelentős mértékben egyetértők közszolgálati átlaga (n=922)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A közszolgálatban az állításokkal kapcsolatban kapott átlageredményeket megvizsgálva az egyes igazgatási ágazatok között jelentős különbségeket is találhatunk. Amíg az államigazgatásban dolgozók válaszaiban megegyeznek az önkormányzati igazgatásban dolgozók válaszaival, addig a rendvédelmi igazgatásban dolgozók több kérdés kapcsán kevésbé értettek egyet a megállapításokkal. Ilyenek például a következők: a közszolgálati átlaghoz képest legalább 3%-kal kevesebben, illetve az államigazgatáshoz képest legalább 5%-kal kevesebben értettek egyet azokkal az állításokkal, hogy a *munkámat, teljesítményemet erkölcsileg elismerik*, illetve, hogy *nehéz helyzetekben munkatársaimtól megkapom a megfelelő támogatást*. Bár ilyen jelentős mértékű eltérés a többi állítás kapcsán nem merült fel, ugyanakkor kiemelendő, hogy a rendvédelmi igazgatás válaszadói valamennyi állítás kapcsán a közszolgálati átlagnál kevésbé értettek egyet a kérdéskör állításaival.

Amennyiben a kérdéskörre adott válaszokat munkaköri bontás szerint is megvizsgáljuk, úgy azt tapasztaljuk, hogy a válaszok átlagát tekintve minél magasabban helyezkedik el valaki a szervezeti hierarchián belül, annál inkább egyetért a megfogalmazott állításokkal. Az egyetértés átlagos szintje a szervezeti hierarchián belül alacsonyabban elhelyezkedő csoportok felé közelítve egyre csökken.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



129. ábra: Az E-függelék 87. állításaira adott teljes és jelentős mértékben egyetértő válaszok kérdéscsoportonkénti átlaga munkaköri bontás szerint (n=922)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A két-két vezetői és beosztotti munkaköri csoportosításon belül a megfogalmazott állítások felénél megfigyelhető, hogy a hierarchiában alacsonyabban elhelyezkedő munkakört betöltők nagyobb arányban értettek egyet a feltett kérdéssel (pl. azzal az állítással, hogy *munkatársaimtól megkapom a megérdemelt megbecsülést*, a felső vezetők 83,9%-a, míg a középvezetők 86,9%-a értett egyet). Ugyanakkor a vezetői és beosztotti munkakörök összehasonlítása során már kivétel nélkül valamennyi állítás esetében érvényesült a hierarchia alsóbb szintjei felé haladva az egyetértés csökkenése.

2. MOTIVÁCIÓ, KÜLSŐ ÉS BELSŐ MOTIVÁLTSÁG

Ebben a kérdéskörben nyolc állítást foglalmaztunk meg, amelyre az alapján lehetett válaszolni, hogy milyen mértékben ért egyet a válaszadó az adott állítással. A lehetséges válaszok a *teljes mértékben*, a *jelentős mértékben*, a *nem tudom eldönteni*, a *kismértékben* és az *egyáltalán nem* voltak. A kérdéskörre 919 fő válaszolt.

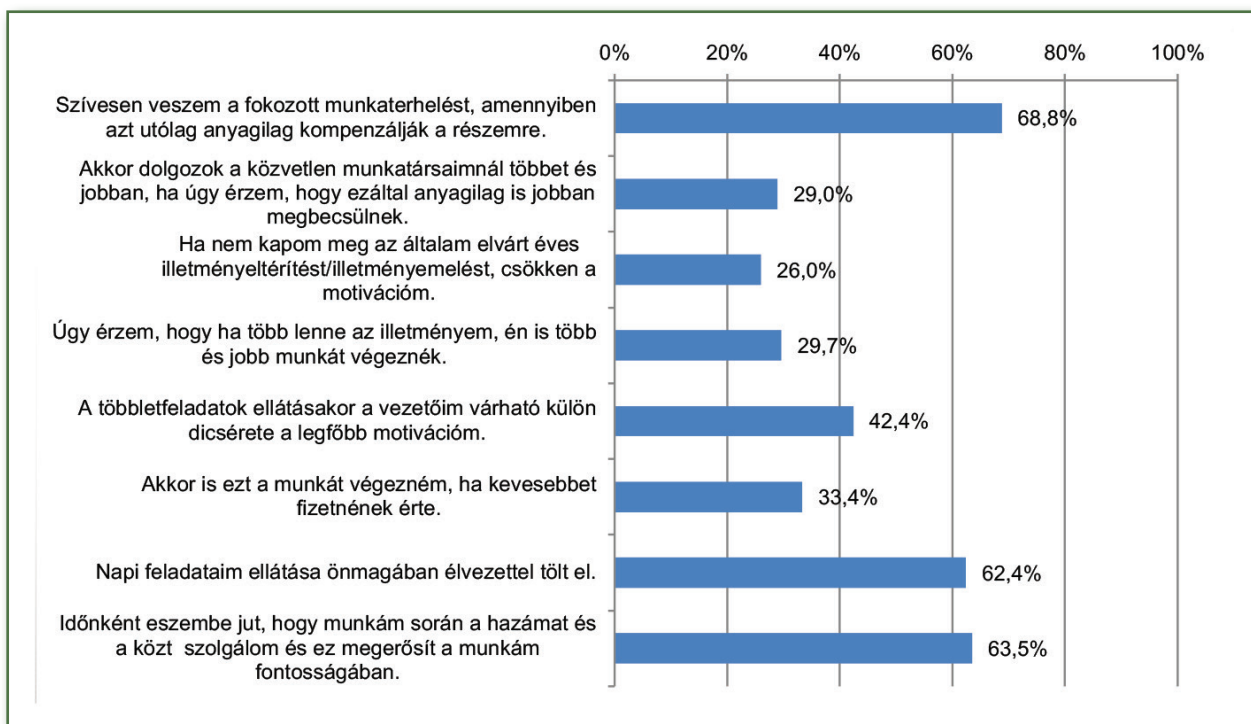
A kutatási eredmények azt mutatják, hogy a külső ösztönzők iránti elkötelezettség viszonylag alacsony a közszolgálaton belül, a válaszadók kevesebb mint 30%-a nyilatkozott úgy, hogy

- akkor dolgozik jobban a kollégáinál, ha több pénzt is kap érte (29%);
- az illetményemelés elmaradása csökkenti a motivációját (26%);
- ha többet fizetnének a számára, jobban dolgozna (29,7%).

A fokozott munkaterhelés (túlóra) esetén a válaszadók több mint kétharmada szívesen veszi ennek anyagi kompenzációját, ugyanakkor a többletfeladatok ellátása során a vezetői külön dicséretet csak mintegy 42,4% nevezte meg elsődleges motivációnak. Arra a provokatív kérdésre, miszerint akkor is ezt a munkát végeznék-e a válaszadók, ha kevesebbet fizetnének érte, meglehetősen sokan, a válaszadók harmada válaszolt egyetértően. A kérdés eluta-

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

sítoottsága sem egyértelmű, hiszen a fennmaradó válaszadók 23,8%-a nem tudta eldönteni a választ. Természetesen ezen kutatási eredmény alapján senkit sem szeretnénk arra biztatni, hogy csökkentse a közzszolgálati illetményeket, sokkal inkább szeretnénk kiemelni az állomány elkötelezettségét. Közel kétharmados egyetértés alakult ki a belső motivációra kérdező állítások esetében, amelyek alapján leszűrhetjük, hogy a megkérdezetteket élvezettel töltik el napi feladataik (62,4%), illetve szívesen gondolnak abba bele, hogy munkájukkal hazájukat és a közösséget szolgálják (63,5%) és ez megerősíti őket munkájuk fontosságában.



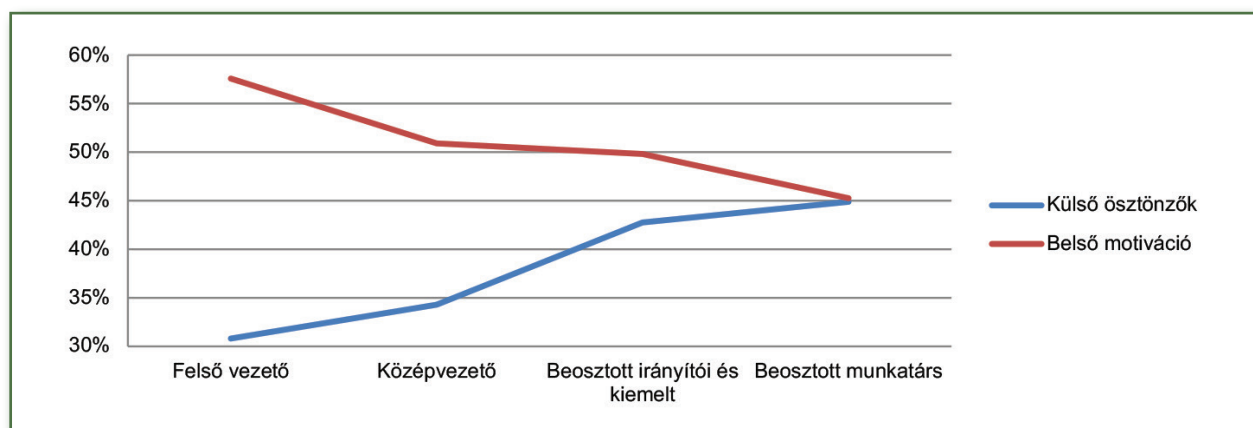
130. ábra: Az ábrán szereplő állításokkal teljes, illetve jelentős mértékben egyetértők közzszolgálati átlaga (n=919)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A kutatási eredmények ágazati bontása során az alábbi kirívó (a közzszolgálati átlagtól legalább 5%-ban eltérő) eredményekre érdemes külön figyelmet szentelnünk. Az államigazgatáson belül jóval kevesebben, a válaszadók-nak csak 28%-a ért egyet azzal az állítással, hogy akkor is ezt a munkát végezném, ha kevesebbet fizetnének érte, míg ez az érték a rendvédelmi hivatásrenden belül 39,1%. Ugyanígy a haza és a köz szolgálatának fontossága az állam-igazgatáson belül 58,4%, míg a rendvédelmi igazgatáson belül 68,6%. Mind a két esetben ellentétes irányú elmozdulást figyelhetünk meg a közzszolgálati átlagtól, amely elmozdulások összeadódva bizony jelentős különbséget rajzolnak fel a két igazgatási ág között. A kutatási eredmények némiképp azt sejtetik, hogy az államigazgatáson belül foglalkoztatottak inkább tekintenek a munkájukra úgy, mint professzióra, míg a rendvédelmi hivatásrenden belül – valószínűleg annak mélyebb érzelmi kötődése miatt – jobban előtérbe kerül az egyén elköteleződése a (társadalmi) közösség iránt. Ezt erősíti az is, hogy az anyagi motiváció a rendvédelmi hivatásrenden belül minden esetben a közzszolgálati átlag alatti értéket mutat, különösen azon állítás esetében, hogy akkor dolgozom jobban a kollégáimnál, ha több pénzt is kapok érte (21,2%).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Munkaköri bontás esetén – mint ahogy azt a lenti ábra szemlélteti – azt tapasztaljuk, hogy a külső ösztönzők motivációs ereje a szervezeti hierarchia alsóbb részéhez tartozók esetében egyre erősödik, míg a belső motiváció ezzel ellentétes utat jár be és a hierarchiában felfelé haladva egyre erősödő tendenciát mutat.



131. ábra: A függelék 88. állításaira adott teljes és jelentős mértékben egyetértő válaszok kérdéscsoportonkénti átlaga munkaköri bontás szerint (első négy állítás tartozik a külső ösztönzők, míg a második négy állítás a belső ösztönzők csoportjába) (n=919)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Fontosnak érezzük felhívni a figyelmet arra, hogy bár az ábra alapján a beosztott munkatársi munkakörben foglalkoztatottak külső és belső motivációja kiegyenlítettnek mutatja magát, azonban az ezt mérő állítások eredményei között jelentős eltérések figyelhetők meg. A külső és belső motiváltságot mérő nagyon konkrét 3-3 állítás esetében a külső motivációs eszközökkel történő egyetértés nem haladta meg átlagban a 36%-ot, míg a belső motivációs eszközök esetében nem süllyedt 51% alá. Ennek megfelelően a külső ösztönzők iránt leginkább fogékony szervezeti csoport esetében is azt mondhatjuk, hogy a belső ösztönzők minimum 15%-os túlsúllyal szerepelnek a preferenciáik között.

3. UTÁNPÓTLÁS BIZTOSÍTÁSA, MUNKAHELYVÁLASZTÁSI PREFERENCIA

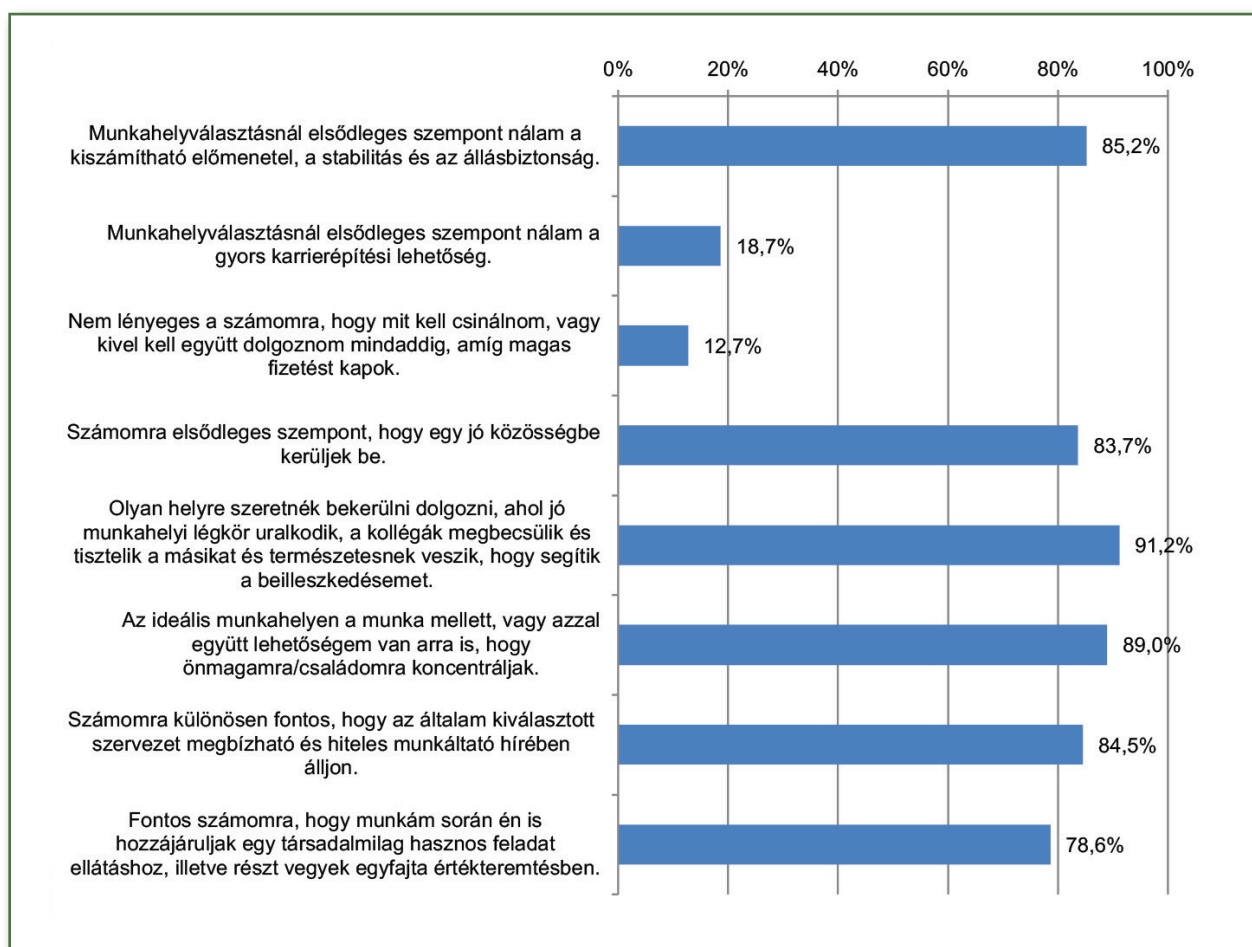
Ebben a kérdéskörben tizenöt állítást fogalmaztunk meg, amelyre az alapján lehetett válaszolni, hogy milyen mértékben ért egyet a válaszadó az adott állítással. A lehetséges válaszok a *teljes mértékben*, a *jelentős mértékben*, a *nem tudom eldönteni*, a *kismértékben* és az *egyáltalán nem* voltak. A kérdéskörre 918 fő válaszolt.

A kutatási eredmények közül azokat a szempontokat/állításokat tartjuk elsődleges fontosságúnak a munkahelyválasztás során, amelyekkel a válaszadók legalább 75%-ban teljesen vagy jelentős mértékben egyetértettek. Az inverz kérdések esetében pedig azon szempontok elutasítottságát tekintjük elsődlegesnek, amelyekkel a válaszadók kevesebb, mint 25%-a értett egyet teljesen vagy jelentős mértékben.

Ezen bontás mentén a kérdőíves felmérés válaszai alapján a munkahelyválasztás során a legfontosabb szempontok egyértelműen a jó munkahelyi légkör, a jó közösségi légkör, a megfelelő munka/magánélet egyensúlyának biztosítása, a kiszámítható előmenetel és a nagyfokú állásbiztonság. Érdekes módon megjelenik a munkáltató jó hírneve is, mint elsődleges választási szempont, továbbá, hogy a munkavégzésével a munkavállaló hozzájáruljon egy társadalmilag

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

hasznos tevékenység ellátásához, egyfajta közösségi értékteremtéshez. Ugyanakkor a gyors karrierépítési lehetőség, illetve a jó fizetés megkövetelése mindenképpen felett azok a szempontok, amelyek a legkevésbé számítanak a munkahelyválasztásban. Ugyanakkor arra a konkrét állításra, hogy *a munkahelyválasztásnál elsődleges szempont nálam a magas fizetés*, a megkérdezettek 46,9%-a egyetértő választ adott. Érdekes módon nagyságrendileg hasonló mértékű válaszadó (43%) állította azt is, hogy az álláskeresőskor csak olyan pozíció jöhet szóba, ahol érdekes feladatokat láthat el és izgalmas projektekben vehet részt. Bár ebből a szempontból kiegyenlítettnek tekinthetjük a pénz és az érdekes feladat közötti választás lehetőségét, az összesített válaszok alapján egyértelműen kitűnik, hogy a juttatásokkal összehasonlítva számos egyéb tényező jóval nagyobb mértékben esik latba a munkahelyválasztás során.



132. ábra: Az ábrán szereplő állításokkal teljes, illetve jelentős mértékben egyetértők közszolgálati átlaga (n=918)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A kutatási eredmények ágazati bontásának összehasonlítása során csak négy állítás esetében fedezhetünk fel jelentős (5%-nál nagyobb) eltérést az államigazgatás, az önkormányzati igazgatás és a rendvédelmi igazgatás esetében a közszolgálati átlaghoz viszonyítva, és mind a négy eset a rendvédelmi igazgatáshoz kötődik. Egyrészt amíg a közszolgálati átlag azt mutatja, hogy a válaszadók 29,7%-a egyetért azzal, hogy gondolkodás nélkül elvállalja a

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

plusz feladatokat és a túlórákat amennyiben ez a gyors előrejutás záloga, addig a rendvédelmi igazgatáson belül ez az arány csak 24,4%. Ugyanígy a közszolgálaton belül átlagosan a válaszadók 46,9%-a tartja elsődleges fontosságúnak a magas fizetés biztosítását, a rendvédelmi igazgatáson belül ez az arány csak 41%. A közszolgálatban átlagosan 67,2% ért egyet azzal, hogy hajlandó leadni a korábbi igényeiből annak érdekében, hogy olyan dolgot csinálhasson, ami őszintén érdekli, ez az arány a rendvédelmi igazgatáson belül 73,1%. Hasonlóan az előbbiekhöz, a közszolgálatban átlagosan 68,3%-nak fontos az, hogy az általa választott szervezet valamilyen társadalmilag hasznos tevékenységet lásson el, a rendvédelmi hivatásrenden belül ez az arány 76,3%. Az ágazati sajátosságok alapján megállapíthatjuk, hogy a rendvédelmi hivatásrenden belül foglalkoztatottak kevésbé pénzcentrikusak és kisebb mértékben feladat- és (köz)szolgálat-orientáltak, mint az államigazgatáson és az önkormányzati igazgatáson belül foglalkoztatott társaik.

A kutatási eredmények munkaköri bontás szerinti vizsgálatakor szembetűnő, hogy a vizsgált 15 megállapítás közül 6 megállapítás esetében nem fedezhetünk fel érdemi (5%-nál nagyobb) eltérést a különböző munkaköröket betöltők átlagos válaszai között. 4 megállapítás esetén találhatunk egy-egy kiugró adatot, ezek:

- a középvezetők csupán 22,7%-a vállalja el gondolkodás nélkül a túlmunkákat és a többletfeladatokat a gyors előrejutás érdekében, szemben a 29,5%-os munkaköri átlaggal;
- a középvezetők 42,3%-ának, míg a beosztott munkatársak 53,3%-ának elsődleges szempont a magas fizetés a munkahelyválasztásnál az átlag 47,8%-ával szemben;
- a beosztott irányítói, illetve kiemelt munkakörben foglalkoztatottak az átlagnál (84%) magasabb aránya (89,1%-a) tartja elsődleges szempontnak egy jó közösségbe történő bekerülést;
- a beosztott irányítói, illetve kiemelt munkakörben foglalkoztatottak számára az átlagnál (70,8%) fontosabb (76,1%), míg a beosztott munkatársak számára kevésbé fontos (63,2%) az olyan munkahely megtalálása, ahol lehetőségük van önmegvalósításra és önfejlesztésre.

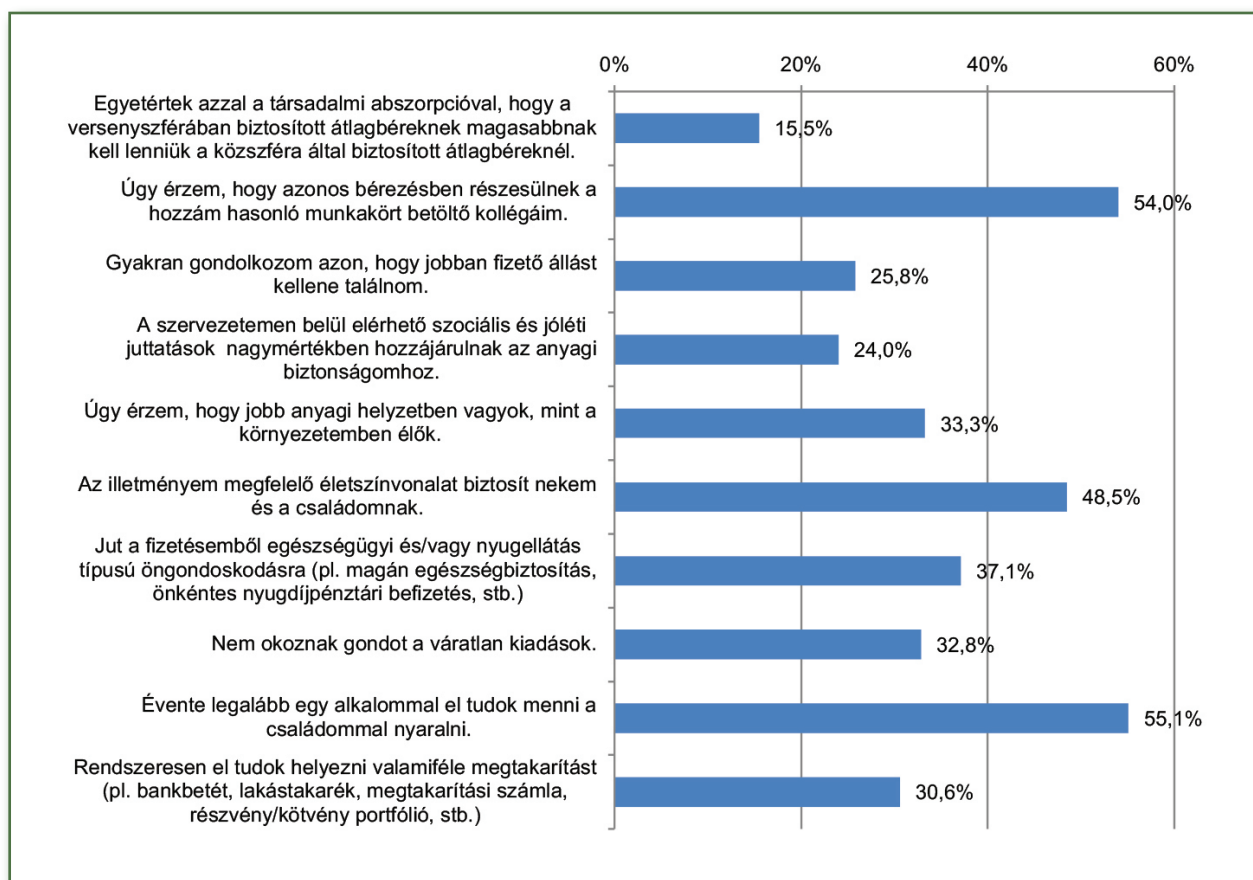
A fennmaradó 5 megállapítás esetén nagyon érdekes vezető-beosztott ellentétpárokat azonosíthatunk a felső vezetői munkakört betöltők és a beosztott munkatársak között:

- a felső vezetők esetében az átlagnál (46,2%) többen (52,3%), míg a beosztott munkatársak esetében kevesebben (36,3%) gondolják úgy, hogy álláskeresőkor csak olyan pozíció jöhet szóba, ahol érdekes feladatokat láthatnak el és izgalmas projektekből vehetnek részt;
- a felső vezetők számára az átlagnál (69,4%) fontosabb (79,4%), míg a beosztott munkatársak esetében kevésbé fontos (57,5%), hogy az általuk választott szervezet valamilyen társadalmilag hasznos tevékenységet lásson el;
- a felső vezetők számára az átlagnál (86,2%) fontosabb (91,6%), míg a beosztott munkatársak esetében kevésbé fontos (81,2%), hogy az általuk választott szervezet megbízható és hiteles munkáltató hírében álljon;
- a felső vezetők számára az átlagnál (81,2%) fontosabb (92,3%), míg a beosztott munkatársak esetében kevésbé fontos (71,4%), hogy munkájuk során hozzájáruljanak egy társadalmilag hasznos tevékenység ellátásához, részt vegyenek egyfajta értékteremtésben;
- a felső vezetők és a beosztott irányítói, illetve kiemelt munkakörben foglalkoztatottak az átlagnál (68,7%) nagyobb (75,5% és 73,9%) hajlandóságot, míg a beosztott munkatársak kisebb (58%) hajlandóságot mutatnak arra, hogy az álláskeresőkor leadjanak korábbi igényeikből annak érdekében, hogy olyan dolgot csinálhassanak, ami őszintén érdekli őket.

4. A KÖZZSZOLGÁLATBAN FOGLALKOZTATOTTAK ANYAGI HELYZETE

Ebben a kérdéskörben tíz állítást fogalmaztunk meg, amelyre az alapján lehetett válaszolni, hogy milyen mértékben ért egyet a válaszadó az adott állítással. A lehetséges válaszok a *teljes mértékben*, a *jelentős mértékben*, a *nem tudom eldönteni*, a *kismértékben* és az *egyáltalán nem* voltak. A kérdéskörre 917 fő válaszolt.

A kutatási eredmények alapján azt mondhatjuk, hogy a közszolgáltatón belül foglalkoztatottak csak mintegy 15,5%-a ért egyet azzal a jelenséggel, mint elfogadott általános igazsággal, hogy a versenyszféra átlagban magasabb jövedelmet biztosít a közszféránál. A válaszadók több mint fele (54%-a) érzi úgy, hogy azonos bérezésben részesül a hasonló munkakört betöltőkkel, egyúttal csak minden második (48,5%) megkérdezett nyilatkozott úgy, hogy illetménye megfelelő életszínvonalat biztosít saját maga és családja számára. A szervezeten belül elérhető szociális és jóléti juttatások csak minden negyedik (24%) válaszadó számára jelentenek érezhető segítséget és nagyságrendileg azonos (25,8%) azok tábora, akik viszont gyakran fontolgatják, hogy jobban fizető állást kellene találniuk. Arányaiban azt mondhatjuk, hogy a megkérdezettek harmada tud költeni egészség- és/vagy nyugdíjcélu megtakarításra, illetve rendelkezik valamiféle megtakarítással, míg nyaralni évente legalább egy alkalommal már a megkérdezettek több mint fele eljut.



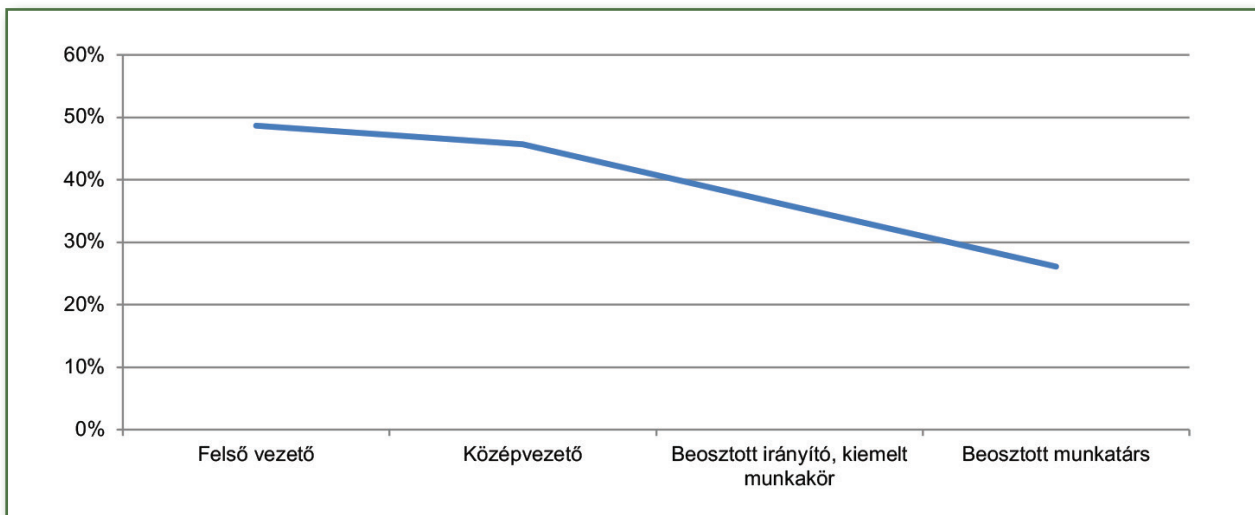
133. ábra: Az ábrán szereplő állításokkal teljes, illetve jelentős mértékben egyetértők közszolgálati átlaga (n=917)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Az ágazaton belüli összehasonlítás során szembetűnő, hogy a rendvédelmi igazgatáson belül az anyagi helyzetre vonatkozó valamennyi kérdést kedvezőbben ítélték meg más hivatásrendekkel szemben. Ennek valószínűsíthető oka abban keresendő, hogy a közelmúltban a Hszt. hatálya alá tartozók körében jelentős bérfeljesztés történt, amely érezteti pozitív hatását. Szintén említést érdemel az önkormányzati igazgatás válaszai közül, hogy az átlagtól erőteljes (10% körüli) eltérést mutat két állításkör is. Egyrészt az önkormányzati dolgozók kevésbé (44,3%) érzik úgy, hogy azonos bérezésben részesülnek a hasonló munkakört betöltő kollégáikkal, illetve jóval többen (35,3%) gondolkoznak azon, hogy jobban fizető állást kellene találniuk.

Munkaköri bontás során az anyagi helyzetre vonatkozó kérdések kapcsán megfigyelhető az egyetértés folyamatos csökkenése a szervezeti hierarchiában magasabban rangsorolt munkakörök irányából a hierarchia alján lévő munkakörök irányába.



134. ábra: A függelék 90. állításai közül az anyagi helyzetre vonatkozóan adott teljes és jelentős mértékben egyetértő válaszok kérdéscsoportonkénti átlaga munkaköri bontás szerint (az utolsó 7 állítás tartozik ebbe a körbe) (n=917)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

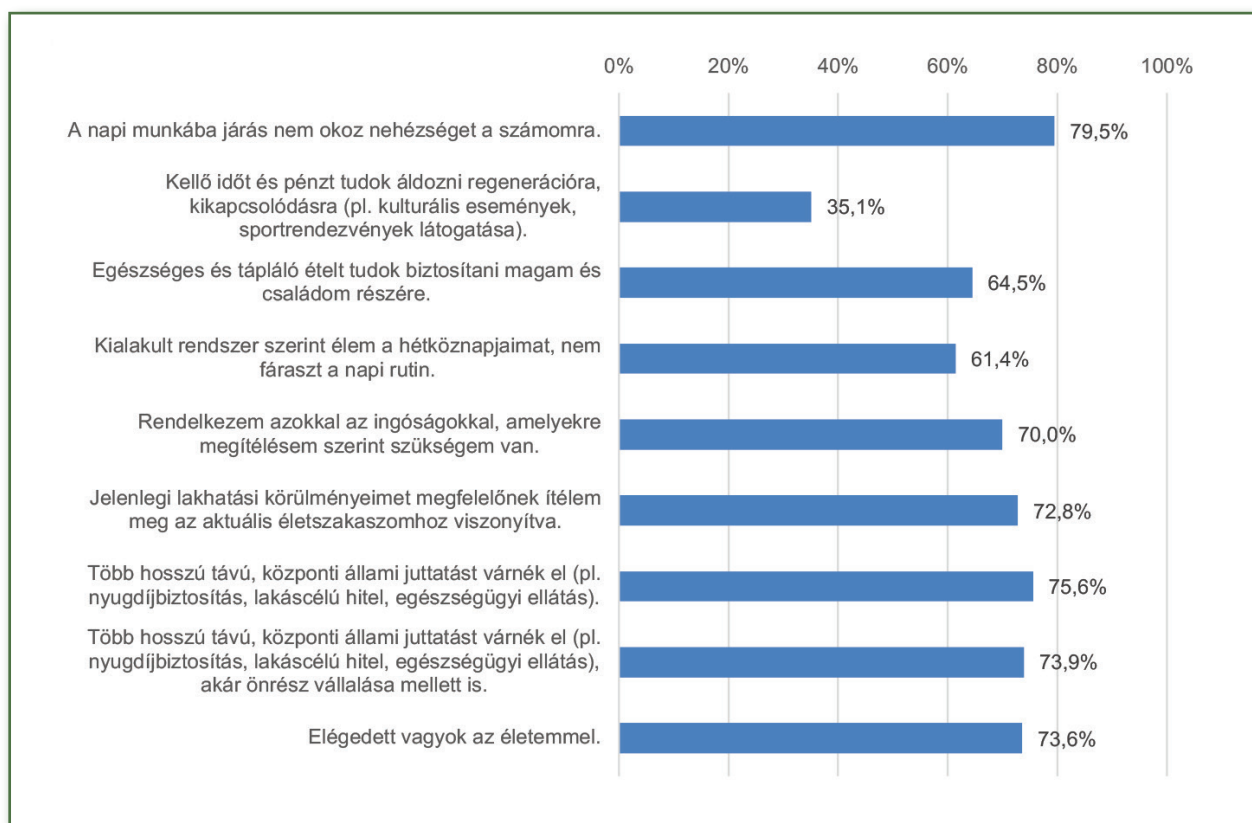
A felső vezetők tehát inkább úgy ítélik meg, hogy jobb anyagi helyzetben vannak a környezetükben élőknel, többet fordítanak egészségügyi és/vagy nyugdíjcélú megtakarításokra, könnyebben el tudnak menni nyaralni, inkább rendelkeznek anyagi tartalékokkal stb., mint a szervezeti hierarchia alsóbb rétegeibe tartozók. Ezzel párhuzamosan a közzszolgálati vezetők jóval kevésbé gondolkoznak jobban fizető állás keresésén (felső vezetők 18,7%-a, középvezetők 16,4%-a), mint a beosztotti munkakört betöltők (kiemelt munkakört betöltők 26,8%-a, beosztott munkatársak 25,9%-a).

5. A KÖZZSZOLGÁLATBAN FOGLALKOZTATOTTAK ÉLETMINŐSÉGE

Ebben a kérdéskörben kilenc állítást fogalmaztunk meg, amelyre az alapján lehetett válaszolni, hogy milyen mértékben ért egyet a válaszadó az adott állítással. A lehetséges válaszok a *teljes mértékben*, a *jelentős mértékben*, a *nem tudom eldönteni*, a *kismértékben* és az *egyáltalán nem* voltak. A kérdéskörre 916 fő válaszolt.

A kutatási eredmények alapján azt mondhatjuk, hogy a válaszadók 4/5-ének nem okoz nehézséget a napi munkába járás. Szintén magas, 70% feletti azok aránya, akik úgy ítélik meg, hogy rendelkeznek a számukra szükséges ingóságokkal, jelenlegi lakáskörülményeik megfelelnek az aktuális életszakaszuknak, és úgy általában elégedettek az életükkel. Ugyanakkor népes azon válaszadók köre is, akik az általános megelégedettségükön túl több hosszú távú, központi állami juttatást várnának el (75,6%), akár önrész vállalása mellett is (73,9%). Érdemes felhívni a figyelmet arra is, hogy a válaszadóknak alig több mint harmada (35,1%) gondolja úgy, hogy kellő időt és pénzt tud áldozni rekreációra és kikapcsolódásra.

Érdekes eredményt kapunk, ha az étellel való megelégedettség szintjét összehasonlítjuk a KSH 2016-os adataival. A KSH felmérése alapján Magyarország lakosságának az étellel való általános elégedettsége közepesnek mondható, egy 10-es skálán 6,1-es pontértéket vesz fel (az EU28 átlaga 7,1 pont). Fontos ugyanakkor, hogy minél feljebb haladunk a képzettségi szinten, annál nagyobb elégedettségi fokot kapunk, így a felsőfokú végzettségűek esetén ez a pontérték 2016-ban már 6,9 volt (Jó állam jelentés, 2017, 59.). Figyelembe véve, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya a hazai közigazgatáson belül kétharmados nagyságrendű (Bokodi-Hazafi-Kun-Petrovics-Szakács 2014, 77.), így aligha lepődhetünk meg azon, hogy jelen kutatás eredményei is az étellel kapcsolatban nagyfokú (73,6%-os) általános megelégedettséget mutatnak.



135. ábra: Az ábrán szereplő állításokkal teljes, illetve jelentős mértékben egyetértők közszolgálati átlaga (n=916)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Az ágazati összehasonlítás során szembeűnő a szakadék az önkormányzati és a rendvédelmi igazgatás válaszai között, ugyanis négy kérdéskörben (kellő idő és pénz a regenerációra és kikapcsolódásra; egészséges és tápláló étel biztosítása; több állami juttatás biztosítása, akár önerő mellett is) 10%-nál nagyobb különbség fedezhető fel a válaszai között úgy, hogy kivétel nélkül a rendvédelmi hivatásrend tagjai az elégedettebbek, illetve várnának el több juttatást. Ez egy nagyon érdekes paradox helyzetet teremt, hiszen bár az önkormányzati igazgatás tagjai a legkevésbé elégedettek az életminőségükkel, mégis ők azok, akik a legkevésbé tartanának igényt hosszú távú állami juttatásokra.

A munkaköri bontás vizsgálata során – a korábbiakhoz hasonlóan – a jövedelmi helyzetet (2–6. állítások) érintő kérdéseknél megfigyelhetjük a szervezeti hierarchiában betöltött pozíció csökkenésével az elégedettségi szint csökkenését is. Érdekes módon a felső vezetők azok, akik a legkevésbé tartanának igényt a hosszú távú, központi állami juttatásokra, bár még így is több mint kétharmaduk (70,3%) igényelné azokat. Jelentős, 15%-ot meghaladó a különbség az életével leginkább elégedett középvezetői csoport (81,7%) és beosztott munkatársi csoport (66,3%) között található.

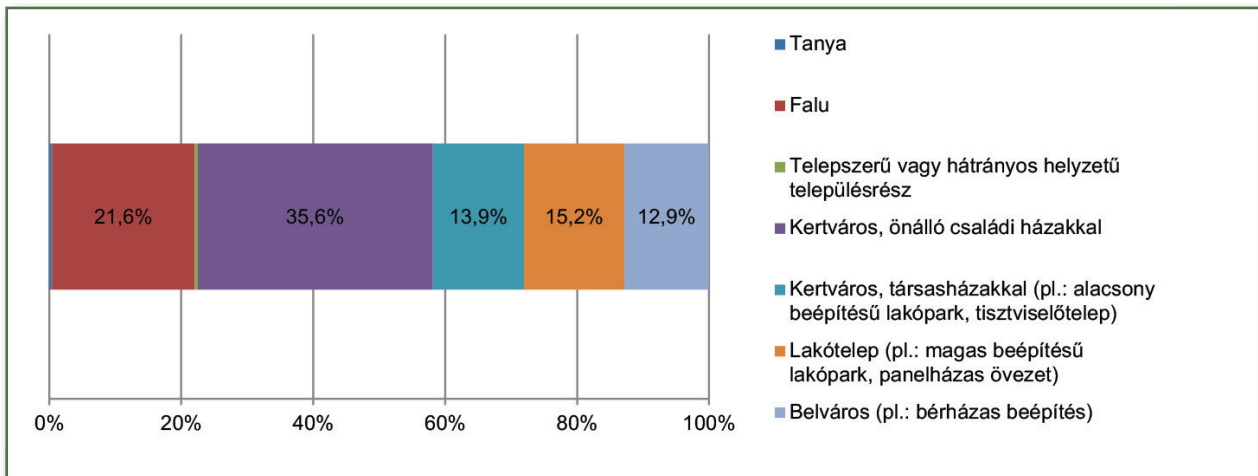
6. A KÖZSZOLGÁLATBAN FOGLALKOZTATOTTAK ÉLETKÖRÜLMÉNYEI

A kapcsolódó kérdéskörökben elsődlegesen a lakókörnyezettel és lakhatási körülményekkel kapcsolatos kérdéseket foglalmaztunk meg. A lakóhellyel való megelégedettségre vonatkozó kérdésre az alapján lehetett válaszolni, hogy milyen mértékben elégedett a válaszadó az adott állítással. A lehetséges válaszok a nagyon elégedett, az elégedett, a nem tudom eldönteni, az elégedetlen és a nagyon elégedetlen voltak. A kérdéskörre 916 fő válaszolt. Az életkörülményekhez kapcsolódó kérdéskörökre adott válaszokat jelen tanulmány terjedelmi korlátjai miatt csak ágazati bontás szerint mutatjuk be, ugyanakkor a munkaköri bontás szerinti eredmények részletesen megtalálhatóak az E-függelék 92–100. állításainak részletes eredményei között.

6.1. Lakókörnyezet

A kutatási eredmények azt mutatják, hogy a közszołgálatban foglalkoztatottak kicsivel több, mint ötöde (21,6%) lakik falun, közel fele (49,5%) él kertvárosi részben külön házban vagy társasházban, illetve 15,2%-a lakótelepeken, 12,9%-a pedig belvárosban. A tanyákon és a telepszerű vagy hátrányos helyzetű településrészekben élők aránya elhanyagolható (<1%).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVESELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



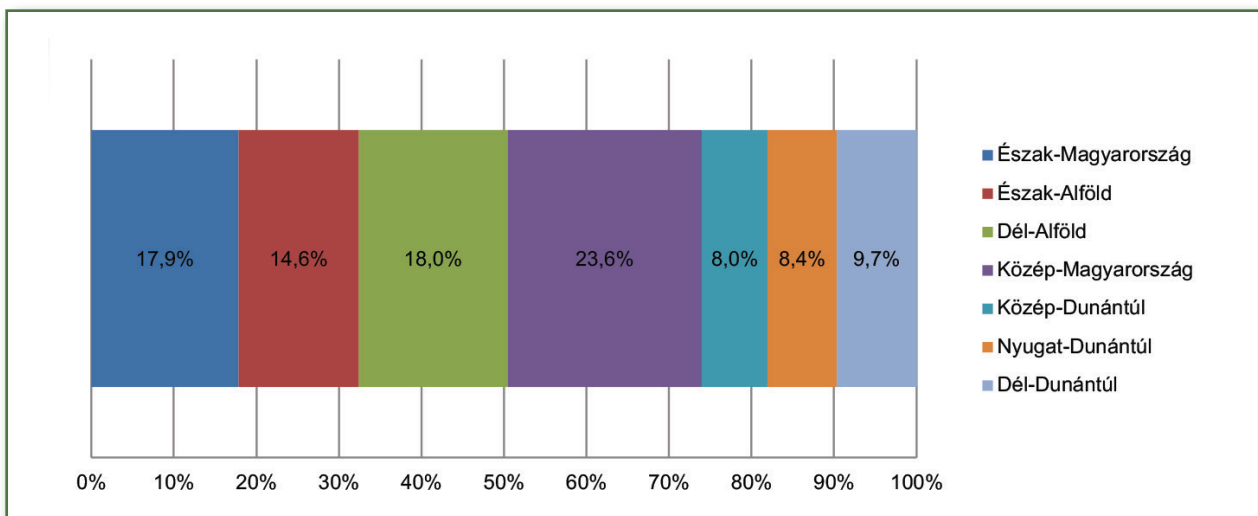
136. ábra: A lakókörnyezet megoszlásának közszolgálati átlaga (n=916)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Az igazgatási ágankénti összehasonlítás során szembetűnő, hogy az önkormányzati igazgatás tagjai jóval többen (32,3%) élnek falvakban, mint az államigazgatás (14,5%), vagy a rendvédelmi igazgatás (18,1%) tagjai. Ez a többlet elsődlegesen a kertvárosi társasházak környezet, illetve a lakótelepi környezet rovására valósul meg.

6.2. Életvitel szerinti lakóhely régiókénti megoszlása

A kutatásban részt vevők életvitel szerinti lakóhelyének megoszlása meglehetősen vegyes képet mutat. Míg a legtöbben, majdnem minden negyedik fő (23,6%) a közép-magyarországi régióban lakik (ide tartoznak a budapesti lakosok is), addig kevesebb mint minden tizedik kitöltő él a Közép-Dunántúlon (8%), a Nyugat-Dunántúlon (8,4%) és a Dél-Dunántúlon (9,7%).



137. ábra: Az életvitel szerinti lakóhely régiókénti megoszlásának közszolgálati átlaga (n=916)

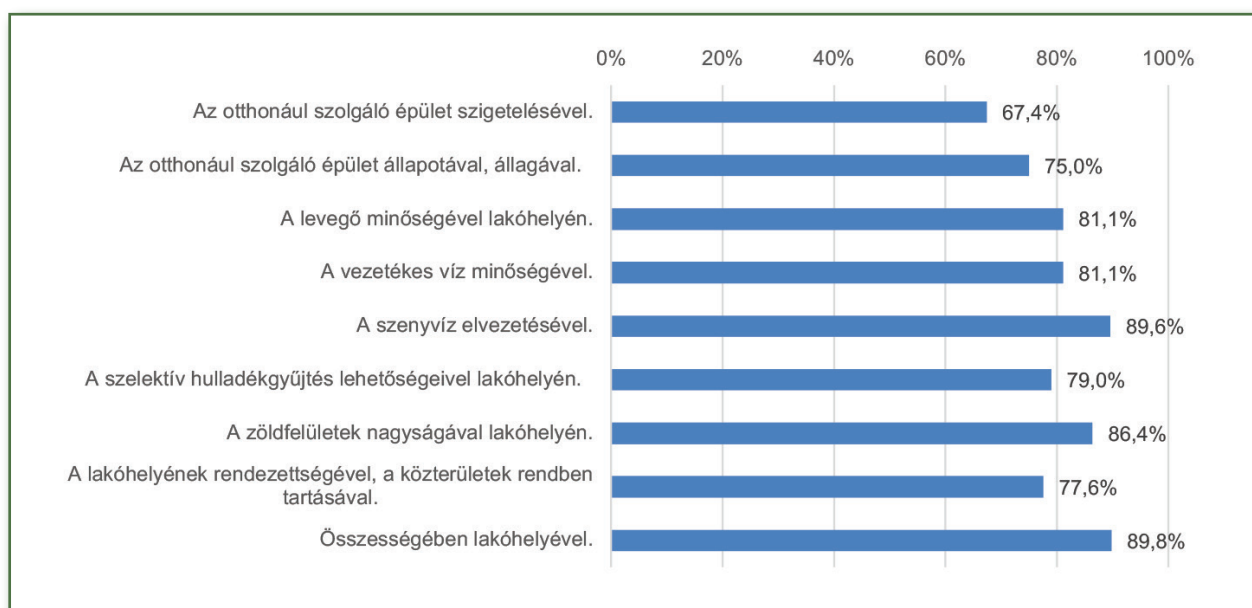
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Az igazgatási ágankénti bontás során kiemelendő, hogy az államigazgatáshoz tartozó kitöltők a legtöbben (28,1%) a dél-alföldi régióban, a rendvédelmi igazgatás tagjai a legtöbben (29,7%) az észak-magyarországi régióban, míg az önkormányzati igazgatás kitöltői legnagyobb arányban (14,4%) a közép-dunántúli régióban laknak.

6.3. Elégedettség a lakóhellyel, annak környezetével

A kutatási eredmények alapján a válaszadók több mint 80%-a válaszolt úgy, hogy nagyon elégedett, illetve elégedett a lakóhelyén lévő levegő minőségével, a vezetékes víz minőségével, a szennyvízelvezetéssel, továbbá a zöldfelület nagyságával. 70-80% közötti elégedettséget mutatnak az otthonukként szolgáló épületek állapota, a szelektív hulladékgyűjtés elérhetősége, illetve a közterületek rendezettsége, rendben tartása kapcsán. A legalacsonyabb (67,4%-os) elégedettségi értéket az otthonként szolgáló épület szigetelése kapta. Érdekes módon arra a kérdésre, hogy összességében mennyire elégedett a lakóhelyével, nem az egyes rész kérdések hozzávetőleges átlaga jött ki eredménynek, hanem erre a kérdésre érkezett a legmagasabb megelégedettségi válaszarány, 89,8%.



138. ábra: Az ábrán szereplő állításokkal nagyon elégedettek, illetve elégedettek közszolgálati átlaga (n=916)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A kutatási eredmények ágazati bontása során szembetűnő, hogy a rendvédelmi hivatásrend tagjai minden egyes értékelési szempont alkalmával magasabb elégedettségi szintről számoltak be, mint az államigazgatásban foglalkoztatottak. Különösen jelentős (5%-ot meghaladó) különbséget mutat a levegő minősége (7,9%), a zöldfelületek nagysága (6,1%) és a közterületek rendezettsége (9%). A különbség azért is szembetűnő, mert a kritikus pontok általánosan a lakótelepi, illetve a belvárosi környezet gyenge pontjai, azonban a két hivatásrend tagjai közel azonos arányban laknak ezekben a lakókörnyezetekben.

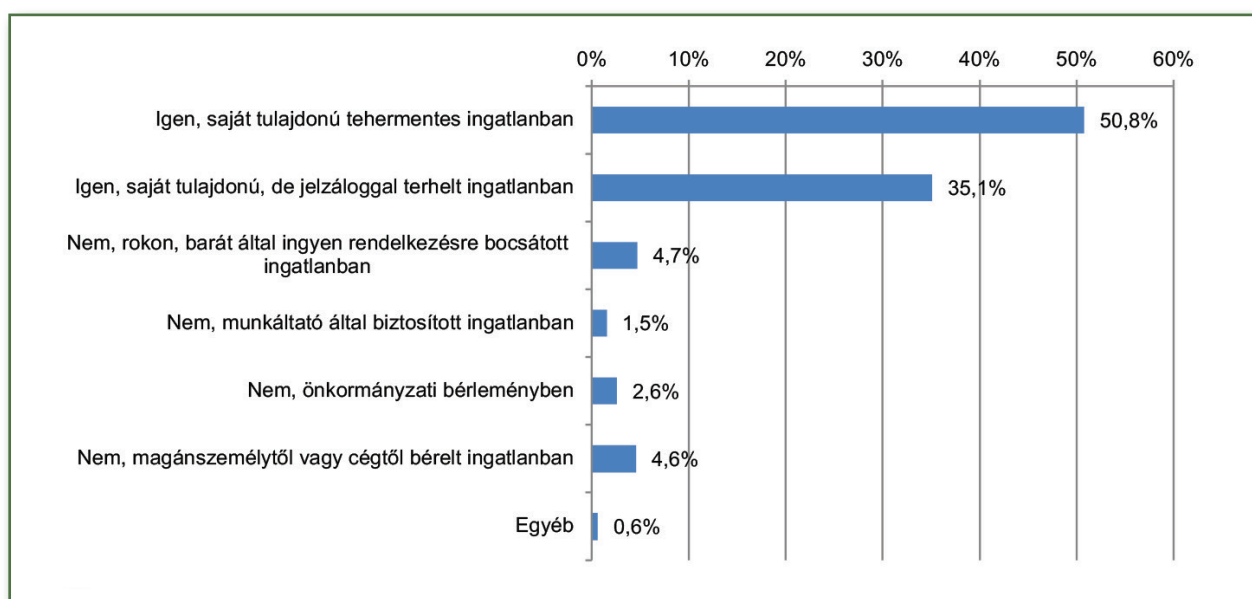
A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

6.4. A lakóhely és a munkahely kapcsolata

A kutatási kérdőív vizsgálta, hogy a megkérdezettek azonos településen élnek-e a munkavégzési helyükkel. A válaszok alapján a három hivatásrend átlagosan 38,9%-a nem, míg 61,1%-a azonos településen lakik a munkavégzés helyével. Hivatásrendi bontás szerint ez az arány a rendvédelmi hivatásrenden belül közel fele-fele (49,7%-50,3%), míg a civil hivatásrendek esetében nagyságrendileg egyharmad-kétharmad.

6.5. Ingatlantulajdoni viszonyok

A kutatás során rákérdeztünk arra is, hogy a válaszadók életvitelszerűen saját ingatlanban élnek-e? A válaszok alapján azt mondhatjuk, hogy a közszolgálaton belül foglalkoztatottak esetében döntő többségben vannak azok, akik saját tulajdonú ingatlanban élnek (85,9%). A saját tulajdonú ingatlannal rendelkezők többsége ráadásul tehermentes ingatlan birtokos (az összes válaszadó 50,8%-a). Szintén jelentős, 5% körüli azok aránya, akik rokon/barát által ingyen biztosított ingatlanban, illetve akik bérelt ingatlanban élnek.



139. ábra: Az életvitelszerűen használt ingatlan tulajdoni állapotának közszolgálati átlaga (n=916)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

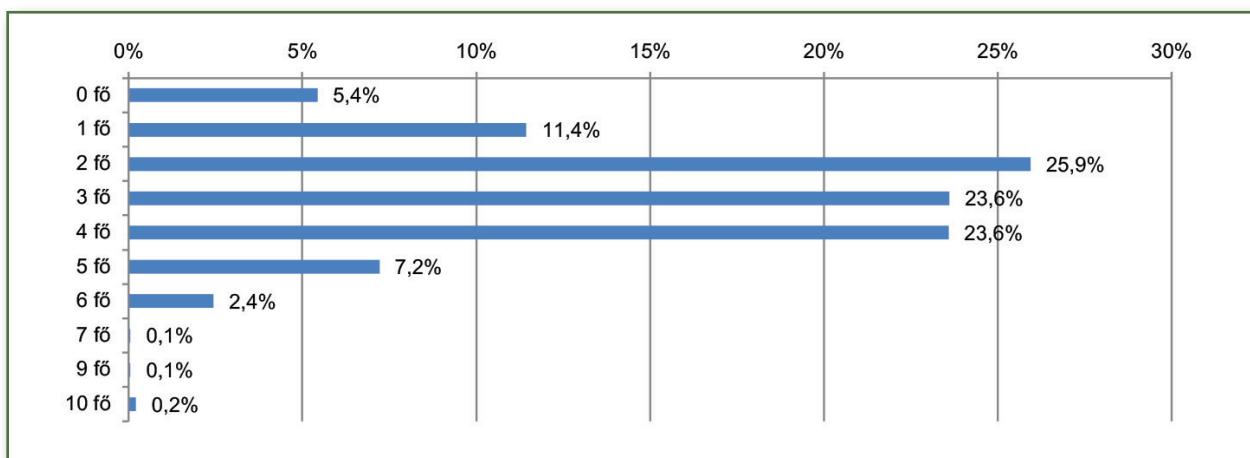
Az ágazati bontás során szembetűnő, hogy a munkáltató által biztosított ingatlan, illetve a bérlemények (önkormányzati és magánszemély/cég) esetében a rendvédelmi hivatásrend körében jóval elterjedtebb ez a lakhatási forma, mind a három lehetőségre több válasz érkezett, mint az államigazgatásból és az önkormányzati igazgatásból együttvéve. Különösen szembetűnő, hogy a rendvédelmi igazgatáson belül a válaszadók 2,6%-a nyilatkozott úgy, hogy a munkáltató által a rendelkezésére bocsátott ingatlanban él. Bár a mai világban ez az arány meglehetősen magasnak tűnik, nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy a fegyveres hivatásos állomány esetében ezek az ingat-

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

lanok alapvető rendeltetésük szerint nem szociális, vagy jóléti juttatási elemként lettek kialakítva, hanem többek között helyben lakási kötelezettség biztosítása céljából (Krauss – Petró, 2014). Szintén kiemelkedő adat, hogy az önkormányzati igazgatáson belül a saját tulajdonú, tehermentes ingatlanban élők aránya 60% fölötti (61,1%), míg ez az arány a rendvédelmi igazgatáson belül csak 40,6%.

6.6. Egy háztartásban együtt élők száma

A kérdés során azt vizsgáltuk, hogy hányan élnek egy háztartásban úgy, hogy ténylegesen együtt élnek (nem csak lakcím szerint vannak ugyanoda bejelente) és közös kasszán is vannak. A kérdésfeltevés során az együtt élők számába bele kellett érteni a válaszolót is, azonban a sok nulla értékű válasz alapján feltételezzük, hogy a válaszadók a kérdést úgy értelmezték, hogy rajtuk kívül hány fővel élnek egy háztartásban. A kapott válaszok azt mutatják, hogy a közszerológálati tisztviselők több mint 5%-a jelenleg egyedül él, további 11,4%-uk pedig ketten laknak egy háztartásban. Vélelmezhetően a ketten együtt élők döntő többsége házastársi/élettársi kapcsolatban élő gyermektelen fiatal. A megkérdezettek közel háromnegyede (73,1%) nyilatkozott úgy, hogy hárman, négyen, illetve öten élnek együtt. Viszonylag sokan, közel 10% válaszolták, hogy hatan élnek együtt, azonban ennél nagyobb lakóközösségek kialakulása – az önkormányzati igazgatás tagjain kívül – nem jellemző.



140. ábra: Az egy háztartásban (és közös kasszán) ténylegesen együtt élők számának közszerológálati átlaga (n=916)

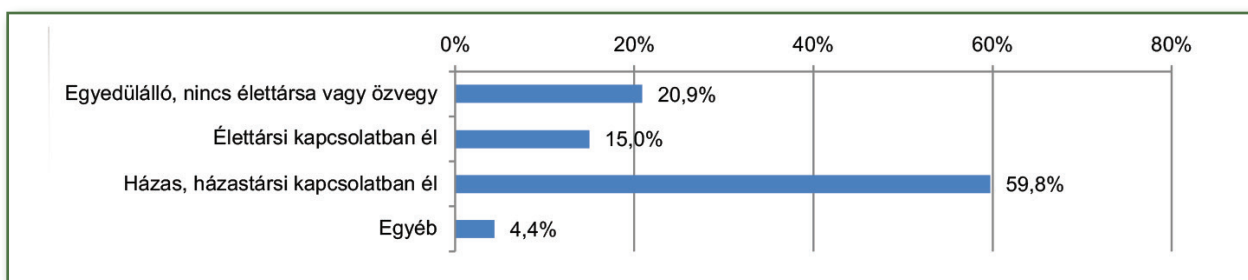
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Bár a kutatási eredmények ágazati bontása során jelentős különbségeket nem tapasztalhatunk a hivatásrendek között, érdemes kiemelnünk, hogy az önkormányzati igazgatás tagjai között az átlaghoz viszonyítva érezhetően kevesebben vannak azok, akik 5 fős háztartásokban élnek (18% az átlag 23,6%-hoz képest). Viszont jóval többen vannak azok, akik nagy, 7 fős háztartásban élnek (4,2% az államigazgatás 1,9%-ával, a rendvédelmi igazgatás 1,3%-ával szemben).

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

6.7. Családi állapot megoszlása

A családi állapot meghatározására három alternatívát biztosított a kérdőív: egyedülálló, élettársi kapcsolatban élő vagy házas. Azok, akik egyik kategóriába sem tudták elhelyezni magukat, vagy éppenséggel nem akartak válaszolni a kérdésre, egy ún. egyéb kategóriát is választhattak. Ezt a kategóriát a megkérdezettek 4,4%-a választotta. A kutatási eredmények alapján a megkérdezettek döntő többsége házas (59,8%), emellett 15%-uk él élettársi kapcsolatban. Viszonylag jelentős azonban (minden ötödik megkérdezett) azok aránya is, akiknek nincsen élettársuk, egyedülálló, vagy özvegyek.



141. ábra: A családi állapot megoszlásának közszerzési átlaga (n=916)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A kutatási eredmények igazgatási ágankénti megoszlása kiegyensúlyozott képet mutat. Figyelemre méltó eltérést fedezhetünk fel ugyanakkor az egyedülállók arányának különbségében az önkormányzati igazgatás (25,1%) és a rendvédelmi igazgatás (16,1%) között. A különbség ugyanakkor fordított előjellel megjelenik az élettársi kapcsolatban élők esetében (11,4% és 18,7%), amely jelenség logikailag azt sejteti, hogy a rendvédelmi hivatásrend tagjai előrébb tartanak a párválasztás folyamatában. Szintén kiemelendő, hogy a rendvédelmi igazgatásban dolgozók magas aránya, 7,7%-a választotta ennél a kérdésnél az egyéb kategóriát. Gyaníthatóan ezen esetek többségében nem arról van szó, hogy a megkérdezett nem akart felelni, sokkal valószínűbb, hogy a kérdőívet kitöltő olyan párkapcsolatban él, amely jelenlegi szintjén még nem éri el például az élettársi kapcsolat szintjét.

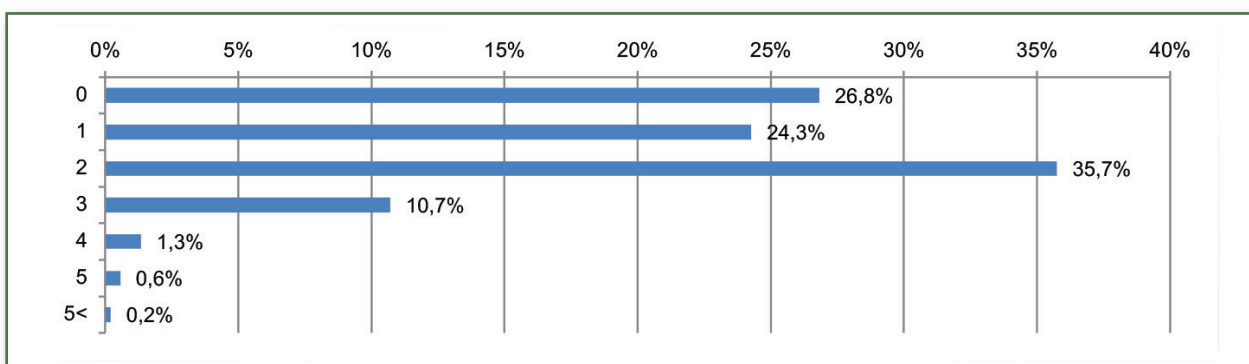
6.8. Folyamatos gondoskodásra, vagy tartós gyógykezelésre szoruló háztartástagok

Ebben a kérdéskörben arra a kérdésre kerestük a választ, hogy a közszerzési dolgozók háztartásában él-e olyan személy, aki folyamatos gondoskodásra és/vagy tartós gyógykezelésre szorul, esetleg valamilyen fogyatékossgal él. A kutatási eredmények alapján a háztartások döntő többségére (88,2%) egyik állítás sem igaz. Öt százalék körül vannak azok a háztartásokon belül, akik folyamatos gondoskodásra szorulnak (5,15%), illetve akik tartós gyógykezelés alatt állnak (4,5%). A legkisebb (2,15%) azon háztartások aránya, ahol fogyatékossgal élő személy él.

Ágazati bontás szerint vizsgálva a kérdést kiemelendő, hogy az államigazgatáson belül foglalkoztatottak esetében a közszerzési átlagnál kevesebben (2,9%) vannak a tartós gyógykezelés alatt állók, ugyanakkor többen (3,4%) a valamiféle fogyatékossgal élők.

6.9. Felnevelt gyermekek száma

A kérdés kapcsán a felnevelt gyermekek számába bele kellett érteni a saját gyermekeken felül az örökbe fogadott, illetve a nevelt gyermekek számát is. Bár a kérdés megválaszolása során a kitöltők 0,3%-a úgy nyilatkozott, hogy nevelt fel gyermeket, azonban a felnevelt gyermekek számát nem adta meg, így az ő válaszaik hiányoznak a jelenlegi adatfeldolgozásból. A kutatási eredmények alapján a válaszadók kicsivel több, mint negyede (26,8%) nem rendelkezik egyelőre gyermekkel. A gyermeket nevelők közül többségben vannak azok, akik két gyermeket nevelnek, arányuk bő egyharmad az összes válaszadó között (35,7%). Szintén jelentős az egy gyermeket nevelők aránya (24,3%), illetve tíz százalék fölötti a három gyermeket nevelők aránya is. Az öt, vagy annál több gyermeket nevelő válaszadók száma marginális.



142. ábra: A felnevelt gyermekek számának közzszolgálati átlaga (n=916)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Az adatok igazgatási ágankénti vizsgálata során szembetűnő a rendvédelmi igazgatáson belül a kettő gyermeket nevelők magas aránya (43,2%), illetve az önkormányzati igazgatáson belül a három gyermeket nevelők magas aránya (13,2%). Szintén érdekes jelenség, hogy a rendvédelmi igazgatáson belül senki sem nevel öt gyermeket, viszont valamennyi ötnél több gyermek nevelésre vonatkozó válasz ebből a hivatásrendből érkezett.

7. A KÖZSZOLGÁLATBAN FOGLALKOZTATOTTAK PÉNZÜGYI HÁTTERE

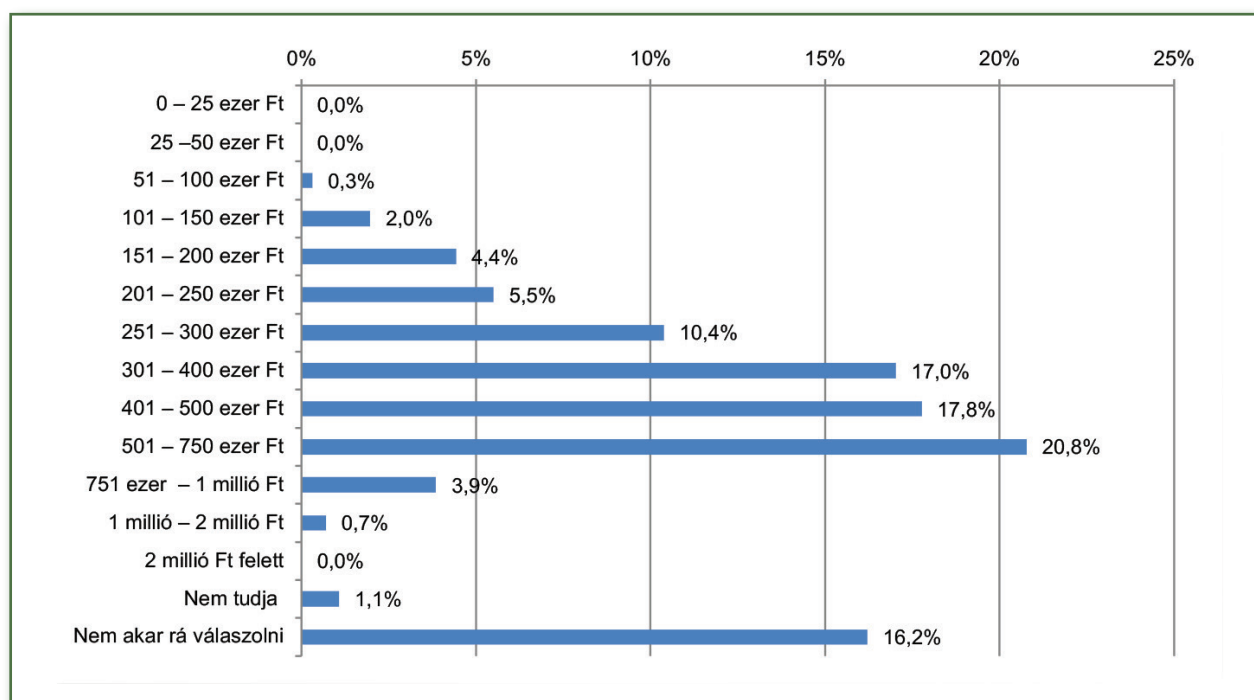
A kutatási kérdőívben a közzszolgálati dolgozók pénzügyi hátterével foglalkozó fejezetben rákérdeztünk a kitöltő háztartásának összes havi jövedelmére, illetve magának a munkavállalónak a havi jövedelmére. A lehetséges válaszokat emelkedő összegű kategóriákba rendeztük, így a kérdőívet kitöltőnek csak ki kellett választani a rá/háztartására igaz kategóriát. Kíváncsiak voltunk arra is, hogy a bevételek esetleges megszűnése esetén a munkavállaló hány hónapig tudná változatlan formában fenntartani az életszínvonalát. Külön kérdéskört szenteltünk annak a témának, hogy a közzszolgálatban foglalkoztatottak jelenleg milyen államilag támogatott pénzügyi lehetőségekkel élnek. Ennél a kérdésnél hat megadott pénzügyi lehetőségre kellett válaszolni „nem” – „igen” – „nem tudja” – „nem akar rá válaszolni” válaszlehetőség kiválasztásával. Megkérdeztük a kitöltőket arról, hogy az elmúlt egy évben mi-

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

lyen összeget adományoztak rászorulóknak, illetve jótékonyági szervezeteknek. A válaszok során a személyi jövedelemadó 1%-os felajánlásait nem lehetett figyelembe venni. A fejezeten belül végül, de nem utolsó sorban arra voltunk kíváncsiak, hogy kaptak-e a válaszadók bármilyen segítséget meghatározott személyektől/szervezetektől. Ennél a kérdésnél négy megadott lehetőség közül választhattak a kitöltők az alábbi válaszlehetőségekkel: „nem” – „igen” – „nem tudja” – „nem akar rá válaszolni”. A fejezethez tartozó kérdéskörökre 914 fő válaszolt.

7.1. A háztartások összes havi jövedelme

A kutatási eredmények alapján a közszolgálatban foglalkoztatottak háztartásainak több mint a fele (55,6%) 301 és 750 ezer forint közötti jövedelmet tudhat magáénak. Szintén jelentős, tíz százalék feletti ugyanakkor azon háztartások száma, ahol ez a jövedelemszint 251-300 ezer forint közé esik. Egyúttal egy háztartás sem tartozott a 2 millió forint feletti kategóriába. A válaszok érdekessége, hogy a többi kérdéshez mérten relatíve sokan (16,2%) nem akartak válaszolni a jövedelmi helyzetre vonatkozó kérdésre.



143. ábra: A háztartások összes havi jövedelmének kategóriánkénti megoszlása a közszolgálaton belül (n=914)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A háztartások jövedelmének ágazati vizsgálata során szembetűnő különbség mutatkozik az önkormányzati és a rendvédelmi igazgatásból érkezett válaszok között. Ilyen különbségek például, hogy míg a 301-750 ezer forint közötti kategóriába az önkormányzati igazgatásnak csak az 50,3%-a tartozik, ez az arány a rendvédelmi igazgatáson belül már 60,6%. Különösen szembeszökő a különbség a kategórián belül a legfelső sávban (501-750 ezer forint),

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

ahova az önkormányzati dolgozók háztartásának csak a 13,2%-a, míg a rendvédelmi ágazat válaszadóinak 29%-a tartozik. Az államigazgatási dolgozók háztartásának jövedelmei alapvetően megegyeznek a közzszolgálat átlagával.

A munkaköri bontás során a korábban is górcső alá vett 301-750 ezer forintos háztartási jövedelmi kategóriába a felső vezetők 57,4%-a, a középvezetők 66,1%-a, a beosztott irányítói, illetve kiemelt munkakörben foglalkoztattak 65,2%-a, míg a beosztott munkatársi munkakörben dolgozók 45,9%-a tartozik. Jogosan merül fel a kérdés, hogy ha a középvezetők és a kiemelt munkakörben foglalkoztatottak közel kétharmada belefér ebbe a kategóriába, a felső vezetők és beosztott munkatársak esetén a háztartások havi nettó jövedelme melyik jövedelmi kategóriában található meg a kétharmados válaszarány eléréséhez. A felső vezetők 10,3%-a az eggyel magasabb jövedelmi kategóriában található (751 ezer és 1 millió forint között), míg a beosztott munkatársak „hiányzó” része (16,1%-a) az eggyel, illetve (7,7%-a) a kettővel alacsonyabb jövedelmi kategóriába került.

Jövedelmi kategória	Felső vezetők	Középvezetők	Beosztott irányítói, kiemelt munkakörben foglalkoztatottak	Beosztott munkatársak
201 – 250 ezer Ft	3,9%	1,8%	6,5%	7,7%
251 – 300 ezer Ft	3,9%	4,1%	8,7%	62,0%
301 – 400 ezer Ft	67,1%	66,1%	65,2%	
401 – 500 ezer Ft				
501 – 750 ezer Ft				
751 ezer – 1 millió Ft		6,0%	0,0%	1,7%

144. ábra: A háztartások összes havi jövedelmének kategóriánként megoszlása a munkaköri bontásban (n=914)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

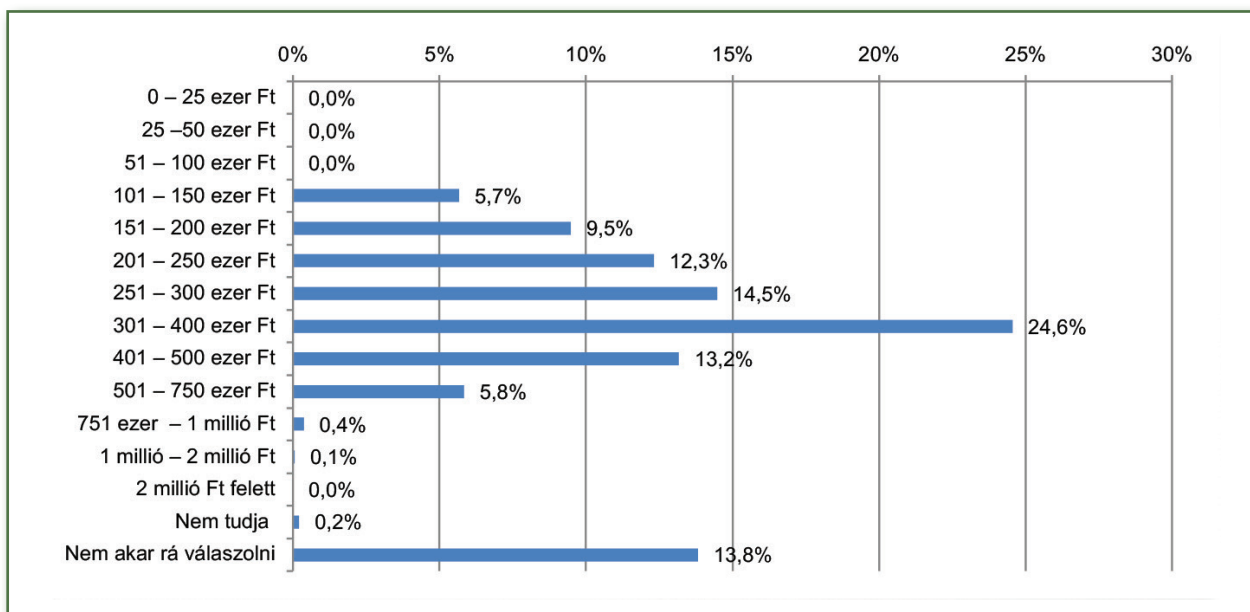
7.2. A közzszolgálatban dolgozók összes havi jövedelme

A kérdőívre adott válaszok alapján a közzszolgálati munkavállalók több mint fele (52,2%-a) 251 és 500 ezer forint közötti havi nettó jövedelmet realizál. Szintén jelentős ugyanakkor a 151-250 ezer forint közötti jövedelemmel rendelkezők aránya, ahova minden ötödik foglalkoztatott tartozik (21,8%). A válaszok összesítése azt mutatja, hogy amikor már nem a háztartás összes jövedelmét kellett megadni, hanem „csak” a saját nettó jövedelemtől kellett nyilatkozni, a válaszolni nem akarók aránya 2,4%-kal csökkent, összességében 13,8%-ra.

Érdekes módon, amennyiben összehasonlítjuk a kérdőíven bevallott nettó jövedelmi adatokat a KSH által közölt, a költségvetési szférában foglalkoztatottak (közfoglalkoztatottak nélküli) nettó kereseti átlagával (186,7 ezer forint) (Jó állam jelentés, 2017, 40.), akkor azt látjuk, hogy az ehhez tartozó kereseti kategóriába csak a válaszadók 9,5%-a tartozott, míg az ennél többet keresők aránya 70,8%. Bár ez az adat azt sejteti, hogy a kutatás során megkérdezettek átlagban több jövedelemmel rendelkeznek a költségvetési szférában foglalkoztatott átlagos munkavál-

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

lalóknál, azonban nem szabad figyelmen kívül hagynunk az adatok eltérő forrását, és az ebből fakadó bizonytalan összehasonlíthatóságát. Jóval árnyaltabb képet kapunk akkor, ha szellemi foglalkozásúak nettó átlagkeresetét hasonlítjuk össze. Ennek fényében a nemzetgazdaság átlagkeresete közigazgatás nélkül nettó 272.260 forint, míg a közigazgatásé nettó 214.062 forint/hó/fő (Jó állam jelentés, 2017, 157.).



145. ábra: A munkavállalók összes havi jövedelmének kategóriánkénti megoszlása a közszoigalaton belül (n=914)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A háztartások összes jövedelméhez hasonlóan a munkavállalók egyéni jövedelmének vizsgálata során is kiütöközik az önkormányzati és a rendvédelmi igazgatás tagjai között az előzőekben tapasztalt jelentős eltérés. Amíg például a 101-250 ezer forintos jövedelmi kategóriába az önkormányzati igazgatás tagjainak több mint harmada (34,7%) tartozik, a rendvédelmi igazgatás részéről csak minden ötödik válaszadó került ebbe a kategóriába. Ugyanez az arány a korábban említett 251-500 ezer forintos kategórián belül 44,3% és 60,6%. Az államigazgatási dolgozók válaszai alapján megállapíthatjuk, hogy havi nettó keresetük az előző kérdéshez hasonlóan ez alkalommal is általánosan megegyezik a közszoigalat átlagával.

A közszoigalati dolgozók összes havi jövedelmének vizsgálatakor a munkaköri bontás során hasonló eredményt kapunk a háztartások havi jövedelmének bontásához. Amennyiben meg kívánjuk határozni, hogy mely jövedelmi kategóriákba tartozik hozzávetőlegesen a munkavállalók háromnegyede, akkor a középvezetők esetében (77,1%) elegendő figyelembe vennünk a korábban is említett összevont fő jövedelmi kategóriát, a 251-500 ezer forint nettó jövedelemmel rendelkezőket. A felső vezetők esetében ugyanakkor ki kell terjesztenünk az összevonást az eggyel magasabb (501-750 ezer forint) jövedelmi kategóriára is, míg a beosztott irányítói, illetve kiemelt munkakörben foglalkoztatottak esetében az eggyel alacsonyabb (201-250 ezer forint) kategóriára. Tekintettel arra, hogy a beosztott munkatársak csak 3%-a tartozik a korábban említett összevont fő jövedelmi kategória felső sávjába (401-500 ezer forint), ezért a válaszolók háromnegyedére igaz jövedelmi kategóriák megállapításához nem elegendő csak egy (darab) alsóbb jövedelmi kategória figyelembe vétele, hanem két alsóbb kategória összevonása szükséges.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Jövedelmi kategória	Felső vezetők	Középvezetők	Beosztott irányítói, kiemelt munkakörben foglalkoztatottak	Beosztott munkatársak
151 – 200 ezer Ft	1,3%	0,9%	5,8%	74,2%
201 – 250 ezer Ft	3,9%	2,3%	76,8%	
251 – 300 ezer Ft	78,1%	77,1%		
301 – 400 ezer Ft				
401 – 500 ezer Ft				
501 – 750 ezer Ft			4,6%	

146. ábra: A közszerzők foglalkoztatottak összes havi jövedelmének kategóriánként megoszlása a munkaköri bontásban (n=914)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

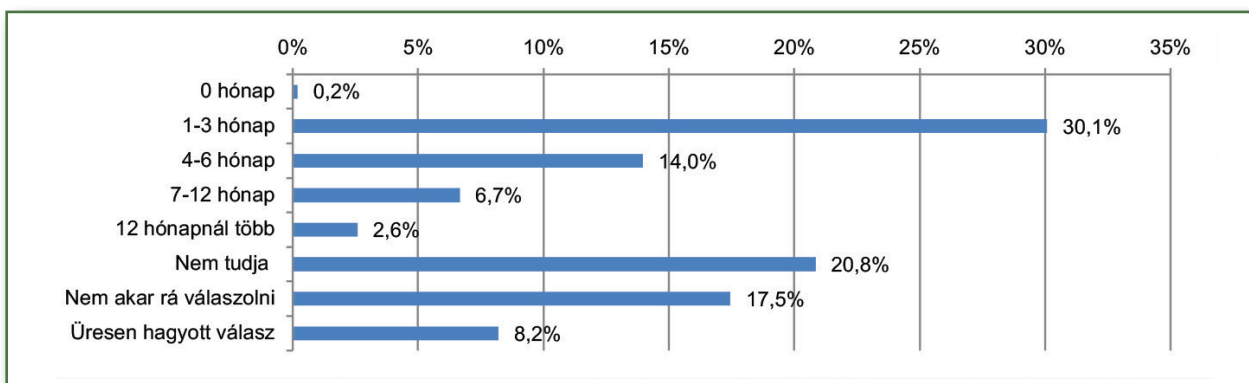
7.3. Felhalmozott tartalékok mértéke

Ennél a kérdéskörnél azt kutattuk, hogy ha megszűnnének a munkavállaló bevételei, akkor a jelenlegi életszínvonalát hány hónapig tudná fenntartani (akár a megtakarításai felélésével is)? A kutatásban részt vevők közül sajnos nagyon sokan (46,5%) megkerülték a válaszadást akár a nem tudja, akár a nem akar rá válaszolni válaszlehetőségek megjelölésével, de sokan voltak olyanok is, akik szimplán nem írtak semmit a válasz mezőbe. A válaszolók között többségben vannak azok, akik 1-3 havi megtakarítással rendelkeznek (az összes válaszoló 30,1%-a), ezt követik 14%-os aránnyal a 4-6 hónap megtakarítással rendelkezők. Egy évnél hosszabb időre elegendő megtakarítással csak a munkavállalók 2,6%-a rendelkezik.

Érdekes eredményt kapunk, amennyiben összehasonlítjuk a felhalmozott tartalékok mértékét a KSH által hasonló témában feltett kérdés eredményével. A KSH kérdése arra a kérdésre kereste a választ, hogy képes volna-e az Önök háztartása arra, hogy egy váratlan, nagyobb összegű⁷¹ kiadást a saját forrásaiból fedezzen? A válaszok alapján a megkérdezetteknek csupán 36%-a nyilatkozott úgy, hogy képes lenne egy ilyen váratlan kiadás finanszírozására (Jó állam jelentés, 2017, 35.). Amennyiben összehasonlítjuk, hogy a mi kérdőívünkre érkezett válaszok alapján a közszerzők dolgozók 53,3%-a rendelkezik legalább 1 havi megtakarítással, így elviekben valószínűsíthetően az országos átlagnál többen tudnák finanszírozni a felmerülő váratlan kiadást. Nem szabad ugyanakkor figyelmen kívül hagyni az adatok nehézkes összehasonlíthatóságát.

⁷¹ A nagyobb összeg a 2016-os kérdőívben 70 ezer forint volt.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

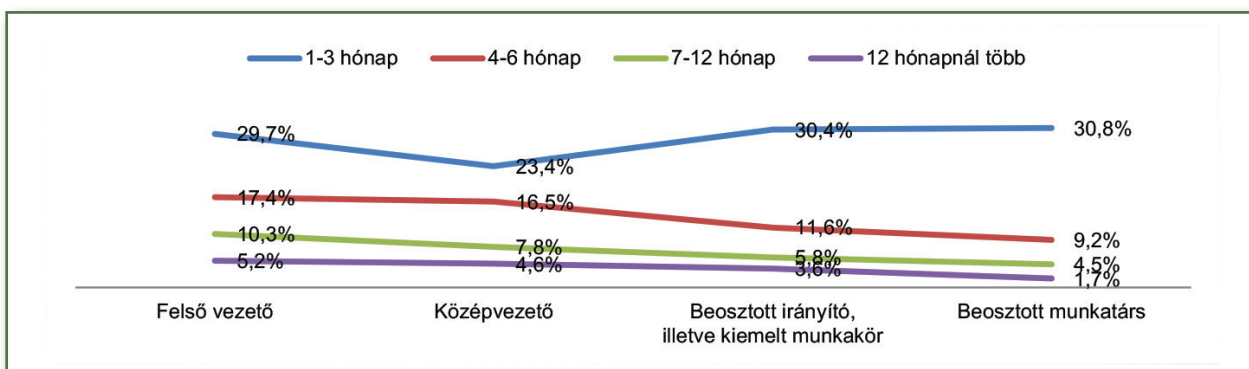


147. ábra: A munkavállalók felhalmozott tartalékjainak mértéke a közzszolgáltatón belül (n=914)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Az ágazati bontást vizsgálva általánosan megállapítható, hogy a rendvédelmi igazgatás tagjai szinte valamennyi megtakarítási kategóriában jobban teljesítenek, mint az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás tagjai. Ez alól kivételt csak a 12 hónapnál több megtakarítással rendelkezők kategóriája jelent, ahova az államigazgatás 4,1%-a, az önkormányzati igazgatás 2,4%-a, míg a rendvédelmi igazgatás 1,3%-a tartozott. Kiemelendő ugyanakkor, hogy a közzszolgálati átlagtól való jelentős (5%-nál nagyobb) eltérést egyik megtakarítási kategóriában sem tapasztalhatunk.

A munkaköri bontás vizsgálata során szembetűnő, hogy minél lejjebb helyezkedik el a válaszadó a szervezeti hierarchiában, annál kevésbé mutatott – bármilyen ok miatt – hajlandóságot a kérdés megválaszolására. Így például míg a felső vezetőknek „csak” 37,4%-a kerülte el a válaszadást, ez az arány a beosztott munkatársak esetében már 53,6% volt. A válaszolók között ugyanakkor egyfajta lépcsőzetes elrendeződés megfigyelhető a megtakarításokon belül három kategória esetében is (4-6 hónap, 7-12 hónap, 12 hónapnál több) aszerint, hogy a felső vezetők mind a három kategória esetében magasabb arányban rendelkeznek ilyen mértékű tartalékokkal, míg a szervezeti hierarchia alacsonyabb szintjei felé haladva ez az arányszám folyamatosan csökken.



148. ábra: A munkavállalók felhalmozott tartalékjainak mértéke munkaköri bontásban (n=914)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

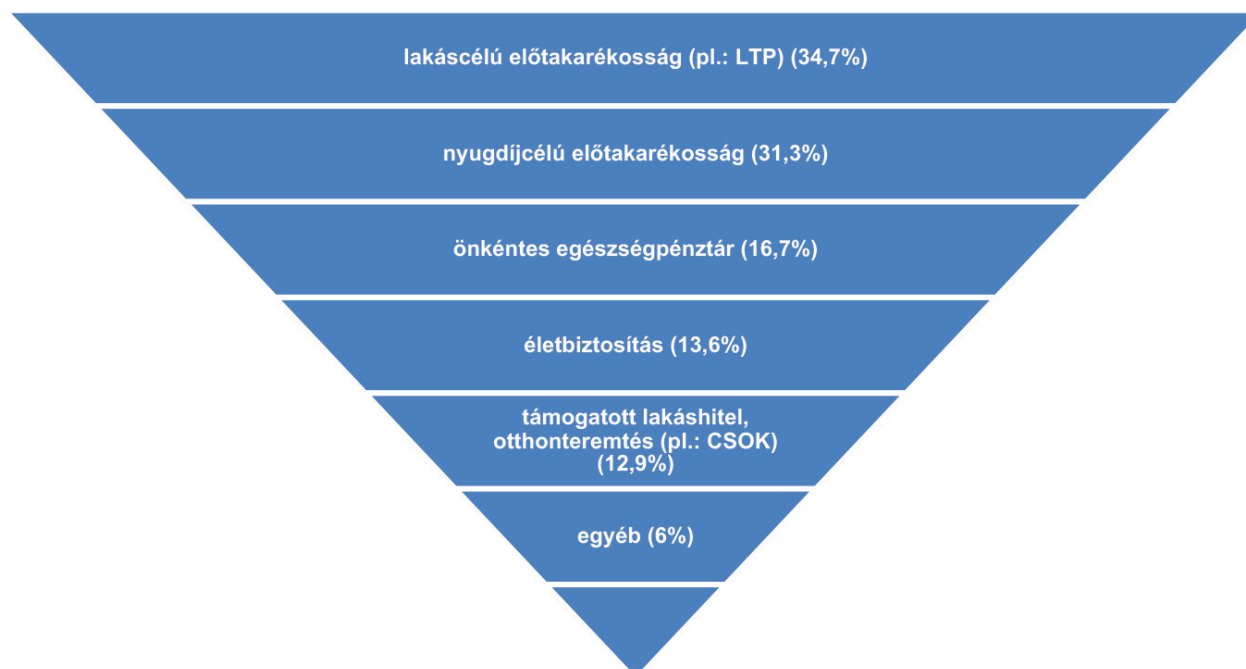
A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Az ábrán is jól látszik, hogy az „1-3 hónapnyi tartalékkal rendelkezik” kategória ugyanakkor nem követi a többi kategória csökkenő trendjét, hanem szervezeti hierarchiától függetlenül 30%-os érték körül mozog az összes vizsgált munkakört betöltő esetében. Ez alól csak a középvezetők jelentenek kivételt a 23,4%-os értékükkel, amely esetben viszont meg kell említenünk, hogy más munkakörökhöz képest a középvezetők arányaiban jóval többet tagadták meg a válaszadást a feltett kérdésre, így valószínűsíthetően esetükben is 30% körül lehet azok aránya, akik rendelkeznek legalább 1-3 havi tartalékkal.

7.4. Államilag támogatott pénzügyi lehetőségek igénybevétele

Ebben a kérdéskörben a közzszolgálatban dolgozók által igénybe vett államilag támogatott pénzügyi lehetőségekre kérdeztünk rá. Az általunk legfontosabbnak tartott pénzügyi lehetőségeket öt fő csoportba rendeztük, amelyet kiegészítettünk egy egyéb kategóriával. A kitöltés során négy válaszlehetőségből lehetett választani: *nem, igen, nem tudja, nem akar válaszolni*. Az előző kérdéssel ellentétben a válaszolni nem akarók aránya rendkívül alacsony, 1% körüli volt.

A beérkezett válaszok alapján azt mondhatjuk, hogy a megkérdezettek körében a legnépszerűbb államilag támogatott pénzügyi lehetőségek a lakás- és a nyugdíjcélú előtakarékoság, mind a két pénzügyi lehetőséget a megkérdezettek több mint 30%-a választotta. Szintén népszerűek ugyanakkor az önkéntes egészségpénztárak (16,7%), a különféle támogatott életbiztosítások (13,6%) és lakáshitelek (12,9%) is.



149. ábra: A munkavállalók által igénybe vett államilag támogatott pénzügyi lehetőségek a közzszolgálaton belül (n=914)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

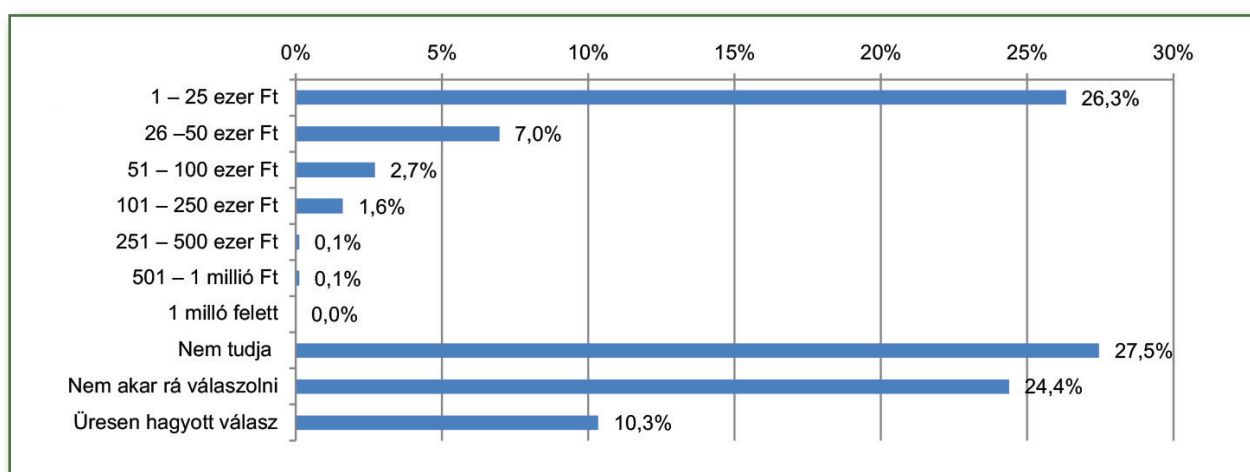
Az ágazati bontás során nagyon kevés jelentős (5% körüli) eltérés figyelhető meg a közszolgálati átlaghoz képest. Ezek közül említést érdemel a rendvédelmi hivatásrenden belül az életbiztosítások magas aránya (18,1%), amelyet valószínűsíthetően a szolgálat speciális (veszélyes) jellege indokol. Az államigazgatás részéről érdekes adat, hogy az átlagnál jóval többen (22,8%) veszik igénybe az önkéntes egészségpénztári szolgáltatásokat, míg az önkormányzati igazgatáson belül érezhetően kevesebben (9%) élnek a támogatott lakáshitelek lehetőségével.

A munkaköri bontás alapján általánosan kijelenthetjük, hogy minél magasabb szintű munkakörben van valaki foglalkoztatva, annál inkább kihasználja az elérhető lehetőségeket, ugyanakkor tendenciák, trendek kialakulásáról alapvetően nem beszélhetünk. Így például a lakáscélú előtakarékoság lehetőségével a felső vezetők 45,2%-a, a középvezetők 32,6%-a, a beosztott irányítói, illetve kiemelt munkakört betöltők 39,1%-a, míg a beosztott munkatársak 31,5%-a él. Ugyanezeket a kategóriákat vizsgálva önkéntes egészségpénztári tagsággal kategóriánként 23,2%, 23,9%, 19,6%, illetve 15,9% rendelkezik.

7.5. Az elmúlt egy évben adományozott összegek mértéke

A háztartások és a munkavállalók jövedelmét vizsgáló kérdéshez hasonlóan ennél a kérdéskörnél is rendkívül magas, közel kétharmados (62,2%) volt azok aránya, akik valamilyen módon elkerülték a kérdés megválaszolását. Akik viszont válaszoltak, azok körében jellemzően a kisebb összegű, 25 ezer forint alatti adományok dominálnak (26,3%). Bár a második adománykategóriába tartozók (26-50 ezer forint) is még 7%-os értéket mutatnak, a nagyobb összegű, 100 ezer forintot meghaladó adományozás már nem jellemző.

Bár hazánkban alapvetően a kis összegű adományok nyújtása a jellemző, 2016-ban az átlagos adomány mértéke mindössze 1.835 forint volt, kutatási eredmények bizonyítják, hogy a nők átlagosan 30%-kal többet adományoznak, mint a férfiak. A közigazgatáson belül egyértelmű női dominancia figyelhető meg (2016-ban a nők aránya a teljes tisztviselői létszám 74,7%-át tette ki) (Jó állam jelentés, 2017, 61. és 164.), így nem lepődhetünk meg azon, ha a közszolgálatban foglalkoztatottak az országos átlagnál nagyobb arányban adományoznak.



150. ábra: A munkavállalók által adományozott összegek a közszolgálaton belül (n=914)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

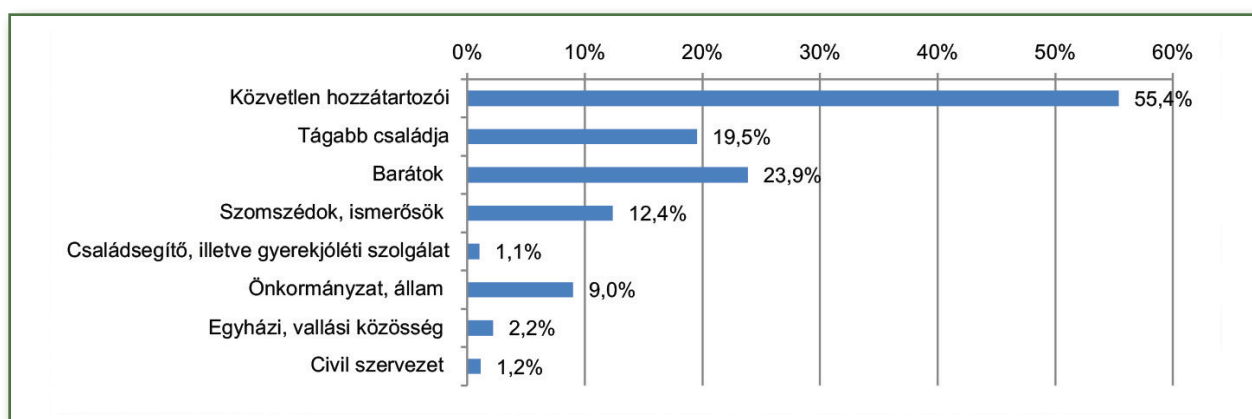
Az ágazati eredmények vizsgálata során szembetűnő, hogy míg kisebb összegeket (25 ezer forint alatt) a legnagyobb arányban a rendvédelmi igazgatás tagjai adományoznak, e fölött (26 és 250 ezer forint között) ezt a „vezető” szerepet markánsan, valamennyi adományozási kategórián belül átveszik az önkormányzati igazgatás tagjai.

A munkaköri bontást vizsgálva alapvetően beigazolódtott az a tendencia, hogy minél magasabb szintű munkakörben van valaki foglalkoztatva (ergo minél magasabb a jövedelme), annál több pénzt fordít adományozásra. Különösen igaz ez a nagyobb, 50 ezer forintot meghaladó összegek vonatkozásában, ugyanakkor a beosztott irányítói, illetve kiemelt munkakört betöltők több esetben is (25 ezer forint alatti és a 101–250 ezer forint közötti kategóriában) a sémába illeszkedő arányokon felüli mértékben számoltak be adományozásról.

7.6. Az elmúlt egy évben segítséget nyújtók köre

Ennél a kérdéskörnél arra voltunk kíváncsiak, hogy a közszolgálatban dolgozók kitől fogadnak el segítséget a hétköznapijaink során felmerülő problémák/nehézségek megoldásában. Az általunk legfontosabbnak tartott társadalmi/szociális csoportokat nyolc fő csoportba rendeztük. A kitöltés során négy válaszlehetőségből lehetett választani: *nem, igen, nem tudja, nem akar válaszolni*. A kérdőívet kitöltők közvetlen anyagi helyzetével foglalkozó kérdésekkel ellentétben a válaszolni nem akarók aránya rendkívül alacsony, 1% alatti volt.

A kutatási eredmények alapján egyértelműen megállapítható, hogy nehézség esetén a döntő többség (a válaszolók háromnegyede) a családjára (közvetlen hozzátartozók és tágabb család) számít. Szintén jelentős ugyanakkor azok aránya, akiknek a barátaik (23,9%), vagy a szomszédok, ismerősök (12,4%) segítettek az elmúlt egy évben. Abszolút nem jellemző azonban, hogy az egyházak, vallási közösségek, vagy a különféle civil szervezetek segítséget fogadnak el/vennék igénybe a közszolgálati dolgozók.



151. ábra: A munkavállalók számára az elmúlt egy évben segítséget nyújtók köre a közszolgálaton belül (n=914)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Az igazgatási ágankénti eredmények összehasonlítása alapvetően nem mutatott jelentős eltéréseket az elfogadott segítség körében, ugyanakkor megjegyzendő, hogy az önkormányzati igazgatás tagjai esetében kevésbé, míg a rendvédelmi igazgatás tagjai esetében gyakoribb volt a közvetlen hozzátartozók, illetve a tágabb család segítségének igénybe vétele a közszolgálati átlaghoz viszonyítva.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Munkakörspecifikus eltéréseket a kérdéskör esetében alapvetően nem fedezhetünk fel, azonban megjegyzendő, hogy érdekes módon a középvezetők általánosan arányaiban picivel kevesebb segítséget fogadtak el az elmúlt egy évben a többi munkaköri csoporthoz viszonyítva.

X. A SZEMÉLYI ÁLLOMÁNY SZAKMAI ÉS INTELLEKTUÁLIS JELLEMZŐI, A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK FEJLESZTÉSE (Stréhli-Klotz Georgina)

1. BEVEZETÉS

A XX. század utolsó évtizedeiben felgyorsuló társadalmi, politikai, gazdasági és technológiai változások jelentősen megváltoztatták az államról, valamint a közzszolgálatról kialakult képet, és ösztönzőleg hatottak annak átalakulására. Míg korábban a közzszolgálat elsősorban az államhatalom állampolgárok felé meghosszabbított karja volt, amely előírta számukra, hogy mit tehetnek és mit nem, addig a második világháborút követő időszakban ez a viszony fokozatosan partnerivé változott. Azt már a harmincas években a magyar közigazgatás-tudomány klasszikusa, Magyary Zoltán is felismerte, hogy „a közigazgatás az emberekért van”⁷², ugyanakkor ennek gyakorlati megvalósítása, szélesebb körben való alkalmazása csak a XX. század utolsó évtizedeiben vált közpolitikai programmá.

Az említett legfontosabb társadalmi, politikai, gazdasági és technológiai változásokat az alábbiakban foglalhatjuk össze:

- társadalmi változások: a II. világháborút követő gazdasági fejlődés jelentős társadalmi mozgásokat indukált. Az elsősorban mezőgazdasággal foglalkozó területeken élő népesség jelentős része költözött be az egyre gyarapodó városokba új életstílust, egyben új fogyasztói igényeket generálva. A városi népesség növekedése – amely kisebb intenzitással napjainkban is tart – fellazította a korábbi, zárt falusi közösségeket, az egyén szocializációjában megnövekedett az új, mesterséges intézmények szerepe (munkahely, bölcsőde, óvoda, szabadidős csoportok). A társadalmi értékeket jelentős mértékben befolyásolták az egyre terjedő tömegtájékoztató eszközök (rádió, televízió, internet, illetve a közösségi média). Napjainkra a társadalom egyre nagyobb hányada információit a televízión, interneten és a közösségi médián, vagyis közvetett csatornákon keresztül szerzi, amely megnövelte a kommunikációs eszközök szerepét. A társadalmi változások új kihívások elé állították a közzszolgálati szervezeteket is.
- politikai változások: a hetvenes években kezdődött a szakirodalomban⁷³ csak a demokratizálás harmadik hullámának nevezett jelenség, amely világszerte a nyugati típusú demokráciák számának jelentős növekedését eredményezte. Bár ez a folyamat a 2008-as gazdasági válsággal némileg megtorpant, a demokratikus jogállami

⁷² Magyary Zoltán: Magyar Közigazgatás. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, 1942. 375. oldal

⁷³ Huntington, Samuel P. (1991): The Third Wave: Democratization in The Late Twentieth Century. University of Oklahoma Press, 1991.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

keretek megteremtése jelentős mértékben hatott az államok közzszolgálati rendszereire, növelte azok joghoz kötöttségét, számon kérhetőségét, átláthatóságát, valamint a közpénzekkel való felelős gazdálkodás igényét.

- gazdasági változások: a hetvenes évek olajárrobbanása rávilágított arra, hogy az államok rendelkezésére álló anyagi erőforrások korlátozottak, így a közzszolgálat működésére szánt összegek sem növelhetőek a politikai-társadalmi igényeknek megfelelően. A gazdasági krízis megkövetelte a közzszolgálati rendszerektől a hatékony működést is, vagyis, hogy egységnyi forrásból magasabb színvonalú közzszolgáltatást nyújtsanak, vagy a közzszolgáltatásokat kevesebb forrás felhasználásával biztosítsák. Az évszázad utolsó évtizedében a szabadkereskedelem és a piaci liberalizáció térnyerésével jelentős gazdasági fejlődés kezdődött, amely rávilágított az egyes országok nemzetközi versenyképességének jelentőségére. Ez egyben fontos ösztönzést is jelentett a kormányok számára, hogy a közigazgatási folyamatokat a piaci igényekre tekintettel vizsgálják felül, egyben magas színvonalú szolgáltatások biztosításával szolgálják az állami célok elérését. E folyamatokat ösztönözte a szolgáltató szektor (turizmus, vendéglátás) térnyerése, valamint a tudásintenzív iparágak (informatika, gyógyszergyártás, biotechnológia) szerepének és jelentőségének növekedése. E gazdasági változások értelemszerűen fokozták az igényt, hogy a közzszolgálat megfelelő szabályozási környezet kialakításával támogassa a gazdaságot, egyben képes legyen magabiztosan mozogni a kényes egyensúlyú, komplex piaci folyamatok szabályozása során.
- technológiai változások: a XX. század utolsó évtizedeiben korábban soha nem látott sebességű technológiai változásnak lehettünk tanúi. Ennek alapját az informatikai eszközök fejlődése adta, amelyek alkalmazása ma már szinte az egész világon teljes körűnek mondható. Az informatikai eszközök alkalmazása révén korábban nem tapasztalt hatékonyság lett elérhető számos területen, de ezen eszközök részévé váltak mindennapjainknak is. Az internet térnyerése elősegítette az ezt alkalmazó szervezetek és rendszerek fejlődését is, egyben további jelentős kihívásokat is generált. A közzszolgálat oldaláról vizsgálva a technológiai fejlődés eredményeinek adaptálása jelentős feladatot ró e szervezetekre, ugyanakkor megteremti a működés további hatékonyságának, racionalizálásának lehetőségét is.

Amint láttuk, a társadalmi, politikai, gazdasági és technológiai változások jelentős mértékben és soha nem látott gyorsasággal formálták a világot, jóllehet ezek országonként eltérő intenzitással jelentkeztek. Megállapíthatjuk, hogy e változások igen erőteljesen, egymásra hatva jelentkeztek Magyarországon. A rendszerváltást követő politikai változások jelentős közjogi változásokat hoztak magukkal, a privatizáció és az állami vállalatok, szövetkezetek megszűnése, illetve a multinacionális vállalatok megjelenése alapjaiban változtatta meg a gazdaság szerkezetét. Ez értelemszerűen jelentős társadalmi mobilizációval járt együtt, de komoly hatással volt mindennapi életünkre is a technológia változása.

E változások hatására kezdtek átalakulni a kormányzattal, illetve a közzszolgáltatásokkal kapcsolatos állampolgári elvárások. A korábbi évtizedekben általánosnak tekinthető alá-fölérendeltségi viszonyok helyett egyre inkább az együttműködésre, a partnerségre helyeződött a hangsúly. Új közmenedzsmentirányok jelentek meg, amelyek hol a magánszféra hatékonyságának megteremtésére (New Public Management), hol a társadalmi részvétellel (open government), hol az állami működés megerősítésére (neoweberiánus modell) helyezték a hangsúlyt.

Bármi is legyen ugyanakkor a közzszolgálat fejlesztésének iránya, a komplex társadalmi, gazdasági, politikai és technológiai változásokkal a közzszolgálat csak akkor képes eredményesen megbirkózni, ha munkatársai tisztában vannak e folyamatok sajátosságaival és megfelelően felkészültek a kihívások kezelésére. E nélkül ugyanis a közzszol-

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

gálat csak tétlen szemlélője lehet a változásoknak, vagy – rosszabb esetben – úgy próbálja e folyamatokat befolyásolni, hogy azzal egyben jelentős kárt is okoz. Ennek elkerülése, illetve a közzolgálati beavatkozások minőségének javítása érdekében a korábbinál is nagyobb hangsúly helyeződik a szakemberállomány képzésére és felkészítésére.

A változások gyorsasága és mélysége ugyanakkor arra is rávilágított, hogy a korábbi, az évtizedes (munka) tapasztalat útján megszerzett tudásra és rutinra alapuló képzési rendszer csak korlátozott eredményeket hozhat. A változások ugyanis túl gyorsak ahhoz, hogy a tisztviselők saját maguk tapasztalhassák meg és dolgozzák ki a legmegfelelőbb eljárásokat. Sokszor ugyanis még nem létező, vagy nem elterjedt megoldások alkalmazására kell felkészülniük.

A magyar közzolgálatban az elmúlt évtizedben jelentős változások zajlottak a képzési, továbbképzési rendszer megújítása érdekében. Az egyetemi képzés megújításának keretében a Budapesti Corvinus Egyetem Közigazgatás-tudományi Kar, a Rendőrtiszti Főiskola, valamint a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem integrációjával 2012. január 1-jén létrejött a Nemzeti Közzolgálati Egyetem, amely napjainkra a közzolgálati egyetemi képzések alapintézményévé vált. Az egyetem a doktori képzések mellett különböző közzolgálati területekhez kötődő szakirányú továbbképzéseket is nyújt a hallgatók számára.

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

A továbbképzések kapcsán mindenképpen említést érdemel, hogy a közzolgálati képzések egyre inkább eltolódnak a kompetenciaalapú megközelítés irányába. Vagyis az átadott tudás, ismeret mellett egyre fontosabbá válik a gyakorlatban is alkalmazható készségek elsajátítása, valamint a résztvevők hozzáállásának, szemléletének formálása. Ennek értelemszerűen feltétele az, hogy meghatározható legyen, hogy az adott munkakör ellátásához milyen tudásra, készségekre, valamint hozzáállásra van szükség, hogy a továbbképzési rendszer e tényleges igényekre biztosítson megfelelő kínálatot.

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

E témakört a kérdőív 64-79. kérdései tartalmazzák. Ahol az eltérő munkakör miatt szükséges volt, ott a közigazgatási, illetve a rendvédelmi állományba tartozók csak a saját munkakörükre vonatkozó kérdést (67/a és 67/b) kapták meg. A kérdéscsoporton belül további alcsoportok határozhatók meg attól függően, hogy a kérdés milyen

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

szorosan kötődik a képzés témájához. Ennek megfelelően a kérdőív vizsgálja a közszoigálati tisztviselők szakmai és nem szakmai kompetenciáit, az egyes képzések gyakorlati hasznosíthatóságát, különös tekintettel az alap- és mesterképzésekre, a szakirányú továbbképzésekre, továbbá a rendészeti vezetővé képzéshez, valamint az egyes vizsgákhoz (pl.: közigazgatási szakvizsga, ügykezelői vizsga) kapcsolódó felkészítő képzésekre. Az e kérdésekhez kapcsolódó válaszok vizsgálata lehetővé teszi annak feltérképezését, hogy a felmérésben részt vevő közszoigálati tisztviselők jellegzetesen milyen szakmai képzettséggel rendelkeznek, illetve jelenlegi munkakörükben ezen képzettségeket milyen mértékben tudják hasznosítani. A felmérés megítélésünk szerint ahhoz is hozzájárul, hogy a közszoigálati tisztviselők számára potenciálisan elérhető képzések közül megállapíthatók legyenek az összességében leghasznosabbak.

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

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

A megfelelő előkészítés szempontjából kulcskérdés, hogy a munkatársak beiskolázása egy-egy képzésre, továbbképzésre hogyan történik. A belső érdeklődésen, motiváción alapuló jelentkezés értelemszerűen sokkal jobb végeredményre vezet a képzés hasznosulása szempontjából, mint a munkatárs akarata ellen való vezetői kijelölés. Ebből fakadóan fontos visszajelzéssel szolgálhat a továbbképzés gyakorlati működése szempontjából, hogy az azon részt vevők a képzések kiválasztása szempontjából mennyire élveznek önállóságot, illetve a kiválasztásban mennyire dominánsak a vezető által meghatározott munkahelyi szempontok.

A vizsgált kérdéscsoport utolsó két kérdése a szervezet és a megszerzett tudás kapcsolatát és ez alapján a fejlesztések lehetőségét járja körül. A képzésben részt vevő, a szervezet, valamint a közsféra szempontjából egyaránt kiemelkedő jelentőséggel bír az a körülmény, hogy a megszerzett tudás milyen formában, milyen hatékonyság-

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

gal hasznosul az adott szervezetnél, és milyen formában van lehetőség a jelenlegi gyakorlatok továbbfejlesztésére. Bármilyen eredményes is a továbbképzési rendszer, ennek hatékonyságát jelentős mértékben csökkenti, ha a közzolgálati tisztviselő szervezete nem gondoskodik a tudás gyakorlati hasznosításáról, a szervezeten belüli tudásmenedzsment-rendszer működtetéséről. E kérdések lehetővé teszik e kevésbé vizsgált terület átfogó, több szempontú elemzését.

A személyi állomány szakmai és intellektuális jellemzőire, a közzolgálati tisztviselők fejlesztésére vonatkozó elvi bevezető után az alábbiakban az egyes kérdésekre adott konkrét válaszok elemzése következik.

2. A FELADATELLÁTÁSHOZ SZÜKSÉGES GYAKORLAT, TAPASZTALAT ÉS KOMPETENCIÁK

Az első kérdés a szükséges szaktudásra vonatkozó ismeretekre kérdez rá. Lényeges szempont, hogy hogyan látják saját maguk munkáját a közzolgálatban dolgozók. A válaszadók legtöbbször szerint magas szintű szaktudásra van szükség ahhoz, hogy valaki el tudja látni a feladatát. Alapszintű szaktudást 15%, emeltszintű speciális vagy tudományos szakismeretet 17% tart szükségesnek a munkakör eredményes elvégzéséhez. Megjelenik még a normál szintű szaktudás és néhány válaszadó szerint egy-egy speciális szakterület kiváló ismeretére is szükség van a munkakör betöltéséhez. A válaszok megoszlásából jól érzékelhető, hogy a szakmai ismeretekkel kapcsolatban magasak az elvárások. Még abban az esetben is ezt mondhatjuk, ha a válaszadók elfogultságát is számításba vesszük az eredmények értékelése során. Ugyanakkor, ha a rendvédelmi dolgozók válaszaival hasonlítjuk össze az adatokat, akkor láthatjuk, hogy ők még magasabbra teszik a mércét, náluk 53% szerint van szükség magas szintű szaktudásra az eredményes munkavégzéshez. A speciális ismeretek vagy szaktudás kevésbé elvárt (alapszintű: 14,2%; magas szintű: 10%), azonban az egy terület kiváló speciális ismerete már szintén magasabb értéket ért el, mint az államigazgatásban (6,2%).

Ha ugyanezt a kérdést a munkaköri kategóriák szerint vizsgáljuk meg, az elvártaknak megfelelően a felső vezetőik magasabb arányban érzik úgy, hogy feladatuk ellátásához a magas szintű szakismeret (56%) alapját képezi az eredményes feladatellátásnak, ugyanakkor 20%-uk úgy érzi, hogy emelt szintű speciális szakismeret szükséges inkább. Ezzel összehasonlítva a középvezetők kicsivel kisebb arányban (51%) érzik úgy, hogy a magas szintű szakismeret kategóriájában kell teljesíteniük, és sokkal inkább tolik az érték a speciális szakismeret felé (alapszintű 15%; emelt szintű: 20%).

A hivatásrendek szerinti csoportosítás eredményeit vizsgálva tendencia, hogy a kormánytisztviselői és az állami tisztviselői válaszadók közel fele szerint magas szintű szaktudás szükséges ahhoz, hogy magas szinten el tudják látni feladataikat, további egyharmaduk pedig az alap- vagy emelt szintű, speciális vagy tudományos szakismeretet választotta. Szintén a magas szintű szaktudás értékei a legmagasabbak a köztisztviselők (55%) és a hivatásos állományúak (58%) eredményeiben. Az is jól látható, hogy esetükben még markánsabban jelenik meg ez a vélemény, mint az előző két állományviszonynál. Ebből adódóan az alap- és emelt szintű szakismeretet már alacsonyabb, 20%-os arányban választották.

Ezt követően tovább bontottuk a kategóriákat, és részletesebben is megvizsgáltuk a témát, amelyhez 15 alkérdés kapcsolódik. A 65. kérdés alpontjai a feladatellátáshoz kapcsolódó szakmai és gyakorlati tapasztalatokat és a szükséges képességeket és készségeket igyekeznek körbejárni.

Az első 4 alkérdés a tudásra és a gyakorlati tapasztalatra fókuszál: milyen típusú tudásra és gyakorlatra van szüksége jelenleg a közzolgálatnak. Először a feladatellátáshoz kapcsolódó általános elméleti tudásról kérdeztünk

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

(65/a), melyről az államigazgatásban dolgozók több mint fele (56%) vélekedik úgy, hogy jelentős mértékben szükséges, míg a válaszolók 41%-a a *teljes mértékben* kategóriát jelölte meg. Összesítve tehát az államigazgatásban dolgozók – talán mondhatjuk – egyöntetűen úgy gondolják, hogy a feladatellátáshoz egy általános elméleti tudásra van szükség. A munkaköri kategóriákat vizsgálva az arányok lényegesen nem térnek el egymástól az egyes vezetői szinteken, egyedül a felső vezetők esetében tapasztalható az eredményekben különbség. Az alacsonyabb munkaköri kategóriákba tartozók válaszaiból magasabb érték felé tolják az arányokat vagyis esetükben a lényegesebb az általános elméleti tudás. Amíg a középvezetői kategóriákig az értékek 35-60% körül mozognak, addig a felső vezetők már csak 43,5-54%-os eredményt mutatnak. Az államigazgatással ellentétben a rendvédelemben már sokkal inkább vélekednek úgy, hogy az általános elméleti tudásra ugyan szükség van (72%), de az nem elengedhetetlen része a magas szintű feladatellátásnak. Csupán 22,5% jelölte meg a legmagasabb értéket.

Az általános gyakorlatra vonatkozó kérdésnél (65/b) az előzőhöz hasonló megoszlású válaszok születtek. A megkérdezettek 51%-a jelentős mértékben, 43,5% szerint pedig teljes mértékben szükségesnek tartja a gyakorlat megszerzését. Itt azonban már megjelenik – még ha alacsony mértékben is – a középérték. A szakmai gyakorlatra vonatkozó kérdés (65/d) esetében a jelentős mértékben kategória szintén 50% feletti értéket mutat, míg a teljes mértékben 39%-ot ért el.

A rendvédelemmel összehasonlítva azt láthatjuk, hogy az államigazgatásban az általános gyakorlatot jelentős mértékben tartják szükségesnek, de a felső érték már jóval alacsonyabb (33%). A szakmai gyakorlat esetében a „teljes mértékben” kategória még alacsonyabb (27%). A rendvédelmi dolgozók több mint fele (61%) gondolja úgy, hogy valamennyire mégiscsak szükséges.

A munkakörök szerinti bontás esetében az arányok minden kategóriában a 90% feletti érték körül mozognak, ha összevonjuk a két felső kategóriát. Ettől függetlenül jól látható az a tendencia, hogy minél magasabb munkakört tölt be valaki, annál inkább szükséges az általános gyakorlati tapasztalat a magas szintű feladatellátáshoz. A szakmai elméleti tudás szintén elvárt, azonban érdekes, hogy az általános tudással szemben a szakmai tudás kevésbé határozza meg a feladatellátást. Ugyanakkor megjegyzendő, hogy az államigazgatásban dolgozók 60%-a úgy vélekedik, hogy nagymértékben szükséges a szakmai tudás, viszont itt már csak 34% szerint szükséges a legmagasabb kategóriába sorolni. Ezzel ellentétben a rendvédelem esetében a „jelentős mértékben” jelölések a válaszok több mint háromnegyedét adják, melyhez képest a legmagasabb érték csupán 17% lett.

A további kérdések egyes készségek, illetve képességek feladatellátáshoz szükséges mértékére keresik a választ, ezek segítségével igyekszünk feltérképezni a jelenlegi közzolgálati munka főbb jellemzőit. A prezentációs készséget (65e kérdés) az államigazgatásban dolgozók szintén szükségesnek ítélték meg, de jóval kevesebben jelölték meg, és mindössze néhányan vélik úgy, hogy nem alapvető fontosságú a feladatellátáshoz. Míg a két felső kategória 51%, illetve 20%, addig a skála többi része messze elmarad ezen értékektől. A rendvédelem ez esetben hasonlóan gondolkodik, mint az államigazgatás, habár esetükben is magas azok száma – több mint a válaszadók fele –, akik úgy vélik, hogy szükséges a prezentációs készség, viszont csak 15% tartja alapvető fontosságúnak. Érdekes eredmény, hogy a munkakörök alapján végzett bontásban nem mutatkozik jelentős különbség a vezetői szintek között, és a beosztotti munkakörök és a vezetők között sincs szignifikáns eltérés.

Ugyanakkor az idegen nyelv esetében az arányok jelentősen eltérnek. Az adatok alapján elmondható, hogy szinte alig használnak idegen nyelvet az államigazgatásban dolgozó közzolgálati tisztviselők.

Alapvető fontosságúnak mindössze 8% jelölte, míg 20% a „jelentős mértékben” kategóriát választotta. Ezek az arányok a rendvédelem esetében 5% és 25%. Ezek alapján jól látszik, hogy csak kifejezetten specifikus munkakörökben használják

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

az idegen nyelvet, mint például az európai uniós ügyekkel kapcsolatos feladatokat ellátó szervezeti egységek, ezen túl nem elvárás a mindennapi gyakorlatban. Érdekes azonban, hogy a felső vezetőkkel szemben sem elvárás, csupán 4% jelölte meg, hogy alapvető készség az idegen nyelv használata. Ez az érték egy munkakörben sem haladja meg a 10%-ot.

A számítástechnikai ismeretek (65/h) tekintetében az államigazgatásban tevékenykedők válaszai az előzetes elvárásoknak megfelelően alakultak. A válaszadók több mint 90%-a nyilatkozott úgy, hogy jelentős, vagy teljes mértékben szükséges a számítógép használata. Ugyanakkor emellett természetesen előfordulnak olyan munkakörök, melyekben a válaszadók nem tartják alapvető fontosságúnak a számítógép használatát. Figyelemre méltó, hogy viszonylag magas (3,3%) azok aránya, akik nem tudnak e kérdésben dönteni. Az államigazgatáshoz viszonyítva a rendvédelemben dolgozók kissé kevésbé, de még mindig igen magas, 80%-os arányban tartják szükséges a számítógép használatának ismeretét. Ehhez kapcsolódóan az internethasználat képessége (65/i) logikusan hasonló arányszámokat mutat, itt szignifikáns különbség nincs is.

A multikulturális környezetben való eligazodás képességére vélhetően kevésbé van szükség, azonban a közszolgálati tisztviselők több mint fele úgy vélekedik, hogy valamilyen mértékben fontos, hogy birtokában legyen. Logikusan a rendvédelemben ez az arány magasabb, azonban a jelentős mértékben kategóriát a válaszadók 57%-a, míg a „teljes mértékben”-t 13,7%-a választotta. A munkakörök szerinti bontásban viszont a felső vezetők és a beosztotti munkakört betöltők jelölték meg, hogy alapvető fontosságú. Ugyanakkor minden munkakörben a válaszadók több mint fele szerint jó, ha rendelkeznek ez irányú készséggel is.

A további kérdések a kognitív folyamatokra, a szintetizálási (65/k), kutatóelemzési (65/l), adatgyűjtési–szintetizálási (65/m) képességekre vonatkoznak. Az államigazgatásban elsősorban a kognitív képességek a legfontosabbak: több mint 80% szerint teljes vagy jelentős mértékben hozzájárul a magas szintű feladatellátáshoz. A másik két kérdéskör esetében ez már 62%, ha az összesített eredményeket nézzük. A rendvédelem szintén hasonló tendenciát mutat, szignifikáns eltérés nincs a két hivatásrend eredményei között. Az előzetes felvetéseknek megfelelően a munkakörök szerinti bontásban jól látható, hogy a felső vezetők esetében lényegesebb, hogy rendelkezzenek a fent említett képességekkel, míg a beosztotti munkakörök esetében ez legkevésbé fontos.

A logikai, térbeli gondolkodás (65/n) szükségessége az államigazgatás tekintetében meghaladja az 50%-ot, és a teljes mértékben kategóriára adott válaszok is elérik a 20%-ot. E vélemény mellett a rendvédelem is felsorakozik, hiszen a válaszadók háromnegyede (75,1%) vélekedik úgy, hogy a magas szintű feladatellátáshoz elengedhetetlen, hogy rendelkezzen logikai és térbeli gondolkodással egy rendőr. A munkakörök szerinti bontás viszont az előző kérdések tendenciájához illeszkedik, a felső vezetők számára a legfontosabb, majd a munkaköri szinteken lefelé haladva egyre kevésbé válik fontossá a logikai, térbeli gondolkodás.

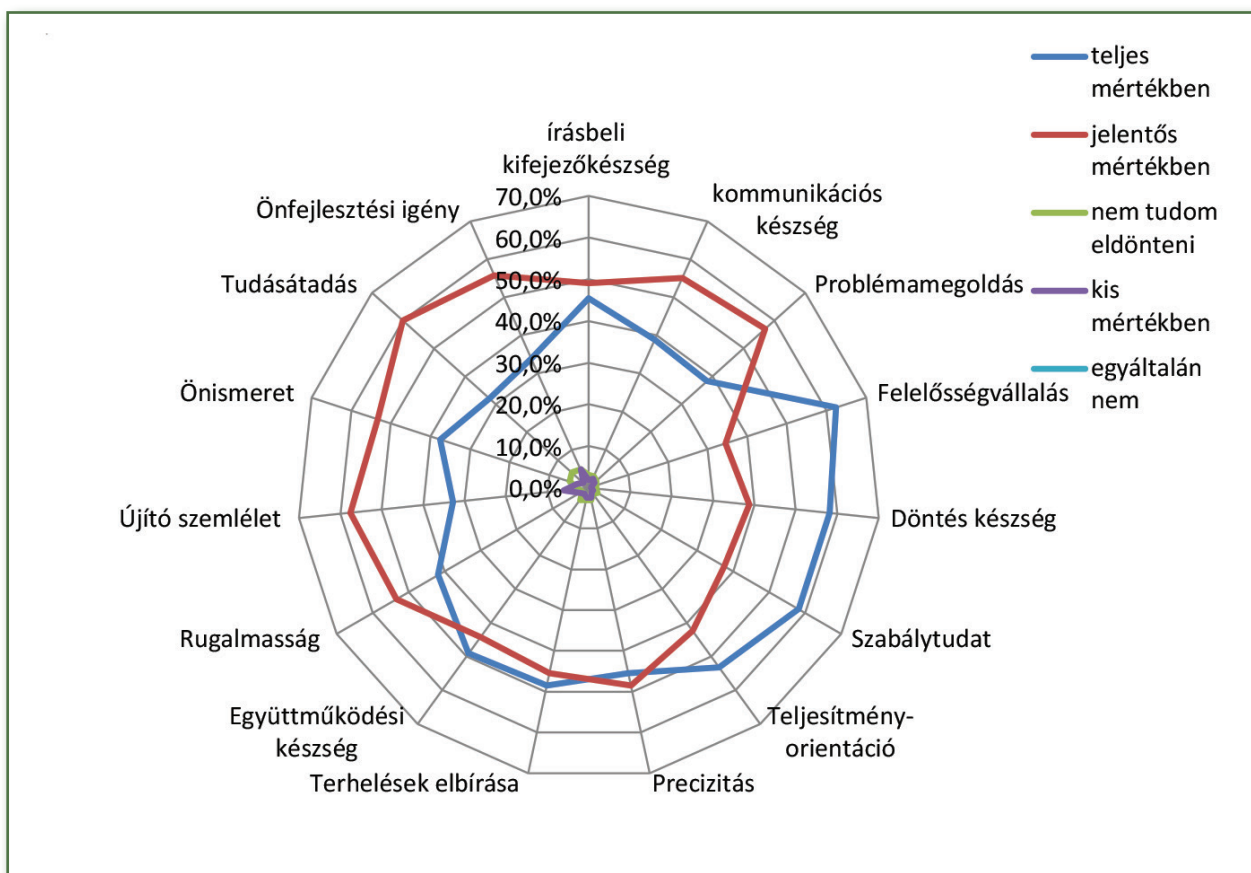
Végül a feladatellátáshoz szükséges számítástechnikai és egyéb eszközök, gépek, berendezések kezelésével kapcsolatban megállapítható, hogy az államigazgatásban tevékenykedő közszolgálati tisztviselők számára hangsúlyosan jelentkezik elvárásként ezek használata, hiszen ez 23,5% szerint teljes mértékben, míg 63,5% szerint jelentős mértékben követelmény. A rendvédelemben a legmagasabb kategória ugyan megegyezik az államigazgatásban dolgozók arányával, azonban azt már kevesebben jelölték meg, hogy szükségszerű is lenne (56,5%). A munkakörök szerinti bontásban viszont, az előfeltevéseknek megfelelően, a beosztotti munkakört betöltőknél és a beosztott irányítói munkakört betöltőknél jelenik meg markánsabban, azonban 60% jelölte azt is, hogy találkozik hasonló elvárással munkahelyén, amely a közép- és felső vezetői munkakörökben igen magas aránynak mondható.

A következő kérdéscsoport (66/a és 66/b) a feladatellátáshoz szükséges nem szakmai kompetenciákat járja körül, mindazonáltal a kérdésekben megjelenő készségek és képességek szerepet játszhatnak a munka minőségében.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Attól függetlenül, hogy munkakörönként az elvárások változhatnak, a tendenciák jól láthatók az adatok elemzése során. A kommunikációra vonatkozóan az államigazgatásban a megkérdezettek több mint 90%-a vélekedett úgy, hogy szükséges mind az írásbeli, mind pedig szóbeli kommunikáció a munkában. A rendvédelemben azonban ettől enyhén elmaradtak az eredmények. A kompetenciák közül a legfontosabb a felelősségvállalás, melyen belül a válaszadók több mint fele (52%) jelölte meg, hogy alapvető fontosságú, 44% pedig, hogy jelentős mértékben szükséges. Ugyanakkor megközelítőleg hasonló értéket ért el a problémamegoldás és teljesítményorientáció, 51% szerint alapvető fontosságú mindkét kompetencia. Ebben a csoportban viszont a kreativitás az a kompetencia, amire a legkevésbé van szükség a közszerelői tisztviselők szerint, mivel csak 30%-uk gondolja úgy, hogy alapvető fontosságú a magas szintű feladatellátáshoz. A rendvédelemben a tendenciák és az értékek is hasonlóan alakultak, mint az államigazgatásban, mindössze egy esetben térnek el. Az önfejlesztési igény a rendvédelmi dolgozók esetében kevésbé fontos a minőségi munka szempontjából. Attól függetlenül, hogy a torzítás megjelenik, jól láthatók a válaszadók elvárásai.

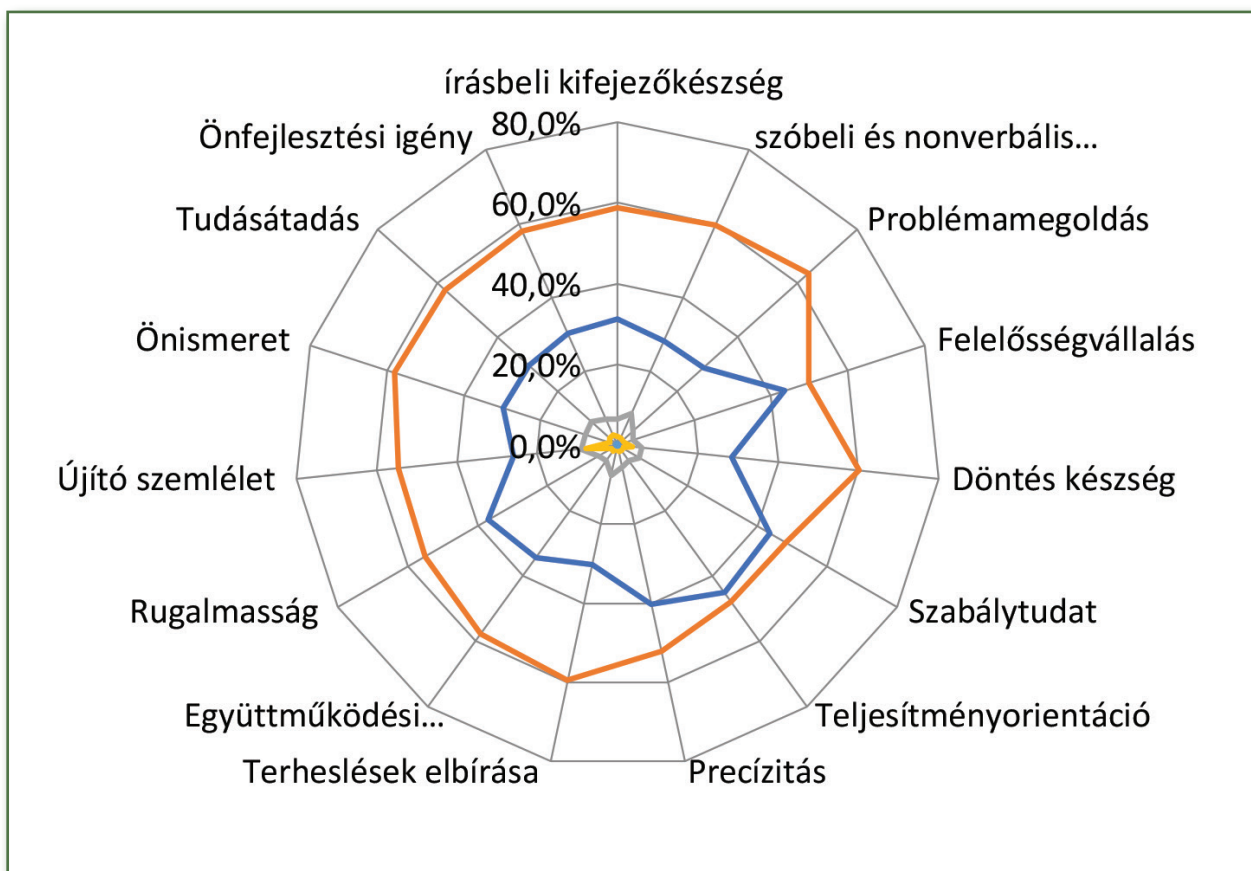
Érdekes lehet ezek munkakör szerinti bontása is, melyben a felső vezetők esetében a felelősségvállalás, a döntési képesség, a szabálytudat és a teljesítményorientáció emelkedik ki a többi kompetencia közül. Ahogy egyre alacsonyabb munkakört vizsgálunk, a fontossági sorrend szinte változatlan, csak egyre kisebb mértékben jelennek meg ezen kompetenciák. Ez alól kivétel a döntésképeség, mert ez egyedül a felső vezetői szinten jelenik meg a legmagasabb értékek között.



152. ábra: A felső vezetők milyen mértékben rendelkeznek az ábrán szereplő kompetenciákkal (n=983)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



153. ábra: A beosztotti munkakört betöltők milyen mértékben rendelkeznek az ábrán szereplő kompetenciákkal (n=983)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Ezt követi az önálló munkavégzés és a példamutatás, a legkevésbé pedig az általános jártasság, a tudásátadás és a rugalmasság, alkalmazkodó készség.

A munkakörök szerinti bontásban egységesen minden szint számára a példamutatás az egyik legfontosabb kompetencia, melyből a felső és középvezetők még inkább kiemelkednek, hiszen 95-96%-uk nyilatkozott úgy, hogy valamilyen mértékben szükséges. Összességében az eredmények itt hasonlóképpen alakultak, ugyanazok a kompetenciák jelennek meg markánsan, mint az alapmintában. A válaszadók szerint minél alacsonyabb munkakört tölt be valaki, annál kisebb mértékben van szüksége a következő kompetenciákra: cél- és feladatorientáltság, magabiztosság és az önálló munkavégzés. A vezetői szinteken természetesen magas értéket ért el a vezetői funkciók ellátása is, azonban ez a hierarchia alacsonyabb szintjein egyre kisebb mértékben van jelen.

Az állományviszonyok szerinti bontásban több helyütt érvényesül ugyanaz a tendencia, mint a kérdés első felében, miszerint a központi közigazgatásban dolgozó kormánytisztviselők esetében hangsúlyosabban van szükség bizonyos kompetenciákra. Ezek: a cél- és feladatorientáltság, a rendszerszemlélet, az önálló munkavégzés, a magabiztosság és a konfliktuskezelés. Érdekes, hogy a hivatásos állományúak nem értékelik jóval magasabbnak a stressztűrési fontosságát, mint a közigazgatásban dolgozók. Ugyan többen jelölik meg, hogy szükséges, de a legmagasabb érték nem emelkedik ki a többi közül.

3. KÉPZÉSEK ÉS TOVÁBBKÉPZÉSEK

A továbbiakban áttérünk a képzésekre és a továbbképzésekre vonatkozó kérdések elemzésére. Ennek során végigvesszük az alapképzéseket, a továbbképzéseket és szakirányú képzéseket és emellett a közsolgálati vizsgákat is részletezzük.

A területen belül az első kérdéscsoport (67) a Nemzeti Közsolgálati Egyetem által nyújtott felsőfokú képzések használhatóságát vizsgálja, mely a jelenleg induló összes kurzusra kiterjed. Első körben megjegyzendő, hogy a válaszadók rendkívül alacsony százaléka vett részt az NKE alapképzéseinek valamelyikén, ebből adódóan szignifikáns következtetés kevés esetben vonható le ezen eredmények vizsgálata során. A közigazgatás-szervező alapképzés esetében a választ adó 88 főnek több mint 43%-a elégedett, 31%-a pedig teljesen elégedett volt a képzéssel. Hasonlóak az arányok az európai és nemzetközi igazgatás mesterképzésen és az újonnan induló *államtudományi osztatlan mesterképzési szak*-kurzuson is. Ezzel ellentétben a közigazgatási képzéssel kapcsolatban már kisebb az elégedettség, hiszen csak 13% teljesen elégedett, és 31-31% azoknak az aránya, akik inkább elégedettek, és akik egyáltalán nem elégedettek. A további válaszok szerint a legkevésbé hasznosak a nemzetközi biztonság és védelempolitika szakok. A válaszadók 35%-a, illetve 26%-a egyáltalán nem volt megelégedve e szakok hasznosságával.

A bűnügyi szakok esetében is kevesen jelölték meg – hasonlóan a fentiekhez –, hogy elvégezték a kurzust. A bűnügyi alapképzésről teljesen kiegyenlített értékeket kaptunk mind a négy válaszlehetőség tekintetében, viszont a kriminalisztika vagy rendészeti vezető mesterszak már jóval kiemeltebb, egyöntetűbb eredményt hozott. A válaszadók 43%-a szerint jelentős mértékben, 26%-a szerint pedig teljes mértékben hasznosítható az a tudás, melyet a képzéssel megszereztek. A rendészeti PhD képzéssel kapcsolatban – amely szintén újonnan induló kurzusnak számít – jelentősen megoszlanak a vélemények. A válaszadók döntő többsége (40%) az „inkább elégedett” kategóriát jelölte meg, de jelentős ellentmondás, hogy 30% az „egyáltalán nem elégedett” választ adta. A hadtudományi képzések esetében a válaszadók véleménye szerint az itt oktatott ismeretek kevésbé hasznosak a mindennapi feladatellátás szempontjából. A más intézményekben szerzett alap- és mesterszakos végzettségek esetében azonban már árnyaltabb a kép. Azok közül, akik más intézményekben szerezték diplomájukat, nagyobb részt elégedettek és hasznosíthatónak ítélik diplomájukat (teljes mértékben: 28%, jelentős mértékben: 31%), ugyanakkor nem alacsony azok aránya sem, akik negatívan ítélik meg (egyáltalán nem: 23%) végzettségük hasznosíthatóságát. A mesterképzésről alkotott vélemények szintén hasonló tendenciát mutatnak. Az egyéb tudományterületeken végzett PhD és habilitációs eljárásokról viszont igen negatívan vélekednek a résztvevők, hiszen úgy gondolják, hogy ez a fajta tudás egyáltalán nem hasznosul a mindennapi feladatellátásban.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



154. ábra: A „Milyen mértékben elégedettek az NKE által indított szakokkal?” kérdésre adott „teljes mértékben” és „jelentős mértékben” válaszok közzolgálati átlaga (n=974)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A beosztotti munkaköri kategóriák elemzése során az Államtudományi és Közigazgatási Karon, valamint a Nemzetközi és Európa Tanulmányok Karon meghirdetett képzésekkel egyöntetűen elégedettek azok, akik részt vettek valamelyiken. A tendencia munkakörtől függetlenül hasonlóképpen alakul. Az államtudományi képzésnél viszont minden kategóriában nagy szóródás mutatható ki, szinte az összes válaszlehetőség hasonló értéket kapott. A többi képzés tekintetében a mintaszám annyira alacsony, hogy a különböző munkakört betöltők közötti bontás esetében az eredmények elemzése nem ad releváns információt, különösen a felső vezetők tekintetében.

A PhD-képzésekkel kapcsolatban szintén nem érdemes következtetéseket levonni. Ez egyrészt a doktori iskolák eleve alacsony létszámából, másrészt abból következik, hogy még igen kevesen szereztek PhD-diplomát az Államtudományi és a Rendészettudományi Kar doktori iskolájában, hiszen előbbi 2013, utóbbi pedig 2016 óta működik.

A továbbiakban a Nemzeti Közzolgálati Egyetemen induló 23 szakirányú továbbképzés napi feladatellátásban való hasznosulásával kapcsolatos véleményekre voltunk kíváncsiak (68). A legnépszerűbb szakirányú továbbképzések az állami tisztviselők esetében az *államháztartási gazdálkodás és ellenőrzés*, továbbá az *integritás tanácsadó szakirányú továbbképzés*, majd ezeket követi a *kormányzati tanulmányok és a közigazgatási tanulmányok* szakirányok, amelyek a közigazgatási alap- és szakvizsgát váltották ki a 2017 és 2019 között. Az *államháztartási gazdálkodás és ellenőrzés szakirányú továbbképzés* adja a leghasznosíthatóbb tudást, hiszen 30% szerint teljes mértékben, míg 25% szerint jelentős mértékben ad hasznos ismereteket az itt végzetteknek. Ezt követően a *közigazgatási tanulmányokról* vélekedtek a legpozitívabban a választ adók, 32%, illetve 33% szerint nagymértékben hasznosítható a mindennapi munkavégzésben a képzésen szerzett tudás.

A válaszadók közül a legkevesebben a *választási irányítási, a külpolitikai szakújságíró és elemző*, valamint a vízügyi területen meghirdetett két szakirányú képzést választották. Az elégedettség árnyalt képet mutat, mert amíg az újságíróképzéssel alapvetően elégedettek a hallgatók, ez már kevésbé mondható el a választási szakirányról.

A rendvédelmi dolgozók – logikusan – a rendvédelemhez kapcsolódó kurzusokat preferálták, a *rendészeti gazdasági, a kriminalisztikai szakértő és az iparbiztonsági műveleti szakirányú képzéseket*, melyek elvégzésével hasznosítható ismeretekkel gazdagodtak. A mintaszám ez esetben is rendkívül csekély egy reprezentatív elemzéshez.

Az utolsó kérdéscsoportban (69) a 15 közigazgatási vizsgával és továbbképzéssel kapcsolatos attitűdöt igyekeztük feltérképezni. A közigazgatási vizsgák között vannak olyanok, melyek szükségesek a munkakör betöltéséhez, illetve a más, vagy magasabb munkakörbe kerüléshez, esetleg a következő fizetési fokozatba lépés feltételét képezik. Ez a rendszer működik a rendvédelemben is. Az államigazgatásban az ügykezelői vizsga az, amelyet a középfokú végzettségűeknek meg kell szerezniük. Ez manapság már egy kifutó vizsga, amit jól mutat a vizsgázók csekély száma is. A hasznosságáról a vélemények közel sem egyöntetűek. A közigazgatási alap- és szakvizsga helyett 2017-től a közigazgatási és a kormányzati tanulmányok szakirányú továbbképzési szakok vették át, de az új képzési formák bevezetése előtt beiskolázottaknak – akiknek jelentős a száma – még a régi rendszer szerinti végzettség kell megszerezniük. Az eredményekből jól látszik, hogy a két vizsgáról hozzávetőlegesen megegyeznek a vélemények. A közigazgatási vizsgák tartalmát tekintve a megkérdezettek leginkább a középtértékeket választották. Az alapvizsga esetében a kis mértékben hasznos kategória 31%-ot, a *jelentős mértékben* hasznos pedig 30%-ot, a szakvizsgánál a *kis mértékben* hasznos szintén 31%-ot, de a jelentős mértékben hasznos csak 29%-ot ért el. A vizsgálat során a titkos ügykezelői vizsga merülhet még fel releváns elemként, azonban ez csak egy szűk réteget érint a közzolgálaton belül is, az eredmények pedig ez esetben is nagy szórást mutatnak. Az általános közigazgatási ismereteket nyújtó továbbképzésekkel már kevésbé elégedettek a részt vevők, a középtértékek felé tolnak a válaszok. A jelentős mértékben és a kis mértékben válaszok aránya megegyezik: 39%, illetve 37%. Hasonló tendencia érzékelhető az

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

NKE feladatkörébe tartozó szakmai képzési programok tekintetében. A közigazgatási vezetőknek szóló és a belső továbbképzési programok azonban pozitívabb eredményt mutatnak, hiszen az előbbinél a válaszadók több mint fele (62%) vélekedik úgy, hogy hatékonyak a kurzusok, míg az utóbbinál még több: 64%.

A rendészeti alap- és szakvizsga a közigazgatási vizsgákhoz hasonló rendszerben működik. A megkérdezettek mindkét felkészítésről pozitívan nyilatkoztak a képzésen szerzett tudás és a végzettség hasznosíthatósága tekintetében. A szakvizsgát a válaszadók 73%-a pozitívan értékelte. A rendészeti vezetővé képző és a rendészeti mester-vezetővé képző programokat kevés válaszadó jelölte meg ahhoz, hogy reprezentatív legyen az eredmény, viszont a válaszadók alapvetően pozitívan nyilatkoztak mindkét kurzusról. A rendészeti vezetővé képző kurzus esetében 86%, a rendészeti mestervezető képzőn végzettek közül pedig 76% vélekedett úgy, hogy a képzés a mindennapi munkavégzés szempontjából hasznosnak bizonyult. Hasonlóan vélekednek a belső rendészeti továbbképzésekkel kapcsolatban is, hiszen a válaszadók 86%-a nyilatkozott pozitívan. A Belügyminisztérium feladatkörébe tartozó szakmai képzési programok viszont már jóval nagyon szórást mutatnak, egységes álláspont nem rajzolódik ki.

A közigazgatási vizsgák tekintetében érdekes módon az egyes állományviszonyok között nagy a szórás a hasznosíthatóság tekintetében. Az állami tisztviselők az alapvizsgáról 30-34-26%-os elosztásban szavaztak a teljes, a jelentős és kismértékben válaszlehetőségre. Ehhez képest a kormánytisztviselők megítélése rosszabb az alapvizsga hasznosságáról, náluk a kis mértékben hasznos 40%-ot, az egyáltalán nem pedig 23%-ot kapott. A köztisztviselők esetében ez pont fordítva történt, hiszen 83%-uk pozitívan látja a vizsgák helyzetét. A szakvizsga tekintetében is ehhez hasonló eloszlások tapasztalhatók.

Az általános közigazgatási ismereteket nyújtó kurzusok tekintetében szintén a kormánytisztviselők a legkevesbé elégedettek, hiszen a válaszadók fele csak kis mértékben érzi hasznosnak az általános közigazgatási ismereteket nyújtó továbbképzési programokat. Ezzel ellentétben a köztisztviselőknek a 70%-a teljes mértékben (20%), vagy jelentős mértékben (49%) véli úgy, hogy az hasznosítható ismereteket nyújt, míg az állami tisztviselők csak visszafogottan mondanak véleményt, és sokkal inkább a jelentős (43%) és a kis mértékben (31%) válaszok mellett teszik le a voksukat. Mind a vezetőképző, mind pedig az NKE feladatkörébe tartozó szakmai képzési programok tekintetében a köztisztviselők azok, akik a többi állományviszonyban dolgozóhoz képest pozitívabban értékelik a kurzusokat. Az előzőekhez képest a belső továbbképzéshez való viszony érdekes eredményeket hozott. Amíg a kormánytisztviselők és köztisztviselők egyaránt hasznosnak ítélik az említett kurzusokat (80% a teljes vagy jelentős mértékben választ adta), addig ezzel ellentétben az állami tisztviselők esetében ez az arány már jócskán elmarad. A területi közigazgatásban tevékenykedők mindössze 14%-a érzi úgy, hogy teljesen megfelelőek, és 39,6%-a pedig, hogy jelentős mértékben. A másik fele a válaszadóknak elégedetlen és nem érzi hasznosnak e kurzusokat. A további állításokban említendő eredmény nem született.

4. MUNKATÁRSI ATTITŰDÖK

A képzéseket követően térjünk át a munkatársakkal kapcsolatos attitűdökre. Ebben a fejezetben elemezzük a korosztályos különbségeket, ugyanakkor kitérünk a különböző munkaköröket betöltőkre is. Főként azt vizsgáljuk, hogy mit gondolnak a közzolgálati tisztviselők munkatársaikról, mennyire felkészültek, elkötelezettek vagy éppen elhivatottak. Az eredmények elemzése során szükségszerű figyelembe vennünk, hogy bármennyire is igyekszünk kommunikálni, az anonimitás, a torzítás törvényszerű. A témakörhöz 6 főkérdés tartozik.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Az első kérdésnél arra voltunk kíváncsiak, hogy a válaszadók miként vélekednek az egyes korosztályok szakmai felkészültségéről (70). Nézzük először az államigazgatást! Az első korcsoport a 22 év alattiak. Az eredményekben leginkább az tükröződik, hogy még kevés a velük kapcsolatos tapasztalat, azt is főként a szakmai gyakorlatuk során szerzik róluk a munkatársak és a vezetők. Így a válaszadók állásfoglalása sem meglepő. Közülük majdnem 42% nem tud dönteni, 23-23%-uk megfelelőnek, illetve kismértékben megfelelőnek gondolja a fiatalok szakmai felkészültségét. A következő korcsoport a 23–37 éves korosztály. Róluk már sokkal markánsabb véleményt fogalmaztak meg a munkatársak. 64%-uk szerint megfelelően felkészültek, míg teljesen megfelelőnek 20% gondolja felkészültségüket. Hasonlóan pozitív a viszonyulás a 38–52 éves korosztállyal kapcsolatban. A megkérdezettek 54%-a megfelelőnek, 39%-a pedig teljesen megfelelőnek ítéli a szakmai felkészültségüket. A válaszadók az idősebb korosztállyal (53–71 évesek) azonban már kevésbé elégedettek. Meg kell jegyezni, hogy a kitöltők legnagyobb hányada a két középső korosztályból – az összes közszerződéses munkavállalóra vonatkoztatva is ez a két korosztály a legnépesebb – tevődik össze, mely alapja lehet a torzításnak.

Az államigazgatástól eltérően a rendvédelemben már jóval gyakoribb, hogy 22 évesnél fiatalabb személy a szakmai gyakorlatát tölti, vagy dolgozik a rendőrség kötelékében. Ebből adódóan a szakmai felkészültségükkel kapcsolatban is több tapasztalattal rendelkeznek és ez a válaszokban is megmutatkozik. Az eredmény összességében nem mondható pozitívnak, hiszen a megkérdezettek 47,5%-a szerint csak kismértékben megfelelő a 22 év alattiak szakmai felkészültsége, és összesen 1,3%-uk vélekedik úgy, hogy teljesen megfelelő szakismerettel rendelkeznek. A 23–37 évesekkel kapcsolatban már az előzőeknél pozitívabb eredményeket kapunk, hiszen 69% jelölte a megfelelő szakismerettel rendelkező kategóriát, és emellett 12,5% pedig azt, hogy teljesen megfelelő a szakismeretük szintje. Ugyanakkor az idősebb korosztálynál (38–52 év) az eredmények még inkább javulnak, hiszen 93% gondolja úgy, hogy megfelelő vagy teljesen megfelelő a szakmai felkészültségük. Negatív álláspont szinte meg sem jelenik az értékekben. (egyáltalán nem: 0,6%). Ezzel ellentétben az idősebb korcsoport, az 53–71 évesek esetében már nagyobb szórás mutatkozik. Ugyan még mindig sokan, a megkérdezettek majdnem fele (46%) szerint megfelelő felkészültséggel rendelkeznek, itt már jóval magasabb azoknak az aránya, akik inkább középre húztak és választották a nem tudom megítélni kategóriát.

Ha a kérdést a munkakörök szerinti bontásban vizsgáljuk, a 22 évesnél fiatalabbak esetében igazán markáns véleményt nem tapasztalhatunk: a válaszok igen jelentős szórást mutatnak. A munkakörök között jelentős különbség nincs, talán a beosztott irányítói és a középvezetői szinteken szkeptikusabbak a válaszadók, de ezek nem mondhatók szignifikáns különbségnek. A további korcsoportok esetében sincs jelentős eltérés az eredményekben, azonban jól látszik, hogy a 25–37 és a 38–52 éves korcsoportokban is a felső vezetők nyilatkoztak a legpozitívabban a munkatársak szakmai felkészültségét illetően. Míg az előbbi korcsoportban a két felső kategóriát összesítve 89%-ban, utóbbi korosztálynál 98%-ban jelölték meg a felső vezetők, hogy megfelelő szakismeretekkel rendelkeznek a munkatársak. A legidősebbekkel kapcsolatban már alacsonyabb – 70-80% közötti – azoknak az aránya, akik pozitívan vélekednek felkészültségükről.

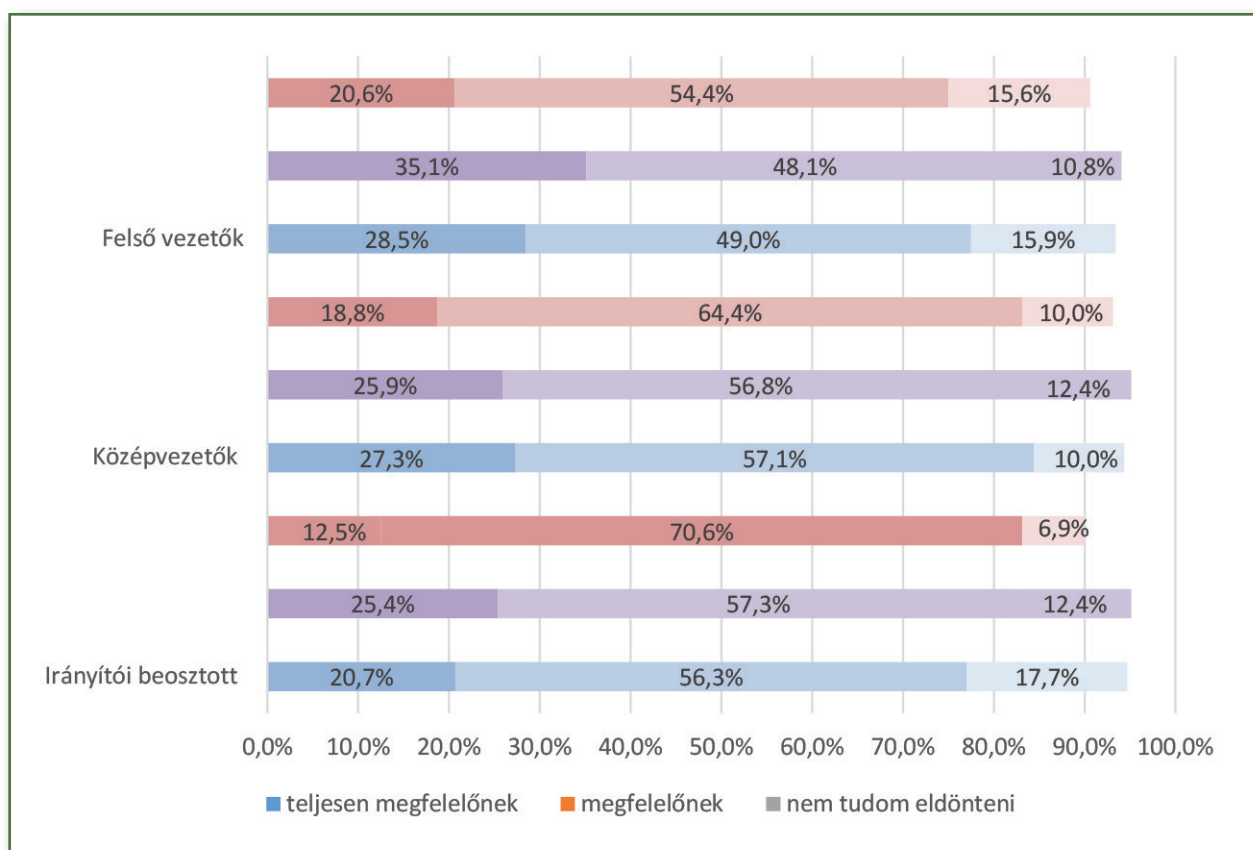
Az állományviszony alapján végzett lekérdezésből az derül ki, hogy ugyan a tendenciák követik az előzőekben leírtakat, ugyanakkor a köztisztviselők minden korosztály tekintetében jobban meg vannak elégedve, csakúgy, mint a képzések esetében.

A következő kérdésben arra kérdeztünk rá, hogy az egyes vezetői szinteken regnáló vezetők szervezési, vezetési tapasztalatával mennyire vannak megelégedve a munkatársak (71). Az államigazgatásban a válaszadók 50%-a megfelelőnek, míg 21% teljesen megfelelőnek tartja az irányítási feladatokat is ellátó munkatársak munkáját.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A középvezetőknél még magasabbak az arányok, a két felső érték összesen 84%, míg a felső vezetőkről a válaszadók fele mondta azt, hogy megfelelő, és további 28% szerint teljesen megfelelő vezetési, szervezési tapasztalattal rendelkeznek.

A rendvédelemben az irányítási feladatokat is ellátó munkatársak tekintetében az államigazgatáshoz képest az arány még magasabb, hiszen itt 70% és 12,5% értékelte pozitívan munkájukat. A középvezetői állományról hasonlóan alakulnak a vélemények (82%), a felső vezetők esetében még magasabb értékek születtek, hiszen a válaszadók 84%-a jelölte a két felső kategóriát.



155. ábra: Hogyan ítélik meg a vezetők vezetési, szervezési (menedzsment-) tudását a közzolgálatban (n=967)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

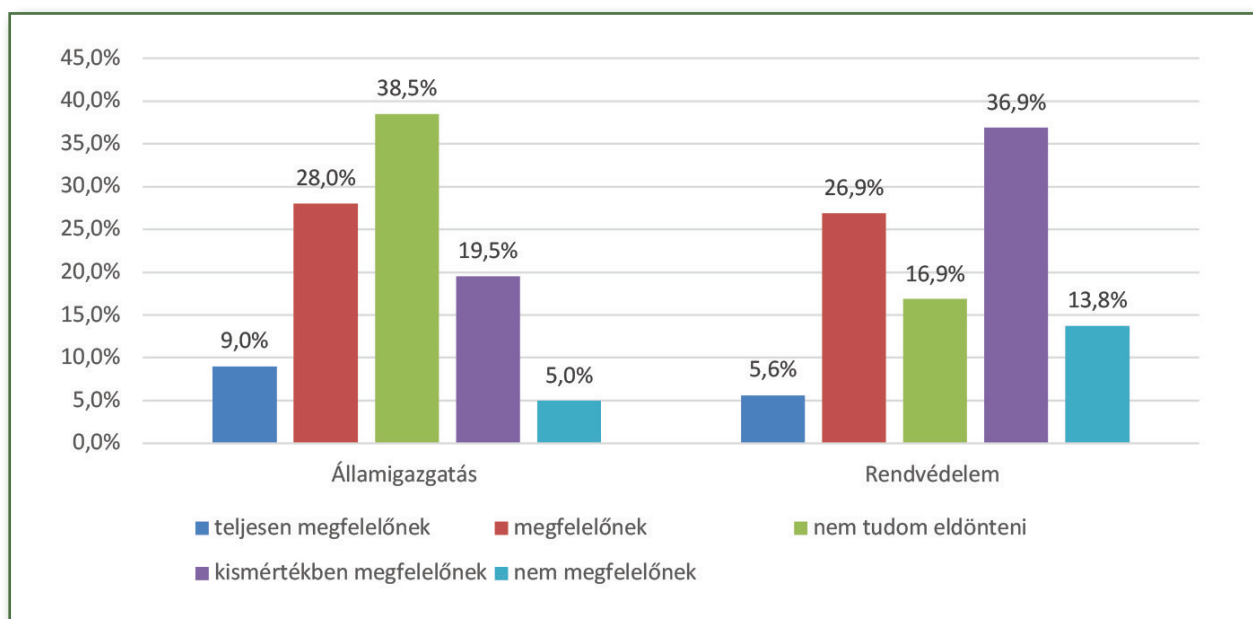
A munkaköri kategóriák esetében a beosztott irányítói munkakörök értékelése során a beosztott irányító munkakörben dolgozók a legelégedettebbek, majd érdekesség, hogy őket a felső vezetők követik. Habár szignifikáns különbséget nem ér el ezek aránya, de a középvezetői állomány vélekedik a legkevésbé úgy, hogy ezekben a munkakörben a munkatársaknak megvan a kellő vezetési és szervezési tapasztalata. Hasonló állásponton van a beosztotti munkakört betöltő állomány is. A középvezetők esetében is él a mondás, hogy minden szentnek maga felé hajlik a keze, hiszen a megkérdezett középvezetők 70%-a megfelelőnek és 20%-a teljesen megfelelőnek értékeli a középvezetők vezetési és szervezési gyakorlatát. A többi eredmény szintén azt mutatja, hogy alapvetően elégedett az állomány a középvezetők munkájával, az arányok az előző kategóriához hasonlóan alakulnak. Ugyanakkor a felső vezetők esetében már árnyaltabb a helyzet.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Az nem változik, hogy minden szereplő magát pozitívabban értékeli, hiszen a kérdezettel megegyező pozícióban lévők 92%-a választotta a magas elégedettségi szintet jelző kategóriát a kérdésre. Azonban a középvezetők 80%-a, a beosztott irányítói és a beosztotti munkakört betöltők már csak 72%-a jelölte a két felső kategóriát, ezen belül kevesebb mint egyharmaduk gondolja úgy, hogy teljes mértékben megfelel a felső vezetők irányítási és szervezési tapasztalata.

Az előző kérdés esetében kifejtett pozitív hozzáállás a köztisztviselők részéről a vezetőkkel kapcsolatban már nem jelenik meg ilyen markánsan. A beosztott irányítói feladatokat is ellátó munkatársakkal kapcsolatban az állami és köztisztviselők esetében elmondható, hogy negyedük teljesen elégedett, és további 55% is pozitívan vélekedik menedzsmentképességeiket illetően, ezzel szemben a kormánytisztviselőknek már csak 17%-a maradéktalanul elégedett velük. Míg a középvezetők esetében szignifikáns különbség nem mutatható ki, addig a felső vezetőkkel kapcsolatban már nem ennyire egyöntetű a vélemény. Míg a teljesen elégedett válaszok aránya az állami tisztviselők esetében 32%, a köztisztviselőknél 36%, addig ez a szám a központi közigazgatásban dolgozók esetében már csak 22%.

Ezt követően a kötelességtudatra vonatkozó eredményeket ismertetjük. Először korcsoportok szerint kérdeztük a közzolgálati tisztviselőket (72), majd pedig munkakör szerint (73) is. Ágazati bontásban elemezve az adatokat jól látható, hogy a 22 évnél fiatalabbak esetében a válaszadók különböző csoportjai nagyon eltérően gondolkodnak erről a témakorról. Míg az előzőekben kifejezetten egyöntetű véleményeket láthattunk, jelen esetben az adatok nagyobb szórást mutatnak, mint ahogy azt az alábbi ábra is mutatja:



156. ábra: Milyen mértékűnek tartja a 22 évnél fiatalabbak elkötelezettségét? (n=965)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A 23–37 évesekkel kapcsolatban viszont már jóval egyöntetűbb a döntés, itt már a megkérdezettek 60%-a megfelelőnek és 24%-a teljesen megfelelőnek gondolja a munkatársak kötelességtudatát. Hasonlóképpen vélekednek mindkét idősebb (38–52, 53–71) korcsoportról is, azzal kiegészítve, hogy a legkötelességtudóbb korosztálynak az X generáció⁷⁴ tagjait tartják.

⁷⁴ 1960 – 1979 között születettek, digitális bevándorlók. Beletanultak a digitális világba.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A rendvédelemben a 22 év alattiak esetében szintén nagy szórást mutatnak az értékek, a válaszadók harmada megfelelőnek, másik harmada pedig kismértékben megfelelőnek tartja kötelességtudatukat. 15%-uk nem tudja eldönteni, másik 15%-uk pedig nem tartja megfelelőnek ezt. A két középső kategóriába tartozó 23–52 évesek esetében szintén egyértelmű tendencia mutatkozik, több mint 80%-uk gondolja kötelességtudónak a kollégákat, ezzel ellentétben viszont az idősebbeket (nyugdíj előtt álló korosztályt) már sokkal kevésbé.

Ha beosztások szerint vizsgáljuk az adatokat, leginkább az a tendencia figyelhető meg, hogy a válaszadók egyharmada a középértéket választotta, másik harmada pedig megfelelőnek gondolja a 22 évnél fiatalabbak felelőségtudatát. Ezen túl 20% körüliek azok az értékek, melyek szerint csak kismértékben megfelelő ezen kompetenciájuk. Az idősebb generációk esetében egységesen magasak az értékek, szinte minden kategóriában 80% feletti, sok esetben a 90%-ot is meghaladja azoknak az aránya, akik megfelelőnek vagy teljes mértékben megfelelőnek ítélik a közszerületi tisztviselők kötelességtudatát.

Az állományviszonyokat tekintve ebben a kérdésben szignifikáns különbség nem volt az államigazgatásban dolgozó három szerv között, egy esetben a 38–52 éves korosztálynál tűnnek szkeptikusabbnak a kormánytisztviselők.

A munkatársak kötelességtudatát vizsgálta a következő kérdés (73) is, azonban itt már a munkakörök szerinti különbségekre voltunk kíváncsiak. Ez esetben ugyan magas értékek születtek, azonban a válaszok alapján a középvezetők messze a legkötelességtudóbbak a szervezetben, az államigazgatásban dolgozók 38%-a gondolja úgy, hogy teljes mértékben, több mint 53,5%-uk pedig azt, hogy megfelelő mértékben. A másik két vezetői szinten 80% körül mozognak az arányok.

A rendvédelmi adatok esetében ugyan mindhárom vezetői szinten magas értékeket találunk (80% felett) és szignifikáns különbség mutatható ki, azonban ahogy lépünk feljebb a vezetői szinteken, a válaszadók szerint úgy csökken a kötelességtudat aránya is.

Ha állományviszony szerint vizsgáljuk az adatokat, akkor jól látszik, hogy leginkább az állami tisztviselők vélekednek úgy, hogy a középvezetőknek teljesen megfelelő (40%) vagy megfelelő (51%) a kötelességtudatuk. Emellett meg kell jegyeznünk, hogy a másik két terület is pozitívan nyilatkozott e tekintetben. A beosztott irányítói és a felső vezetői pozíciók esetében ugyan mindhárom kategória kifejezetten magasra értékelte a vezetők kötelességtudatát, azonban meg kell jegyeznünk, hogy a kormánytisztviselők válaszai minkét esetben arányaiban elmaradnak a többiektől.

A lojalitásra és elkötelezettségre vonatkozó kérdéscsoportot az előzőkkel megegyező struktúrában alakítottuk ki, miszerint a korcsoportok szerinti bontásban (74) vizsgáltuk elsőként a témakört, majd ugyanezt munkaköri besorolás szerint (75) is megvizsgáltuk.

A lojalitás tekintetében az előzőhöz hasonló tendencia mutatkozik, hiszen a válaszadók közel 40%-a a középértéket választotta, vagyis azt, hogy nem tudja megítélni a 22 évnél fiatalabbak elkötelezettségének mértékét. Ennek az lehet az oka, hogy kevesen képviselik ezt a korosztályt a szervezetben. Az eredmények alapján a többi kategóriákban az X generáció képviselői a leginkább lojálisak szervezetükhöz (89%). Annak ellenére, hogy a köztudat sok esetben azt az álláspontot képviseli, hogy a fiatalabb generáció tagjai már sokkal kevésbé elkötelezettek a szervezet iránt, a kérdőív eredménye rácafol erre a nézetre, hiszen 55% szerint megfelelő és további 22% szerint teljesen megfelelő a lojalitásuk. Összességében az állapítható meg, hogy kifejezetten magas a 23–37 év közöttiek lojalitása a szervezethez.

A rendvédelem esetében a fiatalok lojalitásával kapcsolatban a válaszadók két táborra szakadnak. A pozitív irányt képviseli a megkérdezettek harmada, míg akik szerint a fiatalok kevésbé elkötelezettek, a következő ará-

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

nyokat mutatják: 37% gondolja kismértékben megfelelőnek és 14% nem megfelelőnek. A többi korcsoportban a tendencia szerint már határozottabban megjelenik a kedvező hozzáállás. Ugyanakkor a rendvédelmi dolgozók esetében is az X generáció tagjai a legelkötelezettebbek (84%-uk szerint) a szervezetben. Ezt követi a fiatalabb korosztály, majd a legidősebb, azonban a rendvédelmen belül a tendencia már szignifikáns értékeket mutat.

Az elkötelezettségre vonatkozó kérdés munkakörök szerinti bontásából az látható, hogy nagyon eltérők a vélemények a fiatalokról (22 év alattiak), egységesnek mondható tendencia vagy álláspont nem rajzolódik ki. A következő korcsoport (23–37 évesek) esetében már itt is egyöntetűbbek a vélemények. A legfelső érték (teljesen megfelelő lojalitás) 15% és 23% között mozog minden munkakör esetében, míg a megfelelő kategória 54% és 65% között található. A pozitív válaszok 80% körüli értéken mozognak, tehát jól látható, hogy a munkatársak szerint ez a generáció már sokkal inkább bizonyította elkötelezettségét. A 38–52 évesek között is hasonló tendencia mutatkozik azzal a kiegészítéssel, hogy ez esetben a felső vezetők 94%-a vélekedett úgy, hogy a korosztály lojalitása megfelelő.

Az elkötelezettség és lojalitás állományviszony szerinti bontásában a kategóriák az átlagok körüli értéken mozognak, nagyobb szóródás vagy szignifikáns különbség nem mutatható ki. Az ok talán a köztisztviselők kedvezőbb hozzáállása lehet, mint ahogy azt már az előzőekben is láthattuk. Ugyanakkor a kormánytisztviselőknek negatívabb az értékelése a felső vezetőket és az idősebb korosztályt illetően. Az eltérés ugyan nem számottevő, de a tendencia jól megfigyelhető a 38–52 és az 53–71 éves korosztállyal kapcsolatos állításoknál is, ugyanígy az ebből a korosztályból kikerülő felső vezetők esetében is.

A vezetői beosztások alapján feltett kérdésben most is elsőként a hivatásrendek szerinti felosztást vizsgáltuk. Elsőként az államigazgatásban dolgozók véleményét mutatjuk be. Ahogy azt a kötelezettségtudat esetében is láthattuk, itt is a középvezetők érték el a legmagasabb értékeket, teljesen megfelelő: 37%, megfelelő: 54,5%. Tehát jól látszik, hogy a középvezetői beosztásban tevékenykedő munkatársak azok, akik a leginkább ragaszkodók, lojálisak és a szervezeti érdekeket helyezik előtérbe munkájuk során. Emellett azonban hangsúlyoznunk kell, hogy a beosztott irányítói munkakört betöltőkkel és a felső vezetőkkel kapcsolatos attitűd sem marad el lényegesen a középvezetőktől lojalitás, illetve elkötelezettség tekintetében. A rendvédelem esetében a vezetőkről alkotott vélemény már egységesebb képet mutat, mely szerint a pozitív véleményt mutató kategóriákat együttvéve („teljesen megfelelő” és „megfelelő”) az arányok 85–87% között mozognak.

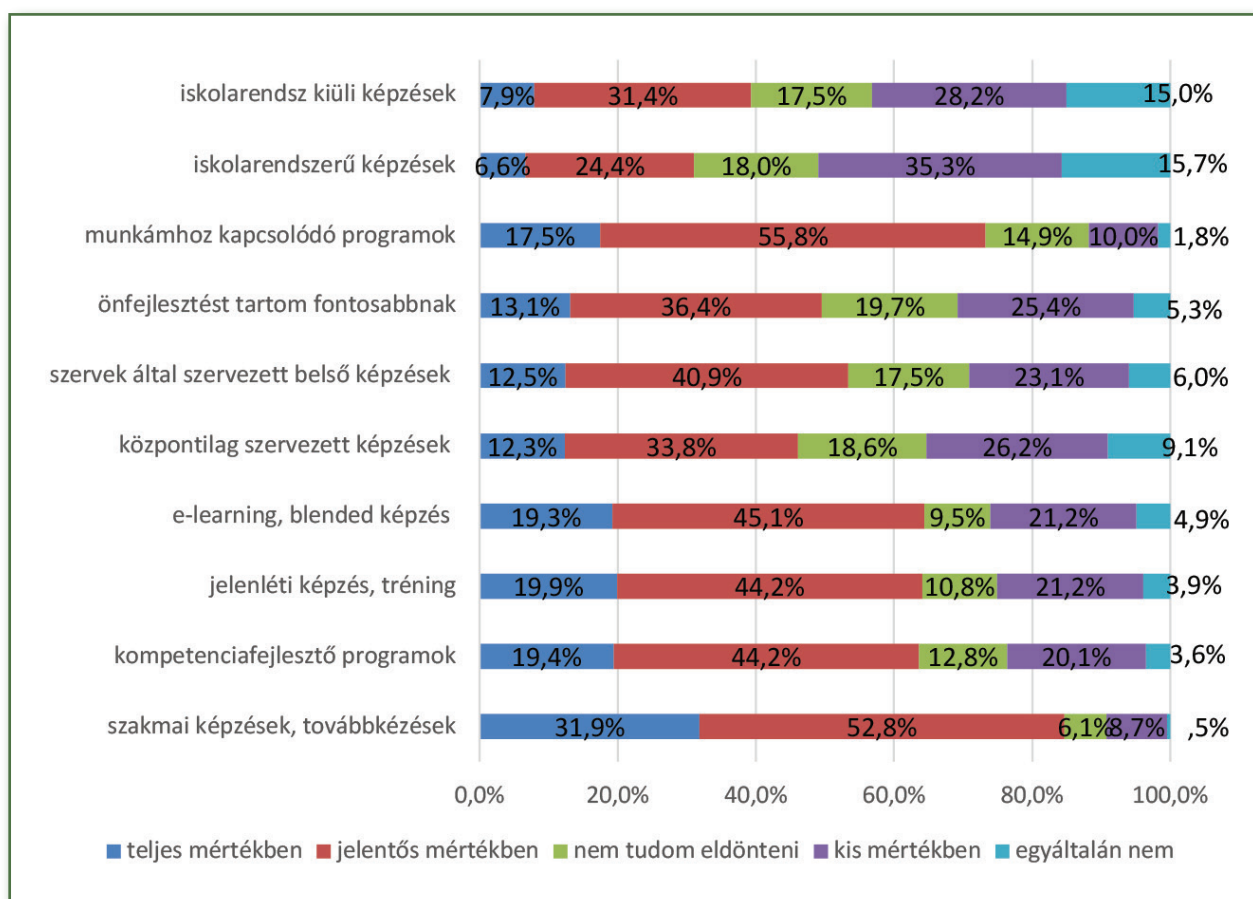
A munkakörök szerinti csoportosítás áttekintése során a magas értékek továbbra is tendenciaként jelennek meg, azonban két lényeges pont mutatkozik az értékeknél. A felső vezetők értékelték legmagasabbra vezetőtársaik lojalitását, ezen túl itt is érzékelhető a saját maguk irányába történő torzítás. E szerint mindenki saját vezetői beosztása esetében érte el a legjobb eredményt, vagyis, hogy az ő vezetői szintje a leglojálisabb a közzolgálatban.

Az állományviszonyok szerinti felosztásban az előző kérdéshez hasonlóan az átlag körüli értékek láthatók, nagyobb eltérés a kategóriák között nem mutatható ki, csupán egy esetben érdemes megemlíteni, hogy a kormánytisztviselők esetében érzékelhető a kedvezőtlenebb vélemény. A rájuk vonatkozó állítás itt valamelyest elmarad a másik két kategóriától. A teljesen megfelelő válaszlehetőséget 37% választotta, míg az állami és köztisztviselőknél ez kicsit jobb, 44%, illetve 43%. Ugyan nem számottevő a különbség, viszont, ha a kérdéseket összehasonlítjuk, jól érzékelhetjük a felső vezetőkre vonatkozó tendenciát.

5. KÉPZÉSEK ÉS FEJLESZTÉSEK A SZERVEZETEKBEN

Ebben a fejezetben azokat a tényezőket vesszük sorra, hogy a szervezet miként támogatja vagy hogyan viszonyul munkatársai fejlesztéséhez, képzési igényeinek kielégítéséhez, illetve a munkatársi attitűdre vonatkozó adatokat is vizsgáltunk. Sorra vesszük az egyes képzési programok hatékonyságát, a szervezet nyújtotta lehetőségeket, és a képzésszervezés eljárás módját, de kitérünk a tudásmenedzsment megvalósulására is. Ezen részen összesen 4 kérdéscsoport elemzésére kerül sor.

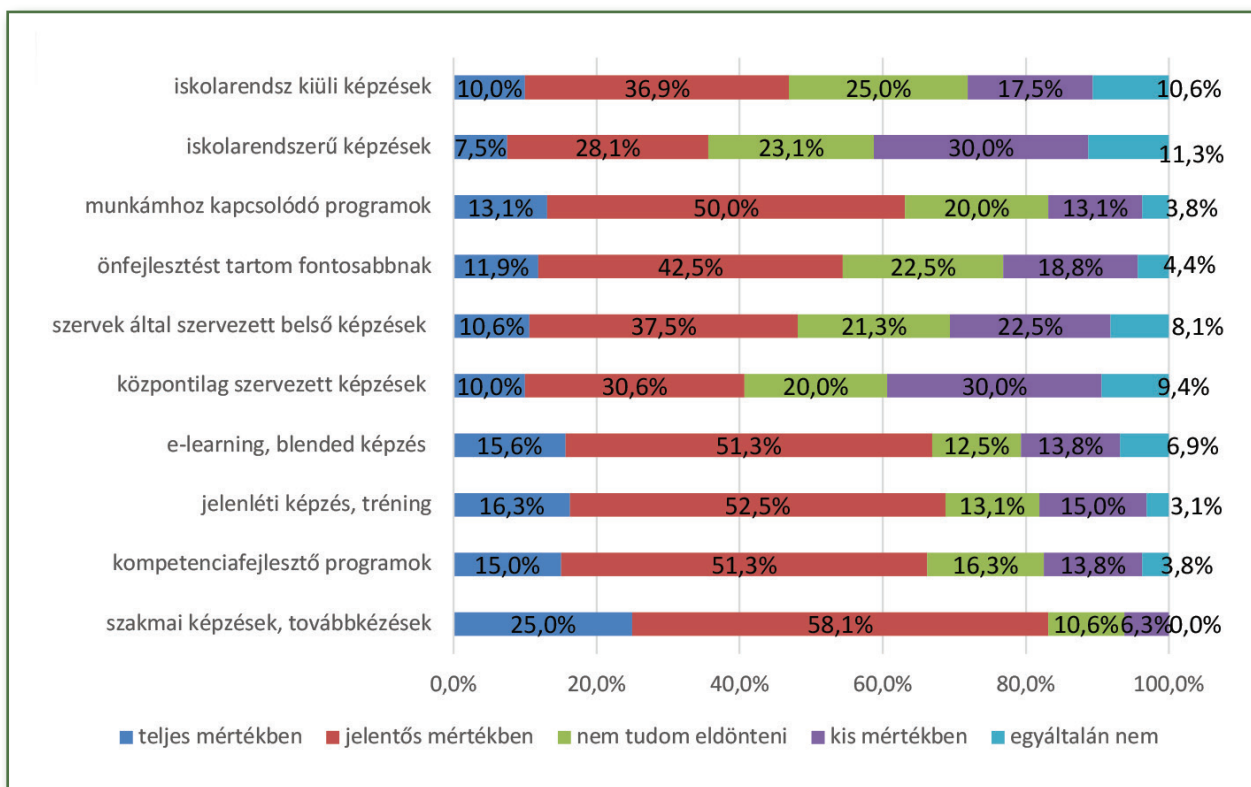
Az első kérdéscsoporttal feltérképezzük, hogy mely programok azok, amelyek leginkább, és melyek azok, amelyek a legkevésbé járulnak hozzá a közsolgálati tisztviselők egyéni fejlődéséhez (76). A képzési formák összehasonlításában jól látható, hogy az államigazgatásban tevékenykedő tisztviselők körében a legnépszerűbbek a szakmai képzések (84%) és a munkavégzésükhöz közvetlenül kapcsolódó (73%) programok. Ugyanakkor fontosnak tartják, hogy részt vehessenek kompetenciafejlesztő kurzusokon, melyek leggyakoribb formája a tréning. Emellett rugalmasságuk okán népszerűek az e-learning és blended jellegű kurzusok is. Az eredményekből jól látszik, hogy a legnépszerűtlenebbek a központilag és a szervek által szervezett belső képzések. Ezen túl a közsolgálati tisztviselők kevésbé tartják fontosnak az önfejlesztést.



157. ábra: Mely képzési formákat preferálnak az államigazgatásban (n=618)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON



158. ábra: Mely képzési formákat preferálnak a rendvédelemben (n=160)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A rendvédelemben dolgozók véleménye a képzések tekintetében nagymértékben megegyezik az államigazgatás munkatársaiéval. Szintén a szakmai programokat és azokat a kurzusokat részesítik előnyben, melyek kötődnek munkavégzésükhöz. Míg az előbbi esetében 25%, illetve 58% jelölte meg, hogy teljes vagy jelentős mértékben hozzájárul munkájához, ha részt vehet hasonló programokon, utóbbinál ez 13% és 50%. Ezen túl preferálják a kompetenciafejlesztő képzéseket és tréningeket, illetve esetükben is népszerűek az e-learninges és blended learninges képzések. A legkevésbé pedig a központilag szervezett programok és a szervek által szervezett belső képzések esetében érzik úgy, hogy jelentősen hozzájárulnának mindennapi munkavégzésükhöz. Mindkét esetben összesen 10% mondta azt, hogy teljes mértékben, a megkérdezettek harmada pedig a jelentős mértékben kategóriát választotta. Az önfejlesztéssel kapcsolatban azonban az államigazgatáshoz viszonyítva többen érzik szükségét, a rendvédelemben dolgozók már több mint fele gondolja úgy, hogy többé-kevésbé, de lényeges a munkájukhoz az önfejlesztés. Az iskolarendszerű képzésekkel szemben ők is az iskolai rendszeren kívüli kurzusokat, továbbképzéseket részesítik előnyben.

Az előbbieken felsorolt képzési forma mindegyike (az iskolarendszerű képzést kivéve) megtalálható a közigazgatási és a rendvédelmi továbbképzési rendszerben egyaránt, melyben a munkatársak maguk döntenek, el, hogy mely kurzusokon szeretnének részt venni. Esetükben – a korábbiakban említett korrupciómegelőzésről és az Alaptörvény értékeiről szóló kurzusok teljesítésén túl – kizárólag a teljesítendő kreditek mennyiségét írja elő a jogszabály. Ebből adódóan a továbbképzés rendszere a jelenlegi képzési rendszer szerves részét képezi mind a

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

közigazgatásban, mind pedig a rendvédelemben. A továbbképzési rendszerrel való elégedettségről azt mutatják az értékek, hogy nem váltotta be teljes mértékben a hozzá fűzött reményeket. A kérdésre, hogy elősegíti-e, hogy folyamatos képzésben vegyék részt csupán 10,5% jelölte, hogy teljes mértékben és a válaszadók közel negyede (23%) a középértéket választotta. Ezen túl a válaszadók több mint harmada negatívan nyilatkozott (kis mértékben 23%, egyáltalán nem 11%). Arra a kérdésre, hogy kielégíti-e a rendszer a képzési igényeket, még elutasítóbb válaszok érkeztek. Mindössze 7% jelezte, hogy teljesen elégedett és az alsó két kategóriát 38% jelölte meg.

A rendvédelemben arra a kérdésre, hogy a tanulmányi továbbképzési pontrendszer működtetése elősegíti-e a dolgozókat abban, hogy folyamatos képzésben részesülhessenek, még negatívabb válaszok érkeztek, mint az államigazgatásban. Ugyanakkor nagy a szórás. A teljesen elégedett kategóriát 7,5% jelölte meg, míg jelentősen elégedett a megkérdezettek több mint egyharmada (35%). A kis mértékben és az egyáltalán nem válaszokat pedig a válaszadók 37%-a említette. Az igényekre vonatkozó kérdés esetében szintén hasonló eloszlásban alakulnak az értékek. A rendvédelmi dolgozók összesen 5,6%-a véli úgy, hogy a továbbképzési pontrendszerhez kötődő programok kielégítik a munkatársak igényeit. E mellett viszont a következő, *jelentősen mértékben* választási lehetőséget 35% jelölte meg, az alsó két kategóriát pedig 40%.

A munkakör szerinti bontásban a válaszadók egyöntetűen úgy vélekednek, hogy fontos, hogy szakmai képzésen vegyenek részt. Minden vizsgált munkakörben 80% felett van azoknak az aránya, akik úgy vélik, hogy teljes vagy jelentős mértékben szükség van szakmai képzésre, ahhoz, hogy magas szinten el tudják látni feladataikat. A kompetenciafejlesztő programok és a jelenléti képzések a beosztott irányítói és a beosztotti munkakört betöltő munkatársak körében a legnépszerűbbek. Több mint 60%-uk gondolja szükségesnek, ugyanígy a központilag és a szervek által szervezett belső képzések is esetükben a legkedveltebbek. Ugyanakkor az e-learninges és a központi programok a középvezetők esetében a legkevésbé népszerű képzési formák. Az önfejlesztés tekintetében ugyan nincs jelentős eltérés, azonban az eredményekből kirajzolódik, hogy a felső vezetők érzik legkevésbé az önfejlesztés szükségességét. 9,6%-uk vélekedik úgy, hogy teljes mértékben szükséges, emellett 38% és 29% a jelentős és a kismértékben kategóriát választotta. A többi munkakör esetében szignifikáns eltérés nem tapasztalható, minden szinten a megkérdezettek több mint fele tartja fontosnak az önfejlesztést. A munkahelyhez kötődő fejlesztő programok a megkérdezettek több mint 70%-a szerint fontosak a munkavégzés szempontjából, és e tekintetben egységes is a közzszolgálati tisztviselők álláspontja, hiszen jelentős eltérés nem mutatkozik az adatokban. Az iskolarendszerű és azon kívüli képzésekről is elmondható, hogy a beosztotti munkakört betöltő munkatársak szívesebben jelentkeznek azokra a többi munkakört betöltőhöz képest. De látható is az adatokból, hogy az iskolarendszerű képzéseket a felső vezetők már jóval kisebb arányban választanák, mint az egyéb továbbképzéseket.

Az állományviszonyok szerinti bontásból kiderül, hogy a központi közigazgatásban dolgozó kormánytisztviselők érzik legkevésbé szükségesnek, hogy kompetenciafejlesztő programon vegyenek részt. Emellett a köztisztviselők az átlaghoz és a többi foglalkoztatási formában tevékenykedőhöz képest kevésbé tartják fontosnak a jelenléti képzéseket, sokkal jobban kedvelik az e-learninget és a blended learninget. A többi képzési forma esetében a válaszadók véleménye összességében megegyezik, a központi és területi közigazgatásban dolgozók is hasonlóan értékelik az egyes képzési lehetőségeket és formákat.

A tanulmányi pontrendszerrel a felső vezetők a legkevésbé elégedettek. Arra a kérdésre, hogy biztosítja-e a folyamatos képzés lehetőségét a rendszer, a felső vezetőknek csak 7,7%-a jelölte, hogy teljesen elégedett, közel egyharmada, hogy jelentős mértékben, 46%-a, hogy kismértékben vagy egyáltalán nem. A következő kérdésnél, miszerint mennyire elégíti ki az igényeiket a rendszer, már csak 7% és 28% vélekedik pozitívan, 46%-uk pedig nincs

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

megelégedve. A többi munkaköri kategóriában az első kérdésnél (folyamatos fejlesztés lehetősége) ezek az arányok az átlaghoz közel mozognak, a *teljes mértékben* 10%, míg a *jelentős mértékben* 35% adta voksát. A második kérdés esetében szintén egyezik a két vezetői és a két beosztotti munkakörben tevékenykedők véleménye, köztük szignifikáns eltérés nincs.

Ha a véleményeket a jogviszony szerinti bontásban vizsgáljuk, az eredmények jelentős különbségeket mutatnak, attól függően, hogy központi vagy területi közigazgatásban dolgozik-e az illető. Az állami tisztviselők esetében az arányok megegyeznek az átlag véleményével, vagyis 9,5% érzi úgy, hogy a továbbképzési rendszer teljes mértékben kielégíti az igényeit, és további 40,5% pedig azt, hogy jelentős mértékben. Ez a szám a kormánytisztviselők esetében már csak 5,2% és 22,6%. A folyamatos fejlesztésre vonatkozó állítás tekintetében is hasonló a helyzet. Az állami tisztviselők 13%-a érzi úgy, hogy megvalósul és 37,7% pedig, hogy jelentős mértékben, a kormánytisztviselőknek azonban csak 8,5%-a és 29%-a nyilatkozik pozitívan, a megkérdezettek egynegyede pedig nem tudja a választ.

A preferenciák vizsgálatát követően arra is rákérdeztünk, hogy hogyan történik a közzszolgálati tisztviselők beiskolázása a képzésekre (77), hiszen nagyban növelheti az elégedettséget, ha a munkatárs saját maga választja ki azt a képzést, amin részt szeretne venni, szemben azzal, ha a szervezet vagy a vezető kötelezi a részvételle. Ennél a kérdéscsoportnál több válasz bejelölésére volt lehetőség, így az elemzés során a gyakoriságokat hasonlítottuk össze. Az alábbi ábrán is jól látható, hogy az államigazgatásban dolgozók több mint harmada (35%) saját maga dönti el (vezetője jóváhagyásával), hogy melyik képzésen szeretne részt venni, másik harmadukat (28%) pedig beiskolázzák a kötelező kurzusokra, illetve nagy arányban (21,7%) a tanulmányi pontok megszerzése miatt vesznek részt a képzéseken. A legkisebb arányban választották, hogy saját belátásuk szerint, engedély nélkül választhatnak a munkatársak képzést, illetve, hogy az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó szervezeti egység ajánl képzéseket. Szintén elenyésző azon esetek száma, amikor a teljesítményértékelés alapján beszél meg a vezető és a beosztotti munkakört betöltő munkatársa a képzési stratégiát, illetve, hogy azokat küldik, akik szeretnek képzésekre járni.

A rendvédelemben gyökeresen eltérő a rendszer. Kevesebb, mint egyharmad (27,5%) jelezte, hogy önmaga választ képzést, de a jelentkezéshez szükséges a vezetője beleegyezése. A kötelező programokra 38%-ukat iskolázza be a szervezet. Náluk valamivel kevesebb azok aránya, akik csak az előírt tanulmányi pontok miatt vesznek részt képzéseken. Az előzőekben említett többi válaszlehetőség a rendvédelemben is elenyésző százalékban jelenik meg.

A továbbiakban nézzük a munkakörök szerinti bontást. Mind a négy munkaköri kategóriában nagyon hasonló arányok láthatók, komolyabb eltérés nem mutatható ki. Az azonban kiemelendő, hogy a beosztott irányítói és a felső vezetői munkakörökben alacsonyabb azok aránya, akik csak a kötelezően előírt tanulmányi pontok megszerzése miatt vesznek részt a képzéseken. Emellett az előfeltevéseknek megfelelően a felső vezetők esetében magasabb a száma azoknak, akik saját maguk választanak a lehetőségek közül vezetői hozzájárulás nélkül.

Érdekes kérdés, hogy a közzszolgálat szereplői között van-e különbség annak tekintetében, hogy milyen stratégia mentén végeznek el képzéseket. Az állami tisztviselők harmada saját maga választ a képzési kínálatból, de a vezetőjével jóvá kell hagyatnia. Magas az aránya (28%) azoknak is, akiket kötelezően iskoláznak be egy programra. A harmadik fő terület, mely még jellemző a képzésválasztásnál, hogy csak a tanulmányi pontszerzés a fő motiváció (27,4%). A kormánytisztviselőknél 40,4%-ra emelkedik azok aránya, akik maguk választhatnak vezetői jóváhagyással. A kötelező képzések aránya hozzávetőlegesen megegyezik az előzővel (25,5%), de a tanulmányi pontszerzés miatti motivációra voksolók aránya már csak 17,9%. A többi válaszlehetőség elenyésző mennyiségben van jelen. Mindezek alapján mondhatjuk, hogy a motivációt növeli a szabad választás lehetősége.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A személyes preferenciák után térjünk át a szervezet preferenciáira, arra, hogy a szervezet milyen álláspontot képvisel az egyes fejlesztési lehetőségekkel kapcsolatban (78). A következő kérdéscsoportban összeszedtük azokat a tevékenységeket, attitűdöket, melyekkel a szervezet járulhat hozzá munkatársai – és ezáltal maga a szervezet – fejlődéséhez. Az elemzést most is az államigazgatással kezdjük. Az első kérdés az új ismeretek, tapasztalatok elsajátítására vonatkozik, melyek segítségével később magasabb szintű feladatok ellátására is lesz lehetősége a munkatársaknak. A válaszadók 57%-a érzi úgy, hogy támogatást kap a szervezete részéről, de fontos megjegyeznünk, hogy teljes mértékű támogatásra csak 11% szavazott. A tudás, készség és gyakorlat támogatásának tekintetében ez az arány még magasabb (67%), azonban ezen belül csak 12% jelölte a teljes mértékben való támogatást. Hasonló eredmények és eloszlások láthatók a képzések, továbbképzések támogatásánál. A kormányzati tisztviselők közül jóval többen (81%) érzik úgy, hogy hasznos új tapasztalatokkal gazdagodnak munkájuk során és ebből a teljesen egyetértők aránya 16%. A kormányzati tisztviselők számára fontos, hogy szakmai és általános tudásukat folyamatosan fejlesszék, ezt tartják a leglényegesebbnek, közel 90%-uk nyilatkozott pozitívan e témakörben, közülük egyharmad teljesen egyetért az állítással. Szerintük az is lényeges, hogy a szervezetben magas szellemi kapacitású, felkészült emberek dolgozzanak. A megkérdezettek 60%-a egyetért, 23%-a pedig teljesen egyetért az állítással. Ezzel szemben kissé ellentmondó az a tény, hogy az állításra, miszerint munkatársaim kellő figyelmet fordítanak a szakmai fejlődésre, már kevesebb (54%) egyetértő válasz született. Ebből jól látható, hogy a munkatársak saját szakmai fejlődésüket fontosnak tartják, azonban a közvetlen munkatársi környezetben ezt már kevésbé tapasztalják. Az arányok alapján némileg ellentmondásos az utolsó állításra adott válaszok aránya, hiszen a megkérdezettek több mint fele (55%) vélekedik úgy, hogy fejlesztések nélkül is magas szinten el tudja látni feladatát. Az arányok ugyan elmaradnak a többi állítástól, azonban a válaszadók így is nagy arányban jelölték meg a megerősítő válaszokat.

A rendvédelemnél a közigazgatáshoz hasonló tendenciák mutathatók ki szinte minden kérdés esetében, az arányok és az eloszlások is megegyeznek, azzal a megjegyzéssel, hogy a teljesen egyetértek, vagyis a legfelső kategória tekintetében 2-3% ponttal minden kérdésben elutasítóbban nyilatkoznak a rendvédelmi dolgozók. Két kérdés esetében mutatkozott jelentősebb eltérés a hivatásrendek között. Az egyik, melyben azt az állítást fogalmaztuk meg, hogy a szabályozási környezet változása okán szükséges, hogy felkészült munkatársak dolgozzanak a szervezetnél. Ezzel az állítással 17,5% a teljesen egyetért, míg 62% az egyetért kategóriát jelölte meg. A másik állítás pedig, hogy fejlesztések nélkül is jól tudom alkalmazni tudásomat. Ez esetben az arányok eltérnek az államigazgatástól, hiszen 7,5% (több mint az államigazgatásban) értett teljes mértékben egyet az állítással, viszont további 44% fejezte ki egyetértését.

Az egyes munkakörök vizsgálata során azonban már jóval markánsabb véleménykülönbségekkel találkozhatunk, sok esetben szignifikáns eltérések mutathatók ki. A legnagyobb eltérés főként a felső vezetői (sok helyütt a középvezetőivel együtt) és a beosztotti munkakörök vagy a beosztott irányítói munkaköri kategóriák között érhető tetten. Míg az új tudás, ismeret megszerzésére vonatkozó állítással a felső vezetők 59%-a egyetért és további 14% teljesen egyetért, addig a beosztotti munkakört betöltők esetében ez már csak 45% és 10% körüli értéken mozog. A két középvezetői szint esetében a válaszok pedig a hierarchiában lefelé mutatnak csökkenő tendenciát. Hasonlóak az arányok a gyakorlat és tapasztalat megszerzésének lehetősége, illetve a képzésekre vonatkozó állítások tekintetében is. A tendencia ugyan megegyezik a kérdések esetében, azonban a képzések hasznosíthatóságára vonatkozó állításnál az értékek már jóval magasabbak, hiszen 13% teljesen egyetért és 70,5% pedig egyetért. A középvezetőknél ez az arány csökken, már csak 7,8% és 61%, viszont a beosztotti munkakört betöltőknek 11% és 59%-a vélekedik pozitívan azokról a kurzusokról, melyeken részt vett. A munkavégzés során nyert új ismeretek

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

esetében a tendencia és az elégedettség mértéke is hasonlóképpen alakul. A saját tudás folyamatos fejlesztésének igénye, valamint a munkatársakkal szembeni elvárásokat megfogalmazó kijelentés eredményei is hasonlítanak az előzőekhez. Ugyanakkor a munkatársak szakmai fejlődésének elemzése során azt láthatjuk, hogy habár a tendencia itt sem változik, minden válaszadó szkeptikusabban áll a munkatársai, mint saját fejlődéséhez. Az utolsó állítás kapcsán ugyan a korábbiakhoz képest alacsonyabb mértékben fejezték ki egyetértésüket a kormányzati tisztviselők, mégis megmaradt, az a tendencia, hogy a beosztás csökkenésével az egyetértők aránya is csökken, pedig az előzőek tükrében jelen állításra vonatkozóan épp fordított nagyságrendet feltételeztünk volna, hiszen az állítás, miszerint „új fejlesztések nélkül is jól tudom alkalmazni tudásomat”, éppen a fejlődés és az új ismeretek alkalmazása ellen ható folyamat. Ettől függetlenül itt is a felső vezetők jelölték legmagasabb arányban az egyetértést kifejező felső két válaszlehetőséget.

Az állományviszonyok vizsgálata tekintetében elmondható, hogy ugyan szignifikáns különbségek nem mutathatók ki a két jogviszony által adott válaszok arányai között, azonban a tendenciák egyértelműen érzékelhetők. A kormánytisztviselők egy állítást leszámítva (munkahelyemen munkatársaim többsége elég figyelmet fordít szakmai fejlődésére) az összes pontban pozitívabbnak értékelik szervezetüket és az általa nyújtott támogatást, tapasztalatot és gyakorlati tudást, mint a rendvédelemben dolgozók.

Végül az utolsó kérdést a tudásmenedzsment rendszerével kapcsolatban (79) tettük fel. Arra voltunk kíváncsiak, hogy a közzszolgálatban ez mennyire elterjedt, illetve arra, hogy a dolgozóknak van-e egyáltalán információjuk annak létezéséről, vagy sem. Az államigazgatásban dolgozók 25,7%-a azt jelölte, hogy a szervezeténél létezik működő tudásmenedzsment-rendszer, 41%-uk mondta, hogy náluk nincs, és további 32%-nak nem volt erre a tényre vonatkozó információja. A rendvédelemben viszont azoknak az aránya, akiknek van tudomásuk a tudásmenedzsment-rendszer működéséről 28,7%, míg azok aránya, akik úgy nyilatkoztak, hogy szervezetüknél nem működik ilyen rendszer, 43% volt. Ugyanakkor a nem tudom, hogy működik-e ilyen rendszer válaszlehetőséget 28% jelölte meg. A munkakörök szerinti bontás esetében jelentős különbségek nem tapasztalhatók annak tekintetében, hogy ki mennyi ismerettel rendelkezik a humán erőforrás-rendszerek működtetését illetően. Ebből kifolyólag megvizsgáltuk, hogy a humán erőforrás-gazdálkodással foglalkozó kollégák hogyan vélekednek e témáról. Az eredmények alapján elmondható, hogy a HR-es kollégáknak ugyan több információjuk van a tudásmenedzsment-rendszer működésével kapcsolatban, viszont az eredmények alapján leszögezhető, hogy rendkívül kevés azoknak a szervezeteknek a száma, akik működtetnek hasonló folyamatokat.

Az állományviszonyok tekintetében az állományviszonyok között szignifikáns eltérés nem mutatható ki, bár a kormánytisztviselők közül némileg több választ adó jelölt meg pozitív választ.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

A négy nagy kérdéscsoport elemzése során hatalmas mennyiségű adat állt rendelkezésünkre, ezek részletes elemzésének vannak terjedelmi korlátjai, azonban igyekeztük a tendenciákat és az eltéréseket megmutatni a tanulmányban, illetve összegezni, hogy hogyan is vélekednek a közzszolgálati tisztviselők, milyen jellegű tudásra és tapasztalatra és legfőképpen milyen kompetenciákra van szükség a feladatellátáshoz. E tekintetben összegzésként megfogalmazható, hogy a legtöbb esetben egy bizonyos mértékű általános szakmai tapasztalatra és gyakorlatra van leginkább a munkáltatónak igénye, kompetenciák szempontjából viszont minél feljebb lépünk a ranglétrán, annál többre és annál magasabb szinten.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A következő kérdéskör a képzések és továbbképzések rendszerének feltérképezése volt. Az eredmények alapján elmondható, hogy az NKE képzéseit illetően elégedettek azok, akik részt vettek bármely alap-, mester- vagy épp szakirányú kurzuson. A továbbképzések és az iskolarendszeren kívüli felkészítések már sokkal megosztóbbak. A kompetenciafejlesztések, a szakmai képzések, az e-learning és blended learning képzések, valamint a jelenléti tréningek az eredmények alapján népszerűek a közzszolgálati tisztviselők körében, viszont a vélemények közel sem annyira pozitívak, ha a központosított, szervezett, belső vagy éppen kötelező kurzusokról van szó. Ugyanakkor a továbbképzési tanulmányi pontrendszer kapcsán is megosztók a vélemények.

A munkatársak attitűdjét korosztályok szerinti és vezetői munkakörök szerinti bontásban is vizsgáltuk. Az eredményeket ez esetben is három szempontból vontuk górcső alá, és láthattuk, hogy sokhelyütt érdekes eredményt szolgáltatottak. Jól látható a válaszokból, hogy az államigazgatási dolgozók még kevésbé tudják eldönteni, hogy miként vélekedjenek a pályakezdőkről, ezzel szemben a rendvédelemben tevékenykedők sokkal határozottabb véleményt fogalmaztak meg. Az eredményekből azt is megtudtuk, hogy a legpozitívabban a felső vezetők vélekednek munkatársaik egyes kompetenciáit illetően.

A szervezeti fejlesztések tekintetében igen egybehangzó álláspontot képviseltek a közzszolgálati tisztviselők, a vélemények alapján elmondható, hogy a szervezetek részéről megfelelő támogatásban részesülnek a kollégák, hiszen a munkatársak úgy érzik, hogy új és hasznosítható ismeretekre tehetnek szert, fejlődésükben a szervezet is támogatja őket.

XI. ÖSSZEGZÉS ÉS AJÁNLÁSOK

A KÖZSZOLGÁLATI SZERVEZETEK, VALAMINT A KÖZSZOLGÁLAT EMBERIERŐFORRÁS- GAZDÁLKODÁSÁNAK FEJLESZTÉSÉHEZ (Szakács Gábor)

1. A KUTATÁS CÉLJÁNAK TELJESÜLÉSÉRŐL

Kutatócsoportunk olyan ambiciózus cél elérését tűzte zászlajára, amelyet – ismereteink szerint – ebben a komplex formában Magyarországon eddig nem tettek meg. A közszerológiai tisztviselők élet- és munkakörülményeinek, társadalmi helyzetének átfogó vizsgálatával azt kívántuk megismerni, hogy a kiemelt tényezők milyen formában és mértékben befolyásolják a szervezetek működését, teljesítményét, szolgáltatásaik színvonalát, irányításuk rendszerét, gyakorlatát, szervezeti kultúráját, emberierőforrás-gazdálkodását. Továbbá, hogy ezek a tényezők milyen hatást gyakorolnak a személyi állomány munkavégzésére, teljesítményére, életpályájára, karrierjére, életminőségére, elköteleződésére, ösztönzésére, megbecsültségére, megelégedettségére, fejlesztésére, fluktuációjára, mobilitására. Kutatásunk annyiban is újnak tekinthető, hogy egyidejűleg akarta feltárni a kérdéses területre ható külső környezeti kiváltó okok meghatározott körének és a belső környezet legfontosabbnak ítélt kemény, valamint lágy tényezőinek együttesét. A tanulmánykötet II. és III. fejezetében közreadott kilenc témakör feldolgozásával reményeink szerint sikerült célunkat teljesíteni. E merész kijelentés értékét talán nem teszi hiteltelenné, hogy – a biztosított terjedelmi keretek szűkössége miatt – az egyes területek részletesebb bemutatását nem tudtuk maradéktalanul elvégezni. Ennek pótlására állítottuk össze azt az E-függelékét, amelyben a két kérdőívben szereplő kérdések sorrendjében közreadtuk kutatómunkánk legfontosabb eredményeit, adatait, információit. A vállalt feladatot azért tartjuk teljesítettnek, mert valamennyi célként felállított részkérdés értékeléséhez sikerült elégséges információt összegyűjtenünk és azokat több szempont figyelembevételével elemeznünk. Számos terület vonatkozásában – a korábbi kutatási eredményekre támaszkodva – olyan folyamatokat, tendenciákat tudtunk feltárni, amelyek megismerése segítheti a tervezett fejlesztések sikerességét.

2. A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEGZÉSE

2.1. A külső környezeti kiváltó okok vizsgálatáról

A közszerológiai munka és a közszerológiai tisztviselők tevékenységének társadalmi megítélésével kapcsolatban feltett kérdéseink zömére a válaszadók semleges/bizonytalanságra utaló válaszokat fogalmaztak meg. Ennek számos oka lehet, pl. a közszerológiai felől érkező kommunikáció, tájékoztatás elégtelensége, a jogalkotás és a jogalkalmazás gyengeségei, a kiszolgáltatottság, illetve a társadalom érintett tagjai részéről megnyilvánuló ismerethiány, közö-

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

nyősség, érdektelenség, a „megváltoztathatatlanba” történő beletörődés érzése. Azok, akik egy-egy kérdés kapcsán határozott pozitív vagy negatív állásfoglalással reagáltak, azt minden bizonnyal aktuális társadalmi, politikai, kulturális, gazdasági helyzetükhöz, beállítottságukhoz igazítva, lakóhely szerinti körülményeiket figyelembe véve, tehát egymástól eltérően tették meg. Az adatok arra utalnak, hogy a társadalomban a közzolgálatról kialakult attitűdök közel sem tekinthetők egységesnek. Ennek megfelelően ezek helyes értelmezéséhez és a felmerülő problémák, nehézségek sikeres leküzdéséhez a jelenleginél sokkal differenciáltabb, egyben rugalmasabb hozzáállásra, hatékonyabb feladatmegoldásra lenne szükség. A versenyképességet biztosító proaktív, ügyfél- és szolgáltatásközpontú munkavégzés érvényesítéséhez a közzolgálatnak jóval alaposabban kellene ismernie a társadalmi elvárásokat, attitűdöket, a szolgáltatásokat igénybe vevők véleményét, állásfoglalását, érdekeit és szükségleteit. A közzolgálat valamennyi szakterületének ezeket az ismereteket felhasználva, a változásokhoz gyorsabban igazodva úgy kellene dolgoznia, hogy azzal az ügyfelek legalább annyira meg legyen elégedve, mint a szolgáltatásokat nyújtó közzolgálati tisztviselők. Ma ez az igényként felmerülő egységes megítélés még nem mindenhol, és nem minden vonatkozásban valósult meg! Felmérésünk azt a közismert ténytet újfent megerősítette, miszerint, ha a politika, a döntéshozók nem teremtik meg a közzolgálati munkavégzéshez elengedhetetlenül szükséges feltételeket, akkor az állam sikeres működtetése szempontjából kiemelt szerepet játszó közzolgálati szakterületek társadalmi presztízse nem emelkedik az elvárt szintre. Egyértelműnek látszik, hogy a belső és a külső tényezők együttes figyelembevételével, a feltételek indokolt mértékű megteremtése nélkül nehéz lesz a mindenki által remélt célt elérni. Történetesen azt, hogy a közzolgálat a pályakezdőket és a tehetséges munkaeerőt is vonzó, számukra perspektívát, megfelelő munkát, motivációt, biztos megélhetést nyújtó olyan munkahely legyen, ahol a társadalom felől érkező elvárásoknak magas színvonalon képesek megfelelni, és ahová az ügyfelek bizalommal fordulhatnak. Ennek az összetett feladategyüttesnek a teljesítéséhez a közzolgálat emberierőforrás-gazdálkodásának is érdemben hozzá kell járulnia. Tevékenységi és szolgáltatási kínálatát, a felhasználható humán funkciók körét – a felmérés eredményei által is visszaigazoltan – differenciáltan, az adott szakterület, illetve szervezet igényeihez és lehetőségeihez igazítottan bővítenie kell, mert e nélkül a közzolgálati munka választását, a személyi állomány motivációs szintjének, megelégedettségének növelését, valamint az arra érdemesek közzolgálatban maradását egyre nehezebb lesz megoldani.

2.2. A belső környezet hatásainak vizsgálatáról

A társadalomhoz hasonlóan a belső környezet sem tekinthető egységesnek, egyformán kezelendő közegnek. A kutatási eredményeket összességében vizsgálva egyértelműen kirajzolódottak azok a törésvonalak, amelyek mentén a válaszadók véleménye markánsan eltért egymástól, vagy éppen a vártnál egységesebb álláspontot foglaltak el, illetve volt, amikor – különböző mértékben – megjelent a döntésképtelenség, a bizonytalanság kifejezése. A minta szakterületenkénti vizsgálatakor esetenként jelentős eltéréseket lehetett látni a felvetések megítélésében a közigazgatási és a rendvédeleml szakterületek, illetve – igaz, kisebb arányban – az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás között. A felső vezetők az egyéb munkakörökben dolgozóknál általában pozitívabban ítélték meg a helyzetet, ugyanakkor a beosztott irányítók a legkritikusabb álláspontra helyezkedtek. A beosztott munkatársak jelezték viszonylag magas arányban döntésképtelenségüket, bizonytalanságukat egy-egy kérdés megítélése kapcsán, és voltak olyan tartalmú felvetések is, például az emberierőforrás-gazdálkodással összefüggésben, amelyre a válaszadók zöme nem tudott egyértelmű állásfoglalást adni. Általánosnak mondható az, hogy a kérdések je-

A KÖZZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

lentős hányadára, különösen a valamilyen okból kényesnek tartott felvetésekre vagy a kevésbé ismertekre, alacsony százalékarányban fejezték ki teljes elkötelezettségüket, egyetértésüket, megelégedettségüket, határozott állásfoglalásukat. Néhány kérdésnél viszont a válaszadók túlnyomó többsége, pozitív vagy negatív előjellel ugyan, de alapvetően egy irányba mutató, határozott véleményének adott hangot, pl. a javadalmazással, az ösztönzéssel kapcsolatban. A kérdőíves vizsgálatok többségéhez hasonlóan az ötfokozatú válaszlehetőségeknél a felmérésben részt vevők meghatározó hányada inkább a semlegesnek számító, középre tartó sávhoz közelítő visszajelzéseket részesítette előnyben. A bemutatott eredmények közül számosnál érdemi különbségek fedezhetők fel, például a vizsgálatba bevont állománykategóriák, az eltérő életkorba tartozók, valamint a vezetők és a beosztott munkakört betöltők között. A jelzett eltérésekre pedig különös figyelmet érdemes fordítani az emberierőforrás-gazdálkodás legtöbb területén (pl. az életpálya-működtetésnél, a karriermenedzsmentnél, a bérezésnél, a javadalmazásnál, a szociális ellátásnál, a fejlesztésnél) és a személyi állomány foglalkoztatását meghatározó jogalkotásnál is.

2.2.1. A kutatásban részt vett közzszolgálati tisztviselők jellemzőiről

Ennél a kérdéskörnél kínálkozott kivételes lehetőség arra, hogy a korábbi kutatások eredményeivel összevegyük a jelenlegi felmérés adatait, és bemutassuk azokat a tendenciákat, amelyek kimutathatók a közzszolgálat személyi állományáról. Leegyszerűsítve azt mondhatjuk, hogy egyszerre van jelen az állandóság és a folyamatos, kismértékű, a versenyszektornál lassúbb ütemű változás. A vizsgálat időszaka alatt – valamennyi szakterületet beleértve – nőtt a személyi állomány létszáma, viszont tovább koncentráltabb, ezért csökkent a közzszolgálati szervezetek száma. Összességében megállapítható, hogy a közzszolgálat személyi állományában nagyléptékű változások nem történtek, a szervezeti átalakításokat és a jórészt ebből adódó belső mozgásokat leszámítva a felszínen inkább az állandóság, a stabilitás a jellemző. Azonban a helyzet nem ennyire egyértelmű, mert mint később látni fogjuk, a bizonytalanság érzése, a jövőtől való félelem munkál a háttérben, különösen a fiatalabb generációkhoz tartozók fluktuációjából adódó következményekre kell fokozottan odafigyelni. Továbbá az életpályával kapcsolatos elvárások kismértékű kielégítése, valamint a bérek emelkedésének hosszabb időszakot érintő elmaradása miatti következményekkel egyre inkább számolni kell. A megoldásra váró problémáknak szinte mindegyike ezer szállal kapcsolódik az emberierőforrás-gazdálkodáshoz. Mégpedig azokhoz a humán folyamatokhoz tartozó humán funkciókhoz, amelyek túlmutatnak az adminisztratív dominanciájú személyzeti munkán, és amelyek jórészt még hiányoznak a mindennapok gyakorlatából. Gondolunk itt egyebek mellett a humánstratégiák kidolgozására és következetes végrehajtására, a folyamatos munkakör- és munkaerő-tervezésre, a fluktuáció okainak feltárására, szintjének tudatos csökkentésére, az életpályák komplex fejlesztésére, a pályakezdekők beillesztését segítő ösztöndíjas és mentori programok alkalmazására, a tehetséggondozásra vagy a munkahelyen végezhető (on-the-job típusú) fejlesztések sokoldalú megvalósítására, a közzszolgálati továbbképzési rendszer részévé tételére.

2.2.2. A közzszolgálati szervezetek vezetési és irányítási rendszereiről, működésük sajátosságairól

A témakör kapcsán a szervezeti kultúrával, a vezetéssel, a stratégiai tervezéssel és gondolkodással, az emberierőforrás-gazdálkodással, valamint az egyéni teljesítményértékelés szervezeti működésre gyakorolt hatásaival foglalkoztunk kiemelten. Általánosságban megállapítható, hogy a vizsgált kérdések zömében kedvező, kismértékben semleges és csak részben elutasító reakciókat váltottak ki a megkérdezettekben. Nagyon pozitívnak tekinthető, hogy a szervezeti kultúrát a többség ismeri, elfogadja és a saját értékrendjével összeegyeztethetőnek tartja. Az értékek megismertetésében, elfogadtatásában inkább a személyek (vezetők, idősebb kollégák) által közvetített

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

példák kaptak meghatározó szerepet, az egyéb formák (tájékoztató kiadványok, etikai kódexek) kismértékben hatottak. A közszolgálat szervezeti kultúrája – a vizsgálat alapján is – nagyon erősnek, stabilnak, ezért nehezen megváltoztathatónak látszik. A vezetés általános gyakorlatával a válaszadók 59%-a, a felső vezetésével 62%-a, a közvetlen vezetőkével 76%-a értett egyet és fogadta azt el. Ezek olyan magas értékek, amelyek – a jelzett néhány problémaforrást leszámítva – stabil irányítást biztosítanak a közszolgálat számára. A stratégiai tervezés és gondolkodás terén jól érzékelhető fejlődést bizonyítanak a számok, azonban van néhány terület, amelyre érdemes kiemelt figyelmet fordítani. Szervezeti szinten a stratégiai célok és a jövőkép elfogadása a munkatársak részéről nem egyértelmű, mint ahogy a humánstratégia szervezeti stratégiához való illeszkedését is sokan kifogásolták, illetve jelezték: a HR-vezetőket ritkán vonták be a stratégiai döntések meghozatalába. A válaszadók szerint a felső vezetés nem aknázza ki kellően a változásmenedzsment nyújtotta lehetőségeket, az emberi erőforrásban rejlő kapacitást, és az életpálya működtetéséhez szükséges hosszú távú megoldásokat. Az emberierőforrás-gazdálkodás szervezeti működésre gyakorolt hatását – négy megválaszolható állítás kivételével – vagy nem tudták érdemben eldönteni, vagy azt eredménytelennek tartották. Hasonló kép alakult ki a személyi állomány feladatellátására gyakorolt hatásáról is, amelyet a HR funkcionális szakterületnek kellett volna biztosítania. A hatástalannak tartott területek összetétele és nagyságrendje egyértelműen jelzi, hogy a közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodása komoly, megoldásra váró feladatokkal néz szembe. A képet tovább rontja, hogy az egyéni teljesítményértékelésnek a szervezet eredményes működésére gyakorolt pozitív hatásáról a válaszadók többsége a rendszer közel két évtizedes alkalmazása után sincs meggyőződve.

2.2.3. A közszolgálati munkavégzés jellemzőiről, a munkahelyi és a magánéleti stressz munkavégzésre gyakorolt hatásairól

A témakör első felének vizsgálatával lényegében egy speciális munkakörelemzést végeztünk el. A korábban részletesen bemutatott eredmények alapján az egyes szakterületek és munkakörök közötti különbségeket – a munka jellegére, nehézségére, a terhelés típusára, nagyságára, a feladatellátáshoz kötődő gondolkodási szabadság és kihívás fokára, a felelősséghez kapcsolódó cselekvési szabadság és befolyás mértékére nézve – egyértelműen sikerült beazonosítani. A jelenleg is feltárt problémák, a hierarchikus rendszerből is adódó, a munkavégzésben és a vezetésben, illetve az irányításban kimutatott indokolatlan átfedések egyaránt szükségessé tennék a munkakörelemzések és a munkakör-értékelések szakszerű, visszatérő alkalmazását. A kiemelten ható terhelések negatív hatásainak csökkentésére, megelőzésére – az anyagi kompenzáción túl – a közszolgálat és az emberierőforrás-gazdálkodás az indokoltnál kevesebb lehetőséget használt fel, illetve ki. A beosztott irányítói munkakörök és – az állami tisztviselőknél újként létrehozott – kiemelt munkakörök helye, szerepe jelenleg még nem tűnik egyértelműen rendezettnek. A közszolgálati szervezetek centralizációjával felállított nagy létszámú szervezeti egységek irányításában, a vezetési szintek következetesebb elhatárolásában, a feladatok delegálásának fokozottabb érvényesítésében ezeknek a munkaköröknek óriási szerepük lehet. Mint ahogy az ilyen munkaköröket betöltők fontos tényezőivé válhatnak a vezetői utánpótlás biztosításának, az intézményesített tehetséggondozásnak, vagy a vezetői mellett a szakmai (szakértői, specialista) karrierutak kiépítésének és alkalmazásának is. A túlmunka és az időnyomás megállapított mértéke miatt ezekkel a problémákkal úgy a felső vezetésnek, a döntéshozóknak, mint a HR-szakterületnek behatóbban kellene foglalkozniuk. Előremutató lenne ezekre és az atipikus foglalkoztatási formák szélesebb körű igénybevételére is megfelelő megoldásokat találni, hisz a kiemelt kérdések döntően hatnak a közszolgálat munkaerőpiaci versenyképességére, a munkatársak elkötelezettségére, motivációjára és – egyebek mellett – a pályán ma-

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

radásukra is. Annak ellenére, hogy a munkahelyi és a magánéleti stresszel kapcsolatban bemutatott adatok nem utalnak kirívó, extrém problémákra, különösen a vezetőket érintően számolni kellene ezek esetleges felbukkanásával, és a megelőzésük érdekében meg kellene találni a leghatékonyabbnak látszó intézkedéseket, módszereket.

2.2.4. A közszolgálati munkakörülményekről, a fluktuációról

A közszolgálati tisztviselők úgy gondolják, hogy a munkahelyi környezetük, a munkavégzésük helyszíne alapvetően nem hátráltatja őket a hatékony feladatellátásban, azonban azt is jelezték, hogy ezeken még sokat lehetne javítani. A foglalkoztatás biztonságának megítélése – különösen a versenyszektorhoz viszonyítva – összességében jónak mondható. Az erkölcsi, az egzisztenciális és kisebb mértékben az anyagi biztonság jövőképe is lényegében a pozitív tartományba esik, ugyanakkor azzal kell számolni, hogy a munkahely esetleges elvesztésétől mégis viszonylag sokan tartanak. Az anyagi biztonság stabilabb alapokra helyezése – minden bizonnyal – tovább növelné a közszolgálatot életpályaként választók arányát. Ezt a megállapítást látszik igazolni, hogy a válaszadók zöme rövid távon (egy-három év) a közszolgálatban kíván dolgozni, viszont arányuk csökken, ha a nyugdíjkorhatárig tartó foglalkoztatás kerül szóba. Az életpálya választását leginkább a vezetői munkakörben dolgozók igazolták vissza. A munkahely és a magánélet egyensúlyának, valamint az egyén és a munka összhangjának megteremtése alapvetően megfelelőnek látszik, mert a rendvédelmi területen dolgozók és a vezetők kivételével, ahol inkább fordultak elő kifogásolt megoldások, az egyéb területekről kevés negatív tartalmú visszajelzés érkezett. A munkahelyi légkör megítélése a feltett kérdésekre adott többségi válaszok alapján szintén megfelel az elvárásoknak. Ennek ellenére az átláthatóság kérdésén, a munkatársak tájékoztatásán és az őket is érintő döntésekbe való bevonásán volna még mit javítani. A korábbi vizsgálatokhoz képest valamelyest megnövekedtek a hiányzások. Hasonló folyamatnak lehetünk tanúi a fluktuáció szintemelkedése kapcsán is, különösen az egyértelműen behatárolható munkakörök vonatkozásában, amelyeknél esetenként nehezen megoldható problémákkal kell szembenézni. Figyelmeztető jelzésként kell értékelni azt, hogy a munkahelyek többségénél érzékelhetően nem hoznak megfelelő intézkedéseket a munkaerő megtartása érdekében pl. a versenyképes bér- és juttatási rendszer kiépítésével, a munkakörülmények javításával, a rugalmas munkaidő és az atipikus foglalkoztatási formák elterjesztésével, az egészségbiztosítási programok bevezetésével, a nagyobb motivációt nyújtó, kihívóbb feladatok biztosításával, vagy a szervezeti kultúra fejlesztésével.

2.2.5. A kommunikációról, az együttműködésről, a szervezeti működéshez kötődő átfogó kérdésekről, a szervezeti hírnévről és az elkötelezettségről

A közszolgálati munka társadalmi megítélésével foglalkozó fejezetnél megtapasztalt kettősség, ellentmondásos helyzet ez esetben is visszaköszön, rámutatva azokra a törésvonalakra, amelyekkel a vezetésnek, a munkatársaknak és az emberierőforrás-gazdálkodásnak is szembe kell néznie. Az mindenképpen stabilnak nevezhető szervezeti működésre utal, ahogy a válaszadók munkahelyükről, munkájukról, elköteleződésükről vélekedtek. Ezek olyan értékek, amelyekre építeni lehet és kell. Ahogy korábban már részletesen leírtuk, az előrelépéshez következetes és kitartó munkára lesz szükség annak érdekében, hogy a közszolgálat és az itt dolgozók megítélése, a közszolgálati pálya presztízse jelentősen megváltozzon, a legtöbb érintett szemében felértékelődjön és az őt megillető helyre kerüljön. A közszolgálaton belüli, valamint a kifelé irányuló kommunikáció és együttműködés területén – bár az erről visszajelzett összkép alapvetően kedvezőnek tekinthető –, azonban a feltárt és problémásnak ítélt rész kérdéseket illetően szükségesnek látszik konkrét intézkedéseket tenni, különösen a hierarchikus működésből,

A KÖZZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

a szolgálati út helytelen értelmezéséből adódó, jellemzően egyirányú kommunikáció, illetve információáramlás megváltoztatása érdekében. A szervezeti működés részét alkotó átfogó kérdéseket, úgymint a fenntarthatósággal, a diszkriminációmentes feladatellátással, a környezettudatossággal és az integritás kérdésével való foglalkozást a többség pozitívan értékelt, ennek ellenére a válaszok megoszlásából arra lehet következtetni, hogy az integritás kivételével az egyéb területekre az indokoltnál talán kevesebb figyelem esik. A korszerűen folytatott emberierőforrás-gazdálkodás nem nélkülözheti ezekben a területeknek az integrált felhasználását, a rendszerműködés részévé tételét.

2.2.6. A közszolgálati életpályákról és a karierről

A közszolgálati életpályamodelleknek – tervszerű és megalapozott működtetést feltételezve – igazodniuk kell a szakmai és a humánstratégiában meghatározott célokhoz, a rendelkezésre álló feltételekhez, erőforrásokhoz, ugyanakkor egyidejűleg ki kell szolgálniuk a szervezeti és az egyéni érdekeket, karrierelképzeléseket is. Ezért is fontos volt megvizsgálni, hogy a közszolgálati karriermenedzsment-rendszer milyen lehetőségeket és eszközöket kínál a felhasználók számára, miként viszonyul a szervezeti kultúra meghatározott elemeihez, a bérezéshez és a juttatásokhoz, illetve, hogy ezekhez képest a személyi állománynak milyen elvárásai vannak. Általánosságban azt állapítottuk meg, hogy a jelenleg alkalmazott karriermenedzsment-megoldások és a munkatársak által elvárt lehetőségek biztosítása között jelentős ellentét feszül. Szerencsére ez alól vannak pozitív kivételek is, mint pl. a kiszámítható előmenetelre vagy a szakmai képzés, a kompetenciafejlesztés és az önfejlesztés lehetőségének megteremtésére vonatkozó egyetértő válaszok, amikor egymáshoz nagyon közel estek a felmérés idejére jellemző és a jövőt illetően artikulált igények. Ezekre a tényezőkre érdemes komolyan támaszkodni! A karriermenedzsment-rendszer működtetésénél célszerű azt is figyelembe venni, hogy a válaszadók jelentős hányada nem igényli „a nyugdíjas állás” mindenáron történő biztosítását, ugyanakkor nem tart igényt a nagyfokú – külső és belső – átjárás, a mobilitás feltételeinek megteremtésére sem. A rendelkezésre álló adatokból az állapítható meg, hogy a felmérésben részt vevők zöme a rendszeren belül akar mindaddig előre jutni, karriert építeni, kihasználva a meglévő és a remélt fejlesztések eredményeként kialakítandó karriermenedzsment-eszközöket (pl. szakmai és specialista karrierutakat, egyéni karriertervezést, utánpótlási adatbankokat), amíg azok képesek kiszolgálni egyéni céljait. A legtehetségebbek megnyeréséhez és megtartásához a jelenleg alkalmazott emberierőforrás-gazdálkodási szolgáltatások – a felmérés adatai szerint – nem nyújtanak kellő muníciót, illetve garanciát. A szakterület fejlesztésére talán ezen a humán folyamaton belül van a legnagyobb szükség.

2.2.7. A közszolgálati ösztönzésmenedzsmentről

Az eredményesen és költséghatékonyan működő szervezetek olyan komplex ösztönzésmenedzsment-rendszereket működtetnek, amelyek differenciáltan alkalmazzák a motiváció (külső, belső) kínált lehetőségeket, kiemelten kezelik a bérek, béren kívüli juttatások versenyképességének megőrzését, a foglalkoztatottak életminőségének, életkörülményeinek megfelelő szinten tartását, és figyelemmel kísérik a munkatársak pénzügyi, anyagi helyzetének alakulását, a rászorultság mértékét és a szolidaritás megnyilvánulását. A válaszadók a témakört illetően feltett kérdéseink többségére a hasonló tartalmú kutatások eredményeivel egyező álláspontot foglaltak el. Reakcióikból arra lehet következtetni, hogy egy jól átgondolt és felépített ösztönzésmenedzsment-rendszer létrehozását, komplex alkalmazását szorgalmazzák. Mégpedig olyat, amely az alacsonyabb bérezési és besorolási kategóriákba soroltak számára is a jelenleginél biztosabb megélhetést, versenyképesebb bérezést, magasabb társadalmi presz-

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVEISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

tíz elérését kínálja. Közvetett módon válaszaikból kiolvasható az is, hogy a közzszolgálati életpályák megfelelő hatásfokú működtetéséhez, az anyagi és az egyéb külső, általában rövid távon ható ösztönzők mellett a belső motivátorok nyomatékosabb, egyben differenciált felhasználását, rendszerbe építését tartják szükségesnek. Általában a magasabb jövedelmi sávba tartozóknál játszanak meghatározó szerepet a belső motivátorok, különösen akkor, ha ezek a szervezeti működés és a szervezeti kultúra szerves részévé, meghatározó elemévé válnak. Az ösztönzés-menedzsment elveinek megfelelő működéséhez az emberierőforrás-gazdálkodásnak is jelentősen át kell alakulnia. Egyebek mellett a munkakör-értékelést a tevékenység részévé kellene tenni. A belső motivátorok alkalmazásához szükséges feltételek megteremtésében aktívan közre kellene működni. A személyi állomány anyagi helyzetét, életminőségét, életkörülményeit, szociális ellátottságát folyamatosan figyelemmel kellene kísérni, és a szükséges beavatkozásokat a lehető leggyorsabban meg kellene tenni.

2.2.8. A közzszolgálat személyi állományának szakmai és intellektuális jellemzőiről, a közzszolgálati tisztviselők fejlesztéséről

Felmérésünk eredményeiből a vizsgált kérdéskörrel kapcsolatban az állapítható meg, hogy a személyi állomány jelentősebb hányada úgy gondolja, hogy a megszerzett iskolai végzettsége és elméleti tudása az eredményes munkavégzéshez szükséges szintet, illetve mértéket meghaladja. Ez egyértelműen jelzi, hogy a foglalkoztatáshoz előírt képesítési követelmények meghatározása körül zavarok vannak, amennyiben nem történik változás, számolni kell a túlképzés előre jelezhető és ténylegesen fellépő összes következményével. A válaszadók közül a legtöbben a felsőfokú alapképzés és a speciális közzszolgálati tudás megszerzéséhez szükséges szakirányú továbbképzés együttes meglétét elégségesnek tartották feladataik ellátásához. A közzszolgálati tisztviselők számára rendelkezésre álló és általuk elérhető felkészítések közül – a napi feladatellátásukhoz történő felhasználhatóság szempontjából – a felsőfokú képzések többségét inkább negatívan ítélték meg, ugyanakkor a különböző vizsgákról, vezetőképzésekről és a legkülönbözőbb formában bonyolított továbbképzésekről inkább pozitívan vélekedtek. Ennek ellenére azt is jelezték, hogy a tanulmányi pontrendszer működtetésével valami nincs rendben, vagy a képzési kínálat nem megfelelő, hiányoznak a szükséges források, nem áll rendelkezésre elég munkatárs, sok a túlmunka, vagy a pontrendszeren kellene változtatni. A válaszadók túlnyomó hányada vagy nem szenved önbizalomhiányban, vagy félrevezető válaszokat adott, mert a kiemelt szakmai és egyéb kompetenciamegfelelésük szintjét egy-két kivételtől eltekintve nagyon magas értéken jelezték vissza. Talán nem járunk messze az igazságtól, ha ezek mögé az értékek mögé a kompetenciaalapú egyéni teljesítményértékelések elhibázott, felelőtlen vezetői túlértékeléseit, mint kiváltó okot is odagondoljuk.

2.3. A KUTATÁS ALAPHIPOTÉZISÉRŐL

A II. és a III. fejezetekben bemutatott kutatási eredmények alapján kijelenthetjük, hogy a munka kezdetén megfogalmazott alaphipotézisünket – több szempont együttes vizsgálatának eredményeként – sikerült bizonyítanunk. A felmérés adataiból kiderül, hogy az emberierőforrás-gazdálkodásban érdemi előrelépésre, a kor igényeinek, elvárásainak magas színvonalú kielégítésére nincs esély, ha a közzszolgálati szervezeteknél a jelenleg alkalmazott adminisztratív dominanciájú személyügyi munkát folytatják tovább. Ez a megoldás nem alkalmas sem az emberierőforrás-gazdálkodás alapfeladatának teljesítésére, az elvárt eredmények szolgáltatására, a hozzáadott érték biztosítására, a humán folyamatok és a humán funkciók összehangolt, a változásokhoz rugalmasan igazodó alkalmazására, sem a közzszolgálatban dolgozó személyi állomány élet- és munkakörülményeinek érezhető javítására, a

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI, TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

közszolgálati életpályák komplex igények szerinti működtetésére. Azt is igazolni tudtuk, hogy a hosszú távú stratégiai tervezést, építkezést nem célszerű a pillanatnyi érdekek oltárán feláldozni, és a „tűzoltás” kizárólagos módszerrel válaszolni a felmerülő kihívások többségére. Amennyiben a rendelkezésünkre álló mozaikokat összerakjuk, a kirajzolódó képből világosan látszik, hogy a hagyományos, tisztán karrieralapú munkavégzési rendszermegoldással a kor kihívásainak már nem lehet az elvárt eredményességgel és hatékonysággal megfelelni. Elengedhetetlenül szükséges a – korábban hivatkozott stratégiai dokumentumok által is szorgalmazott – munkakör szerepét egyértelműen rendezni és az emberierőforrás-gazdálkodás alapjává tenni. Olyan alapjává, amelyre építve kialakítható az a vegyes munkavégzési rendszer, amely ötvözi a karrieralapú, a munkaköralapú, a kompetencia-/egyéni- és/vagy munkacsoportalapú munkavégzési rendszermegoldásoknak a magyar viszonyokhoz leginkább igazodó, sajátos, egyedi változatát. A közszolgálati joghoz, a szervezeti rendszerek korszerűsítéséhez, a szervezetikultúra-átalakításokhoz, a szemlélet és gondolkodásmód formálásához, valamint a humánrendszerekhez kapcsolódó korábbi fejlesztések többsége – egyebek mellett – azért feneklett meg, mert a jelzett alap egyértelmű meghatározása és az ezzel történő tudatos, rendszerelvű építkezés elmaradt, hisz csak egyes részelemek elszigetelt reformját igyekeztek időről időre megoldani. A kutatási eredményekkel azt is igazolni tudtuk, hogy az emberierőforrás-gazdálkodást övező külső környezeti kihívásoknak és a belső környezet hatásainak, versenyképességi tényezőinek figyelmen kívül hagyása, vagy téves megítélése jelentős károkat okozhat, egyben gátja lehet a fejlődésnek, az előrelépésnek.

2.4. Fejlesztési javaslatok

Sajnálattal állapítottuk meg, hogy a „Közszolgálati Humán Tükör 2013” című kutatás zárásaként megfogalmazott ajánlásaink jelentősebb hányadát az elmúlt években nem sikerült teljesíteni, így azokat továbbra is érvényesnek, illetve megvalósítandónak tartjuk (Szakács 2014). Ezért nagyon nehéz olyan új javaslatokkal előállni, amelyeket eddig ne fogalmaztak, illetve fogalmaztunk volna meg. Ebből kiindulva, most inkább csak a nyomatékosság érdekében, ezek közül néhányat kiemelünk, és megkíséreljük új szempontokkal kiegészíteni azokat. Kutatómunkánk eredményeit felhasználva javaslatunk az alábbiak:

- A közszolgálaton belül folyó emberierőforrás-gazdálkodást olyan stratégiai kérdésként célszerű felfogni, amely alapvetően meghatározza a közszolgálat és szervezetei versenyképességét, a Jó Állam működésének kritériumait, a feladatellátáshoz szükséges hozzáadott érték (tudás, felelősség, problémamegoldás) biztosítását, és az emberi tőke meghatározó erőforrásként történő kezelését.
- A közszolgálat sajátosságainak figyelembe vételével kidolgozott stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszermodelljét indokoltnak látszik minél előbb teljes körűen alkalmazni. A bevezetés sikerét jelentősen elősegítené, ha valamennyi érdekelt fél bevonásával, konszenzussal kialakítanák annak a vegyes munkavégzési rendszermegoldásnak az alapjait, amely minden vonatkozásban képes differenciáltan kielégíteni a közszolgálat rövid és hosszú távú igényeit. Ehhez az emberierőforrás-gazdálkodás és az annak működési kereteit meghatározó jogi szabályozás összehangolt megújítására volna szükség. E nélkül a jövőben szinte lehetetlen lesz a közszolgálat működését megfelelő színvonalon biztosítani, a stakeholderek, illetve a társadalom igényeit kielégíteni, a teljesítményt a helyén kezelni, a tehetségeket megnyerni és megtartani, élhetőbb, szerethetőbb, motiválóbb munkahelyi közeget teremteni, a munkatársak elköteleződését, lojalitását növelni, a személyi állomány anyagi és egzisztenciális megbecsültségének mértékét javítani.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

- A stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodási rendszer működtetésének alapjait, forrásait, a személyi állomány élet- és munkakörülményeit – az ország teherbírásának megfelelően, egyértelmű politikai támogatással – a rendszeresített munkakörök valós piaci értékéhez, társadalmi presztízséhez igazítottan, az előírt, illetve az elvárt követelmények teljesítése esetén, a legmagasabb színvonalon szükséges folyamatosan biztosítani.
- Tudatosan célszerű építeni azokra a tényezőkre, értékekre, amelyek a kutatás adatai alapján erősségei a mai közzolgálati rendszernek, és fejleszteni azokat a humán funkciókat, amelyek hiányoznak, vagy nem kellő hatásokkal működnek. Különös figyelmet érdemes fordítani az emberierőforrás-áramlás és -fejlesztés, a teljesítménymenedzsment, valamint az ösztönzésmenedzsment humán folyamatára, az ezekhez tartozó és kritika tárgyává tett humán funkciók célirányos megújítására.
- Az emberierőforrás-gazdálkodás területén tevékenykedő vezetőknek és munkatársaknak fel kell készülniük az új kihívások professzionális megoldására, és el kell sajátítaniuk egy korszerű gondolkodást, szemléletmódot igénylő hozzáállást. Ehhez az indokoltnak és elodázhatatlannak látszó átálláshoz a közzolgálatnak minden segítséget meg kell adnia, a felkészítés, az erőforrás-elosztás, a feladatok átstrukturálása, az adminisztratív terhek csökkentése, az informatikai rendszeralkalmazások fejlesztése, a szolgáltató és módszertani központ funkció biztosítása terén.
- A személyi állomány élet- és munkakörülményeinek visszatérő vizsgálatával egyetemben indokoltnak látszik a belső elkötelezettségméréseket, a szervezeti önértékeléseket (CAF), a társadalom közzolgálati munkáról kialakított véleményét, elégedettségét mérő felméréseket rendszerszerűen és összehangoltan elvégezni. A kapott információkat pedig célirányosan felhasználni a szervezetek korszerűsítéséhez, a vezetés stílusának, gyakorlatának indokolt megújításához, a szervezeti kultúra, a különböző szakterületek, így az emberierőforrás-gazdálkodás fejlesztéséhez is.

IRODALOMJEGYZÉK

- Allen, David G. (2008): *Retaining Talent: A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover*. SHRM Foundation. USA.
- Bakacsi Gyula (2010): *Szervezeti magatartás*. Budapest, Aula Kiadó.
- Bakacsi Gyula – Bokor Attila – Császár Csaba – Gelei András – Kováts Klaudia – Takács Sándor (2000): *Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment*. Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- Baekgaard, Martin – Serritzlew, Soren (2017): *Interpreting Performance Information: Motivated Reasoning or Unbiased Comprehension*. *Public Administration Review*, 76. évf. 1. sz. 73–82.
- Balázs István (2016): *A közigazgatás változásairól Magyarországon és Európában a rendszerváltástól napjainkig*. Debrecen, Debreceni Egyetemi Kiadó. ISBN 978-963-318-608-4
- Branham, Leigh (2005): *The 7 Hidden Reasons Employees Leave*. American Management Association. ISBN 0-8144-0851-6 pp. 5.
- Barna Boglárka (2018): *A munkahelyi stressz idői vetülete és főbb forrásai a hadseregben*. *Hadtudományi Szemle*, 11. évf. 1. sz. 124–141.
- Bokor Attila (2000): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. In: Bakacsi–Bokor–Császár–Gelei–Kováts–Takács: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 46–78.
- Bokodi Márta – Petró csilla – Stréhlí-Klotz Georgina – Szabó szilvia: *Strukturált interjú („Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány)* Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó http://magyaryprogram.kormany.hu/download/fa/a0000/01_HR_StruktInteju_AROP2217.pdf 1-50. (a letöltés ideje: 2018. 06. 14.)
- Bokodi Márta (2013): *Munkavégzési rendszerek humánfolyamatáról („Közszolgálati Humán tükör 2013” résztanulmány)* Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, http://magyaryprogram.kormany.hu/download/4/0b/a0000/06_HR_Munkavegzesirszek_HRfolyamatai_AROP-2217.pdf 1-42. (a letöltés ideje: 2018. 06. 14.)
- Bokodi Márta – Szakács Gábor (2013): *A közszolgálati szervezetek jellemzői és az emberi erőforrás gazdálkodás („Közszolgálati Humán tükör 2013” résztanulmány)* Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, http://magyaryprogram.kormany.hu/download/a/0b/a0000/12_HR_Szervezetek_es_EEG_AROP2217.pdf 1-50. (a letöltés ideje: 2018. 06. 14.)
- Bokodi Márta – Hazafi Zoltán – Kun Attila – Petrovics Zoltán – Szakács Gábor (2014): *Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó.
- Borbély Zsuzsanna – Farkas Johanna – Tózsér Erzsébet (2017): *A tömeges méretű illegális migráció pszichés következményei a rendészeti feladatellátás során*. *Hadtudományi Szemle*, 10. évf. 3. sz. 288–304.
- Bullock, Justin B. – Stritch, Justin M. – Rainey, Hal G. (2015): *International Comparison of Public and Private Employees’ Work Motives, Attitudes, and Perceived Rewards*. *Public Administration Review*, évf. 75. sz. 3. 479–489.
- Cavallaro, Giusy – Trotta, Annarita (2012): *Measuring Corporate Reputation: A Framework for Italian Banks*, *International Journal of Economics and Finance Studies*, Vol. 4., No. 2., ISSN: 1309-8055 (Online)
- Cziráki Szabina (2015): *Tehetségmenedzsment, kulcsembertprogramok, vezetői utánpótlás*. In Szabó Szilvia – Szakács Gábor (szerk.): *Közszolgálati HR-menedzsment*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Kar. 116–121.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

- Csikszentmihályi Mihály (2015): *Az áramlat. Flow. A tökéletes élmény pszichológiája*. Budapest, Akadémiai Kiadó Zrt.
- Csutorás Gábor Ákos (2016): *Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a Központi Statisztikai Hivatalnál*. 2016 Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás 2016/1, 92–107.
- Darcy, Colette et al. (2012): *Work–life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage*. European Management Journal (2012) 30, 111–120.
- Dávid Péter (2013): *A közszolgálat személyi állományának összetétele, demográfiai mutatóinak bemutatása, a folyamatok elemzése, a korábbi vizsgálati eredményekkel történő összehasonlítása. ÁROP-2.2.17. „Új közszolgálati életpálya.” „Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás”*. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, Budapest, 44–45.
- Edward, L. Deci (1972): *Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity*. Journal of Personality and Social Psychology 22 (1972), 119–120.
- Effron, Marc – Gandossy, Robert (szerk.) (2004): *HR a 21. században*. (Fordította: Szász Gábor) Budapest, HVG Kiadói Rt., 195–196.
- Feldman, Percy Marquina – Bahamonde, Rolando Arellano – Bellido, Isabelle Velasquez (2014): *A new approach for measuring corporate reputation, Revista de Administração de Empresas*, Vol. 54., No. 1., 53–66., DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140102>
- Fonyó Gyula (szerk.) (1980): *A közigazgatás személyi állománya*. Budapest, Közigazgatási és Jogi Kiadó, 161.
- Gajdusчек György (2008): *Közszolgálat. A magyar közigazgatás személyi állománya és személyzeti rendszere az empirikus adatok tükrében*. Budapest, KSZK ROP 3.1.1. Programigazgatóság, 133–135.
- Giauque, David – Anderfuhren-Biget, Simon – Varone, Frédéric (2012): *Stress perception in public organisations: expanding the job demands–job resources model by including public service motivation*. Review of Public Personnel Administration, 33. évf. 1. sz. 58–83.
- Goleman, Daniel (2002): *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Budapest, SHL Hungary Kft., 409–411.
- Groenland, Edward A. G. (2002): *Qualitative Research to Validate the RQ-Dimension*, Corporate Reputation Review, Vol. 4., No. 4.
- György István – Hazafi Zoltán (2018): *Közszolgálati életpályák a közigazgatásban és a rendvédelemben*. Budapest, Dialóg Campus Kiadó,
- Harlow, F. Herry – Harlow, K. Margaret – Meyer, R. Donald (1950): *Learning Motivated by Manipulation Drive*. Journal of Experimental Psychology, 1950/40, 231–234.
- Hakansson, Carita – Ahlberg, Gunnar (2017): *Occupations, perceived stress, and stress-related disorders among women and men in the public sector in Sweden*. Scandinavian Journal of Occupational Therapy, 24. évf. 1. sz. 10–17.
- Hao Shuwei – Hong Wei – Xu Honghong – Zhou Lili – Xie Zhongyao (2015): *Relationship between resilience, stress and burnout among civil servants in Beijing, China: Mediating and moderating effect analysis*. Personality and Individual Differences, 83. évf. 65–71.
- Hazafi Zoltán (2015): *Néhány gondolat a közigazgatás munkaerő-piaci versenyképességéről*. Hadtudomány (E. különszám), 25. évf. 12–20.
- Hazafi Zoltán (2017): *A stratégiai munkaerő-tervezés és a HRM-fejlesztés szerepe a versenyképes közszolgálat utánpótlásának biztosításában*. Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás, 2. sz. 48–83.
- Hazafi Zoltán (2018): *A munkaköralapú humán erőforrás-gazdálkodás kiépítésének helyzete a magyar közszolgálatban*. In RAGÓ Kinga – SZAKÁCS Gábor (szerk.): *A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés – Munkakör alapú humán erőforrás-gazdálkodás és a humán tőke reformja*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem. 77–87.

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

- Hazag Anikó – Major János (2008): *A hallgatói kiégés jelensége, orvosok lelki egészségvédelme*. Mentálhigiéné és Pszichoszomatika, 9. évf. 4. sz. 305–322.
- Hollósy-Vadász Gábor (2016): *A közszolgálat szociális reprezentációjának tesztelése*. Államtudományi Műhelytanulmányok, 7. sz. 1–19.
- Hollósy-Vadász Gábor (2018): *Public Service Motivation (PSM) and Job Satisfaction in Case of Hungarian Local Public Service*. AARMS, 17. évf. 1. sz. 23–30.
- Hollósy-Vadász Gábor – Szabó Szilvia (2016): *A pszichológiai megközelítésű PSM paradigma jelentősége a magyar közszolgálatban*. Hadtudományi Szemle, 9. évf. 2. sz. 163–174.
- Huntington, Samuel P. (1991): *The Third Wave: Democratization in The Late Twentieth Century*. University of Oklahoma Press, 1991.
- Horváth Livia (2016): *A stressz megjelenési formái és terápiája a hivatásos állományban*. Hadtudományi Szemle, 9. évf. 2. sz. 305–319.
- Hsieh Chih-Wei (2014): *Burnout among public service workers: The role of emotional labor requirements and job resources*. Review of Public Personnel Administration, 34. évf. 4. sz. 379–402.
- James, Oliver (2011a): *Performance Measures and Democracy: Information Effects on Citizens in Field and Laboratory Experiments*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21. évf. 399–418.
- James, Oliver (2011b): *Managing citizens' expectations of public service performance: evidence from observation and experimentation in local government*. Public Administration, 89. évf. 4. sz. 1419–1435.
- James, Oliver – Moseley, Alice (2014): *Does performance information about public services affect citizens' perceptions, satisfaction, and voice behaviour? Field experiments with absolute and relative performance information*. Public Administration, 92. évf. 2. sz. 493–511.
- Jó állam jelentés 2017. Budapest, Nordex Nonprofit Kft. – Dialóg Campus Kiadó.
- Kaiser Tamás – Kis Norbert (szerk.) (2014): *A jó állam mérhetősége*, Budapest, NKE Szolgáltató Kft., elektronikusan: <https://akfi.uni-nke.hu/document/akfi-uni-nke-hu/a-jo-allam-merhetosege-2.original.pdf>
- Kieser, Alfred (1995): *Szervezetelméletek*. Budapest, Aula Kiadó Kft., 47–56.,
- Kis Norbert (2011): *A tisztviselői életpálya alapkérdései*. In: Gellén Márton: *Új feladatok – átalakuló közszolgálat*, Budapest, NKI.
- Klein Balázs – Klein Sándor (2012): *A szervezet lelke*, Budapest, EDGE 200 Kiadó.
- Kovács Éva – Hajnal György (2016): *A magyar központi államigazgatás változásai a rendszerváltozástól 2015-ig*. http://jog.tk.mta.hu/uploads/files/18_Kovacs_Eva_Hajnal_Gyorgy.pdf (letöltve: 2018. 02. 25.) 528–563.
- Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020. Elérhető: http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljes_%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf
- Közigazgatás és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020*. Miniszterelnökség, Budapest, 2015.
- KSZF Jelentés (2014): *Jelentés a 2014. évi Közszolgálati teljesítményértékelés tapasztalatairól*. Közszolgálati Személyzetfejlesztési Főigazgatóság, 1–41.
- Krauss Ferenc Gábor (2013a): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment a közszolgálaton belül. A szervezeti célok elérésének záloga? („Közszolgálati Humán tükör 2013” rész tanulmány)* Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, http://magyaryprogram.kormany.hu/download/3/0b/a0000/05_HR_StrategiaiEEM_AROP2217.pdf 1–44. (a letöltés ideje: 2018. 06. 14.)

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

- Krauss ferenc Gábor (2013b): *A közszolgálat személyi állományának véleménye a közszolgálat kompenzációs és javadalmazási rendszeréről. Stabil alap, vagy időzített bomba?* („Közszolgálati Humán tükör 2013” résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, http://magyaryprogram.kormany.hu/download/8/0b/a0000/10_HR_KompenzacioJavadalmazas_AROP2217.pdf 1–51. (a letöltés ideje: 2018. 06. 14.)
- Lőrincz Lajos (2010): *A közigazgatás alapintézményei*. Harmadik, átdolgozott kiadás. Budapest, HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft.
- Magyary Zoltán (1944): *A hivatásos közszolgálat megoldatlan kérdései*. Kolozsvár, Erdélyi Múzeum Egyesület, 3–14.
- Maslach, Christina – Jackson, Susan E. (1981): *The measurement of experienced burnout*. Journal of Occupational Behaviour, 2. sz. 99–113.
- Mansor, Muzainah – Tayib, Mahamad (2010): *An empirical examination of organisational culture, job stress and job satisfaction within the indirect tax administration in Malaysia*. International Journal of Business and Social Science, 1. évf. 1. sz. 81–95.
- Meier, J. – Crocker, M. (2010): *Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges*. The Journal of Human Resource and Adult Learning, Vol. 6, Num. 1, June 2010 pp. 68–78.
- MP 11.0 (2011): *Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0). A haza üdvére és a köz szolgálatában*. Budapest, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, 2011. június 10.
- Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0): *A haza üdvére és a köz szolgálatában*. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium. 2012. augusztus 31.
- Maslow, H. Abraham (1943): *A theory of human motivation*. Psychological Review, vol. 50, 370–396.
- McGregor, Douglas (1960): *The human side of enterprise*. McGrawill Press, New York, 33-44.
- Nagy Beáta (2017): *Létezhet-e munka-magánélet egyensúly vezető állásban?* (p. 77-78) Szociológiai Szemle 27(3): 75–103.
- Nyárády Gáborné – Szeles Péter (2004): *Public Relations I*. Budapest, Perfekt Kiadó
- Nemes Ferenc – Szlávics Ágnes (2011): *A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában*. Vezetéstudomány XLII. évf. 2011. 9. szám ISSN 0133-0179
- Németh Ádám – Dövényi Zoltán (2018): *„Kiművelt emberfők” a térben – A diplomások területi eloszlása valóban a kiegyenlítődés irányába mutat?* Területi Statisztika, 58. évf. 2. sz. 129–150.
- Paksi-Petró Csilla (2017): *A közigazgatási vezetőfejlesztés oktatás-módszertani újdonságai*. Államtudományi Műhelytanulmányok, 13. sz. 1–18.
- Petró Csilla – Stréhli-Klotz Georgina (2013a): *Mennyire elégedett a közszolgálat?* („Közszolgálati Humán tükör 2013” résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, http://magyaryprogram.kormany.hu/download/1/0b/a0000/03_HR_MennyireElegedettAKozszolgalat_AROP2217.pdf 1–46 (a letöltés ideje: 2018. 06. 14.)
- Petró Csilla – Stréhli-Klotz Georgina (2014): *Személyügyi szolgáltatások a közszolgálatban*. („Közszolgálati Humán tükör 2013” résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, https://magyaryprogram.kormany.hu/download/9/0b/a0000/11_HR_SzemugyiSzolgalatasok_AROP2217.pdf 1-40 (a letöltés ideje: 2018. 08. 08.)
- Petró Csilla – Stréhli-Klotz Georgina (2013b): *Az emberi erőforrás menedzsment terület munkavégzésének jellemzői a közszolgálatban*. („Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány). Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó.
- Petró Csilla – Stréhli-Klotz Georgina (2013c): *A teljesítménymenedzsment humánfolyamatának működése a közszolgálat szervezeteiben* („Közszolgálati Humán tükör 2013” résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó,

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

http://magyaryprogram.kormany.hu/download/7/0b/a0000/09_HR_TeljesitmenyMenedzsment_AROP2217.pdf 1–40. (a letöltés ideje: 2018. 06. 14.)

- Petró Csilla (2014): *A Közzolgálati életpálya elemei*. Budapest, Nemzeti Közzolgálati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet.
- Pikó Bettina (2015): *A stressz és a szervezet alkalmazkodásának jelentősége*. LAM, 25. évf. 1-2 sz. 71–77.
- Pink, H. Daniel (2010): *Motiváció 3.0. Ösztönzés másképp*. Budapest, HVG Könyvek Kiadó.
- Putzier, John– Baker, David J. (2011): *The Everything HR KIT*. AMACOM Division American Management Association, New York ISBN 0814416098, 9780814416099 11 p
- Salavecz Gyöngyvér – Neculai Krisztina – Jakab Ernő (2006): *A munkahelyi stressz és az énhatékonyság szerepe a pedagógusok mentális egészségének alakulásában*. Mentálhigiéné és Pszichoszomatika, 7 évf. 2. sz. 95–109.
- Sánta Éva – Szakálné Kanó Izabella – Lengyel Imre (2015): *Csökkennek az iskolázottság területi egyenlőtlenségei? A felsőfokú végzettségűek területi eloszlása a népszámlálások adatai alapján, 1990–2011*. Területi Statisztika, 55. évf. 6. sz. 541–555.
- Saxena, Parul – Jain, Rajiv (2012): *Managing Career Aspirations of Generation Y at Workplace*. International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering, Volume 2, Issue 7, July 2012 pp. 114–118.
- Sárosi Béla (2014): *Csoportépítés a közzolgálat működésében*. Budapest, NKE.
- Selye János (1964). *Életünk és a stressz*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Solymosi Krisztina (2013): „Burn” rejtély: gondolatok a rendészeti vezetők kiegész-veszélyeztetettségéről és a megoldás lehetséges irányairól. *Hadtudományi Szemle*, 6. évf. 4. sz. 90–95.
- Steijn, B. – de Ruijter, S. (2010): Generations and Dutch policy workers: generational differences in work motivation and PSM? EGPA conference Toulouse, 8-10 September 2010 <https://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/toulouse/Steijn2010.pdf>
- Szabó Katalin (2011): *Állandósult túlkereslet a tehetségi piacon*. *Vezetéstudomány*, 42. évf. 11. sz. 2–15.
- Szabó Szilvia (2014): *A közzolgálati életpályamodell – Emberi erőforrás áramlás a közzolgálatban – („Közzolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány)*. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest.
- Szabó Szilvia (2013b): *Az emberi erőforrás fejlesztés humánfolyamata a közzolgálatban („Közzolgálati Humán tükör 2013” résztanulmány)* Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, http://magyaryprogram.kormany.hu/download/6/0b/a0000/08_HR_EmberiEroforrasFejl_AROP2217.pdf 1–48. (a letöltés ideje: 2018. 06. 14.)
- Szabó Szilvia – Szakács Gábor (szerk.) (2015): *Közzolgálati HR-menedzsment*. Budapest, NKE Szolgáltató Non-profit Kft.
- Szabó Szilvia – Szakács Gábor (szerk.) (2016): *Közzolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment*. Budapest, NKE Szolgáltató Nonprofit Kft.
- Szabó Szilvia – Varjasi Gábor (2017): *Tudásmenedzsment a közzolgálatban*. *Hadtudományi Szemle*, 10. évf. 4. sz. 524–532.
- Szakács Gábor (2014) *Az emberi erőforrás gazdálkodás fejlesztésének elméleti kérdései a magyar közzolgálatban*. Budapest, Nemzeti Közzolgálati Egyetem .
- Szakács Gábor (2013): *A közzolgálat személyi állományának összetételéről, a vezetőkről és a munkahelyi mobilitásról („Közzolgálati Humán tükör 2013” résztanulmány)* Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, http://magyaryprogram.kormany.hu/download/0/0b/a0000/02_HR_SzemelyiAllomany_AROP2217.pdf 1–74. (a letöltés ideje: 2018. 06. 14.)

A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐK ÉLET- ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEI,
TÁRSADALMI HELYZETE MAGYARORSZÁGON

- Szakács Gábor (2013): *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban „Közszolgálati Humán Tükör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány)*. Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó.
- Szakács Gábor (2015): *A közszolgálat működését segítő stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszermodellje*. In: Szabó Szilvia – Szakács Gábor: *Közszolgálati HR-menedzsment*. Budapest, NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., 37–60.
- Szakács Gábor (2016): *A közszolgálati életpálya működtetését biztosító stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszermodellje*. In.: Szabó Szilvia – Szakács Gábor: *Közszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment*. Budapest, NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., 45.
- Szakemberhiány és munkaerő megtartás a kulcsmunkakörökben 2017. *Kutatási zárójelentés*. Budapest, Menedzsment és HR Kutató Központ, Szent István Egyetem.
- Szeles Péter (2001): *Arculatelmélet. A hírnév ereje*, Budapest, Alapítvány a public relations fejlesztéséért.
- Szlávicz Ágnes (2010): *A „Dolgozó magyarok 2006” dolgozói elégedettség felmérés módszertani elemzése*. (PhD-értekezés) Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Gödöllő file:///F:/%C3%89let-%C3%A9s%20munkak%C3%B6r%C3%BCIm%C3%A9nyek/Szakirodalmi%20forr%C3%A1sok/Szlavicz_Agnes%20PhD%20el%C3%A9gedetts%C3%A9gm%C3%A9r%C3%A9s.pdf 129. (a letöltés ideje: 2017. 11. 14.)
- Weber, Max (1987): *Gazdaság és társadalom 1*. Budapest, KJK., 226–227.
- 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet *a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről*
- Rewriting the rules for the digital age, 2017 Deloitte Global Human Capital Trends, Deloitte University Press, 2017., <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>, (letöltés ideje: 2018. 08. 26.)
- The new organization: Different by design, Global Human Capital Trends 2016, Deloitte University Press, 2016., <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>, (letöltés ideje: 2018. 08. 26.)

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa



Kiadó:

Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet

www.uni-nke.hu

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert rektorhelyettes

Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

Kiadói szerkesztő:

Vöröss Ferenc

Tördelőszerkesztő:

Mikes Vivien

ISBN 978-963-498-141-1 (PFD)