

Doktori (PhD) értekezés

RÁCZ ANITA MÁRIA

2021.

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM
Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola

Rác Anita Mária

**Motivációs tényezők a közsféra személyi állományának
foglalkoztatásában**

**Különös tekintettel a Kttv. és a Kit. jogszabályokban foglaltakra,
a közigazgatás államigazgatási szervei vonatkozásában**

Doktori (PhD) értekezés

Témavezető:

Dr. Gellén Márton

.....

Budapest, 2021

TARTALOMJEGYZÉK

Előszó	5
1. Bevezető	7
1.1. Témaválasztás oka és időszerűsége	7
1.2. Értekezés célja és szerkezete	9
1.3. Kutatás módszertana és a kutatómunka felépítése	11
1.4. Kutatási hipotézisek	12
2. Motiváció	13
2.1. A motiváció fogalma	13
2.2. A motiváció alapmodellje	15
2.3. A motiváció folyamata	16
2.4. Motivációs elméletek	16
2.4.1. A motiváció tartalomelméletei	18
2.4.2. A motiváció folyamatelméletei	24
2.5. A közszféra motivációs elmélete	26
3. Főbb motiváló és demotiváló tényezők	30
3.1. Főbb motivációs tényezők	31
3.1.1. Szervezeti kultúra	31
3.1.2. Munkahelyi kapcsolatok	36
3.1.3. Vezetés	38
3.1.4. Munkahelyi egészségfejlesztés	46
3.2. Főbb demotiváló tényezők	50
3.2.1. Munkahelyi stressz	50
3.2.2. Kiegészítés	56
4. Generációs különbségek a motiváció tükrében	60
4.1. Veterán generáció	63
4.2. Baby boom generáció	64
4.3. X generáció	64
4.4. Y generáció	65
4.5. Z generáció	66
4.6. Alfa generáció	67
4.7. Generációkkal kapcsolatos főbb kutatások	67
5. A közigazgatás személyi állományának motivációja a reformok és a személyzetpolitika tükrében	73
5.1. A közelmúlt közigazgatási reformtörekvései hazánkban	73

5.2. A magyar közigazgatás személyzeti politikája, különös tekintettel a motiváció kérdésére	77
5.3. A magyar közigazgatási reformok és személyzetpolitika hatása a közigazgatás személyi állományára.....	83
6. A közigazgatásban foglalkoztatottak alkalmazásának szabályai.....	86
6.1. A köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény (Ktv.).....	87
6.2. A kormánytisztviselők jogállásáról szóló 2010. évi LVIII. törvény (Ktjv.).....	90
6.3. A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (Kttv.).....	93
6.4. Az állami tisztviselőkről szóló 2016. évi LII. törvény (Áttv.)	95
6.5. A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény (Kit.)	97
7. Kttv. szabályrendszere a motivációs tényezők tükrében	100
7.1. Illetmény-megállapítás	100
7.1.1. Szenioritáson alapuló osztályos bérrendszer	100
7.1.2. Illetmény-megállapítás szabályrendszere.....	102
7.1.3. Illetménykiegészítés	106
7.1.4. Vezetők illetménye.....	107
7.1.5. Illetménypótlékok.....	108
7.1.6. Kormányzati ügykezelők illetménye	112
7.1.7. Személyi illetmény	113
7.2. Címadohányozás	114
7.2.1. Főtanácsadói, tanácsadói munkakörök.....	114
7.2.2. Közigazgatási főtanácsadói, közigazgatási tanácsadói munkakörök.....	115
7.2.3. Szakmai főtanácsadói, szakmai tanácsadói címek	115
7.2.4. Címzetes vezetőtanácsosi, címzetes főtanácsosi, címzetes vezető-főtanácsosi, címzetes főmunkatársi címek	116
7.3. Juttatási elemek, támogatások	117
7.3.1. Jubileumi jutalom	117
7.3.2. Képzettségi pótlék	117
7.3.3. Munkaköri pótlék	118
7.3.4. Céljuttatás.....	119
7.3.5. Kutatói céljuttatás.....	120
7.3.6. Állam által vállalt készfizető kezesség.....	120
7.3.7. Kegyeleti juttatás	120
7.3.8. Cafetéria-juttatás	121
7.3.9. Nyugállományúak juttatásai	122
7.3.10. Egyéb juttatások	123
7.4. Szabadság.....	125

7.5. Távmunkavégzés	126
8. Új rendelkezések a Kit. bevezetésével	128
8.1. Munkáltató személyében bekövetkezett változás	129
8.2. Álláshely alapú létszámgazdálkodás	130
8.3. A kiválasztási eljárás új lehetősége.....	132
8.4. Új illetményrendszer	134
8.5. Új besorolási rendszer	135
8.6. Új illetményen felüli juttatási elemek.....	136
8.7. A helyettesítés megszüntetése	137
8.8. Teljesítményértékelési rendszer	137
8.9. A munkaidőre, munkaközi szünetre vonatkozó új szabályozás	138
8.10. Szabadság	139
9. Kit. szabályrendszere a motivációs tényezők tükrében	143
9.1. Illetmény-megállapítás	143
9.1.1. Sávós, álláshely alapú, érdemen alapuló bérrendszer.....	145
9.2. Elismerések	147
9.3. Juttatási elemek	150
9.3.1. Lakhatási jellegű juttatások	151
9.3.2. Egyéb szociális jellegű támogatás	154
9.3.3. Tanulmányi jellegű támogatások.....	156
9.3.4. Rendkívüli céljuttatás	157
9.3.5. Cafetéria-juttatás	158
9.3.6. Gyermeket nevelő és családot alapító kormánytisztviselőkre vonatkozó rendelkezések.....	160
9.4. Szabadság	166
9.5. Távmunka, otthoni munkavégzés.....	169
10. Empirikus kutatás ismertetése	173
10.1. Empirikus kutatás felépítése.....	173
10.2. Kérdőíves felmérés válaszainak kiértékelése	175
11. Az empirikus kutatás összegzése	226
12. Összefoglalás.....	235
12.1. Javaslatok, ajánlások	243
12.2. A kutatási eredmények gyakorlati felhasználhatósága	245
Függelék.....	247
Táblázatok	247
Ábrák.....	285
Jogszabályok jegyzéke	318

Hivatkozott irodalomjegyzék	323
Egyéb forrás	335
Táblázatok jegyzéke	352
Ábrák jegyzéke.....	361
Mellékletek.....	372
1. számú melléklet.....	373
2. számú melléklet.....	377
Köszönetnyilvánítás	381
Rövid szakmai életrajz	382
Publikációk jegyzéke.....	383

ELŐSZÓ

„A közigazgatás azonban kívülről nézve, az emberek számára annyit ér, amennyit a teljesítményei érnek, nem pedig annyit, amennyit a jogszabályok szerint érne kellene.”¹

A közigazgatásban a dolgozói teljesítményelismerés többféle módja és formája terjedt el az elmúlt mintegy három évtizedben a nemzetközi gyakorlatban, azonban az elismerés célja szinte kivétel nélkül mindig a dolgozók motiválása, ösztönzése volt a magasabb szintű teljesítményre, amely hosszú távon a közigazgatás hatékonyságának növekedéséhez vezethet. Fontos ez az ország gazdasága szempontjából is, mivel Magyarországon – az uniós átlagot jóval meghaladóan – az aktív munkavállalók közel negyede² a közszférában dolgozik. Az erőforrások hatékonyságának fokozása érdekében tett intézkedéseknek és fejlesztéseknek a humán szférára is ki kell terjedniük.

A valódi problémája a közigazgatásnak a modern államban nem a demokrácia vagy a jogállamiság sérülése, hanem a hatékonyság hiánya. Mivel lényegét tekintve a közszféra ugyanolyan ismertetőjegyek alapján működik, mint bármely más szervezet, így megvalósítható a közigazgatásban is a racionális működés és irányítás.

A magyar kormány kinyilvánítva a piaci szemlélet fontosságát 2015. február 16-án elfogadta a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 című (a továbbiakban: Stratégia) tervdokumentumot, amelyben deklarálta elkötelezett szándékát arra, hogy „2020-ra a magyar közigazgatás szervezeten, következetes és átlátható intézményi struktúrában, korszerű és ügyfélbarát eljárásrenddel, mindenki számára elérhetően; professzionálisan, nemzeti hivatástudattal rendelkező, szakmailag felkészült, etikus és motivált személyi állománnyal, modern szervezeti keretek között; és költséghatékonyan, a lehető legkisebb adminisztratív teherrel, versenyképes szolgáltatási díjakkal és rövid ügyintézési határidőkkel működjön, azaz létrejöjjön az emberek bizalmát élvező szolgáltató állam.”³

A magyar közigazgatás stratégiai dokumentumában nem először jelenik meg a menedzsmenttudomány, amely fontos és előremutató lépésnek tekinthető, azonban valódi sikerekről csak akkor lehet beszélni, ha mindez a gyakorlatban is megvalósul. Néhány hónappal a

¹ Magyary, Kiss, 1939., p. 24.

² Eurostat, 2018.

³ 1052/2015. (II. 16.) Korm. határozat

Stratégiában megjelölt határidő előtt aktuális és izgalmas feladat áttekinteni az elmúlt időszak közszolgálati reformjait, amelyek gyakran tűzték zászlajukra a közigazgatásban dolgozók motivációjának növelését, valamint megvizsgálni, hogy miért oly kiemelten lényeges a kormány számára az, hogy a közigazgatásban motivált személyi állomány lássa el a feladatokat, hogyan és milyen előzmények során jutott el e felismerésig és milyen intézkedésekkel kísérli meg ezen cél elérését, illetve sikerült-e megvalósítani a motivációs célokat.

A kutatásom hasznos és releváns információval szolgálhat arról, hogy a jogszabályokban rögzített jogalkotói szándéknak sikerült-e megvalósulnia, illetve javaslatokkal szolgálhat a motivációs tényezők szélesebb körű, hangsúlyozottabb és individualizáltabb alkalmazására, mind alkalmazotti, mind vezetői szinten. Vagyis a fő kérdés az, hogy a közigazgatásban jelenleg létező ösztönzőrendszer alkalmas-e a közigazgatásban dolgozók teljesítményének és így a szervezeti hatékonyságnak az optimalizálására.

1. BEVEZETŐ

1.1. TÉMAVÁLASZTÁS OKA ÉS IDŐSZERŰSÉGE

A közigazgatás személyi állományának foglalkoztatást befolyásoló motivációs tényezőkre vonatkozó kutatási témaválasztásom elsődleges oka, hogy szakmai pályafutásom jelentős részét az államigazgatásban, humánerőforrás menedzsment területen töltöttem, részben szakmai felelősként, részben a személyügyi feladatok ellátásáért felelős szervezeti egység vezetőjeként. Mindennek kiemelését azért tartom fontosnak, mivel a szervezeti motiváció érintettségét, komplexitásából adódóan, leginkább – a kormányzati reformtörekvések és a közigazgatási személyzetpolitika mellett – a közigazgatási szerv vezetői állományában, a humánerőforrás menedzsment feladatokat ellátó szervezeti egység működésében, valamint a HR szakemberek feladatellátásában látom, melyet a több éves szakmai munkámból adódóan közvetlenül tapasztalhattam.

Ideális esetben a felsővezetőknek és a humánerőforrás menedzsment feladatát ellátó HR szakembereknek egy olyan bizalmi viszonyt – mondhatni szövetséget – alakítanak ki, melynek keretében egyazon közös célként tekintenek a szervezeti kihívásokra. Ebbe a speciális kapcsolati rendszerbe beleillik a munkatársak jogaiért való kiállás, a dolgozók motiválásáért, elégedettségéért, valamint megbecsüléséért való küzdelem, a szervezeti kultúra átstrukturálásának kezdeményezése, és nem utolsósorban a vezetői döntésekben való aktív képviselési szerepkör. Természetesen ezen felül a HR szakembereknek fogékonyak kell lenniük a megjelenő feladatok, problémák közös kezelésére. Véleményem szerint a HR szakembereknek – az általuk betöltött funkcióból eredően – a vezetők mellett elsődlegesen kell megérteniük a felsővezetés céljait, döntéseit, melyekhez elvárásként fogalmazódik meg a nagyfokú azonosulás és alkalmazkodás.

A motiváció az alapja mindenfajta emberi tevékenységnek, késztetést nyújt a gondolkodáshoz, kitartást és energiát biztosít a munkához, új ismeretek elsajátításához. A motiváció lényege pszichológiai és vezetéselméleti oldalról közelítve másként ragadható meg (ennek részletes bemutatása az 1. fejezetben történik), azonban közös mindkét tudományterület által adott definícióban, hogy cselekvésre ösztönző állapotként mutatják be. A motiváció – komplexitásából adódóan – több tudományterület kutatásainak képezi tárgyát a pszichológia és vezetéselmélet mellett a pedagógia és szociológia is aktívan foglalkozik e témával az utóbbi néhány évtizedben.

Számos szakembernek egyezik abban a véleménye, hogy a közszolgálatban dolgozók esetén más motivációs elemek alkalmazása szükséges, mint a versenyszférában dolgozó munkavállalók esetén. A kérdéshez, hogy mitől válik motiválttá a közszolgálatot ellátó munkaerő, érdemes a

klasszikus irányzatoktól (F. Taylor, H. Fayol, P. Wilson, M. Weber⁴) közelíteni. Ezen elméletek szerint a dolgozót jóléte megteremtése motiválja, így igazán csak a kereset növelésével lehet ösztönözni. Mayo⁵ és társai az 1930-as években rámutattak arra, hogy a klasszikus irányzatokban figyelmen kívül maradt az emberek pszichés-szociális motívuma, amelyek a mérhető ösztönzők mellett szintén befolyásolni képesek a munkateljesítményt.

A múlt század második felében elterjedt az az álláspont, hogy a bürokrata éppolyan ember, mint bárki más és saját preferenciáit szeretné érvényre juttatni ő is, ráadásul szemben a versenyszférával a tulajdonosi döntések nem érvényesülnek markánsan, kódolva van a szervezet szükségtelen növekedése, a költségcsökkentés nehézsége. Az 1980-as években a jóléti államok válságtüneteinek jelentkezésével a menedzsment szemlélet megjelent a közigazgatásban. A hatékonysági irányzatok egyes elemei váltak népszerűvé a kormányzati intézkedésekben: például állami feladatok kiszervezése, piaci módszerek beemelése a neoliberais állammodell valamint a new public management (NPM, új közmenedzsment) jegyében.

A XX. század utolsó évtizedeiben a kormányzati törekvések a közszféra hatékonyságára, teljesítményének növelésére fókuszáltak világszerte. E gondolatot kormányzati reformok és kísérletek követték, amelyet nemzetközi szervezetek (OECD, Világbank) ajánlásaikkal támogattak. Az új közmenedzsment ideológiájával felvértezve a nemzeti kormányok megkísérelték a közszeztort, ennek személyi állományát hatékonyabbá tenni. E cél megvalósítását szem előtt tartva a személyi állomány teljesítményének mérésével, értékelésével tették teljessé a reformokat.

A XXI. század elején a legtöbb empirikus kutatás (Bullock, Hansen és Houston⁶) arra az eredményre jutott, hogy a közszférában dolgozó emberek számára a munkahelyi biztonság sokkal fontosabb, mint a versenyszféra munkavállalói számára, illetve vannak olyan vélekedések (Chen és Hsieh⁷), amely szerint a közszoigálatban dolgozók főként a munkahelyi biztonság miatt választják a közszoigálatot a többi szférával szemben. E területen hazánkban 2010-es években (Horváth és Hollósy-Vadász⁸) jelentek meg az első kutatások, amelyek a közszoigálati motivációs elméletére (Public Service Motivation, PSM) hívják fel a figyelmet, hangsúlyozva egyrészt, hogy

⁴ Koven, 2019., p.27.

⁵ Mayo, 1974., p. 135-156.

George Elton Mayo ausztrál származású amerikai társadalomtudós és munkatársai a chicagói Westwern Electic gyárban 1927-1932 között folytatott kutatás (Hawthorne kísérlet) során arra a következtetésre jutottak, hogy a munkateljesítmény növekedése nem csak mennyiségileg jól mérhető tényezők (bér, munkaidő hossza, szabadidő mértéke, munkakörülmények) függvénye, az emberek egymás közötti kapcsolata, a társas viselkedés és a hatékony vezetés is befolyásolja.

⁶ Bullock, Hansen, Houston, 2018., p. 243-271.

⁷ Chen, Hsieh, 2015., p. 1190-1213.

⁸ Hollósy, Szabó, 2016., p. 163-174.

a motiváció a közszféra és versenyszféra dolgozóinál jelentősen eltérő, másrészt középpontba állítva a közszféra dolgozóinak belső motivációját a szervezeti elköteleződés és a biztonság iránti igény kiemelésével.

Hazánkban részben már lezajlott a generációváltás, ezért egyes területeken már nem okoz problémát a közszféra személyi állományának elöregedése, azonban jelentős kihívás a fiatal munkavállalók megtartása az elmúlt években tapasztalt fluktuáció miatt⁹, amely a hatékonyságot és a professzionalitást célul kitűző kormányzat számára jelentős kihívást jelenthet az elkövetkező években.

1.2. ÉRTEKEZÉS CÉLJA ÉS SZERKEZETE

Az értekezésben a közszolgálati motiváció rendszerének mélyreható elemzésére vállalkozom, amely során bemutatom a különböző motivációs elméleteket, a motivációs eszközök kapcsán jelentős magyar közszolgálati reformtörekvéseket és végezetül a 2018. december 21-én kihirdetett, és már többször módosított közszolgálati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény (a továbbiakban: Kit.) rendelkezéseit veszem górcső alá. Igyekszem a jogszabályok által determinált rendszert gyakorlati oldalról megközelíteni és kiegészíteni a jelen értekezésben részletesen bemutatni kívánt empirikus kutatás eredményeivel. Fontosnak tartom kihangsúlyozni, hogy az értekezésem túlnyomó részében a külső motiválás szabályozási kérdéseivel és annak közszolgálati környezetével foglalkozom. Alapvetően a közigazgatáson, illetve az államigazgatáson belüli motiválással (külső motiválással) összefüggő tényezők bemutatását helyezem vizsgálatom középpontjába.

Fontos hangsúlyozni, hogy az értekezés – a benne foglalt ténymegállapításaival – a doktori kutatási területen és a hazai szakirodalomban is – új kutatási eredménynek számít. Mindezt alátámasztja, hogy az értekezés alapját képező empirikus kutatás az államigazgatási szerveknél működő közszolgálati motivációt helyezi fókuszba, valamint az értekezésben kiemelt szerepet foglal el a foglalkoztatási jogszabályokban lefektetett motiváló tényezőkre vonatkozó szabályozás hatáselemzése is. Ennek kapcsán egyértelműen leszögezhető, hogy dolgozatom – megállapításait tekintve – azért is számít újdonságnak a közigazgatási tudományterületen, mivel a Kit. új rendelkezéseiről, a szabályozási elemek közigazgatásban foglalkoztatottakra gyakorolt motiváló

⁹ Hazafi Zoltán előadása: „Ma már nem okoz komolyabb problémát a személyi állomány korábban tapasztalt elöregedése, de az igazi kihívás a fiatal munkavállalók megtartása, ugyanis elég jelentős fluktuáció volt az elmúlt években a közszférában”, Munkaköralapú humán erőforrás-gazdálkodás és a humán tőke reformja nemzetközi konferencia, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2018. június 27-28.

hatásáról, valamint az ezzel kapcsolatos elégedettségéről kevés empirikus kutatás áll rendelkezésre, továbbá a témában meglehetősen szűk körben született tanulmány és szakirodalom.

Az értekezésemben foglalt megállapítások újdonságnak számítanak a tekintetben is, hogy a Kit. olyan új szabályozást jelent a közigazgatás foglalkoztatásában, amely teljesen új alapokra helyezi az alkalmazási szabályokat és az államigazgatási szervezetrendszer szervei, továbbá azok személyi állományának jogviszonyát nagymértékben újraszabályozza. A Kit. újító szabályozása kiterjed a minisztériumokra, kormányhivatalokra, központi hivatalokra, és azok területi szerveire, továbbá a fővárosi és megyei kormányhivatalokra, valamint e szervek személyi állományát érintő közszolgálati szabályozására. A Kit. újdonsága, hogy a korábbi, a közigazgatásban jelenlévő szabályokban jelentős módosításokat, eltéréseket tartalmaz. Közszolgálati motivációs szempontból, a Kit. legnagyobb változtatása, hogy a közigazgatásban 1992. óta jelenlévő szenioritás elvét követő előmeneteli rendszert – ami az évek múlásával garantált előrelépést és ezáltal a jogviszonyban töltött idővel arányosan növekvő illetményrendszert biztosított – teljes mértékben eltörölték. A szenioritáson alapuló előmeneteli rend Kit. általi eltörlésével a hazai közigazgatás karrierpályájának meghatározó és hosszú idő keresztül jelenlévő rendszere dőlt meg, mindezt álláshely alapú, egyénre meghatározott bérrendszer váltotta fel. A Kit. bevezetésénél a jogalkotók hangsúlyozták a közigazgatásban foglalkoztatottak képesség, kompetencia és teljesítmény szerinti illetmény-megállapítási lehetőséget, melyben a korábbi rendelkezésekhez képest a munkáltató szabadabb kezet kap. Az értekezés elméleti aspektusból és az empirikus kutatás keretében is foglalkozik a Kit. által bevezetett újító szabályozással.

Az értekezés tizenkét fejezetből áll, az általános felől közelítek a speciális felé mind az értekezés egészében, mind a fejezetek belső tartalmát tekintve is. Az 1. fejezet az értekezés elkészítésének okát, célját, fő kérdéseit tárgyalja, kitérve a hipotetikus alapvetésekre. Ezt követően a 2. fejezetben a motiváció elméleti hátterét ismertetem, a 3. fejezetben a főbb motiváló és demotiváló tényezőket mutatom be. A 4. fejezetben a generációs különbségekre térek ki a motiváció tükrében. Az 5. fejezetben a közigazgatás személyi állományának motivációját mutatom be a hazai reformok és a személyzetpolitika összefüggésében. Az 6. fejezettől kezdődően négy fejezeten keresztül a jogszabályok adta kereteket és gyakorlati problémákat ismertetem a közigazgatásban dolgozók alkalmazási feltételétől az egyes motivációs eszközökön át. A 10. fejezetben az empirikus kutatás részleteit mutatom be, a 11. fejezet pedig a kutatás összegzését tartalmazza. Végül az értekezés 12. zárófejezetében összefoglalom a tudományos kutatási eredményeket, továbbá motivációs tényezők közigazgatásban indokolt fejlesztését tartalmazó javaslatokat, ajánlásokat fogalmazok meg.

1.3. KUTATÁS MÓDSZERTANA ÉS A KUTATÓMUNKA FELÉPÍTÉSE

A disszertáció elkészítése során a vegyes módszertanú (kvantitatív és kvalitatív elemzési módszereket egyaránt alkalmazó) kutatást találtam a legmegfelelőbbnek a közszolgálati motivációs rendszer elemzéséhez. A vegyes módszerű kutatás (mixed method research) a SAGE Társadalomtudományi kutatások szótárában¹⁰ meghatározottak szerint olyan vizsgálat, amely kvalitatív és kvantitatív módszereket is használ egyazon tanulmányban vagy azonos kutatási kérdés megválaszolására.

A két módszer integrálásának előnye, hogy rétegzettebb megismerést tesz lehetővé és átfogóbb képet ad a vizsgált területről. A kvalitatív kutatások a téma mélyebb, ok-okozati összefüggések feltárását teszik lehetővé, míg a kvantitatív kutatás lehetővé teszi a kutató objektivitását, illetve segítségével pontosan meghatározható, hogy milyen kapcsolat van a vizsgált változók között. Mind a primer, mind a szekunder adatgyűjtés során egyaránt alkalmaztam a kvantitatív és a kvalitatív módszert.

Primer kutatás (közvetlenül szerzett adatok gyűjtése) nem mellőzhető a vizsgált témában, annak ellenére, hogy az adatok egyéni összegyűjtése időigényes, azonban lehetőség van az adatok célzott beszerzésére. A vizsgálat során három kormányhivatal kormánytisztviselőinek és egy autonóm államigazgatási szerv köztisztviselőinek véleményét kérdőív és mélyinterjú segítségével gyűjtöttem össze. Kérdőívet használtam fel a kvantitatív módszer alkalmazása során, míg a mélyinterjú által kvalitatív adatokat szereztem be.

Szekunder kutatással (már összegyűjtött és feldolgozott információk beszerzésével) kezdtem az adatgyűjtést, mely egyaránt kiterjedt a hazai és nemzetközi szakirodalom tanulmányozására. Az e körből hiányzó, főként az elmúlt évekre vonatkozó, aktualizált adatoknál alkalmaztam primer kutatást. Mivel a kormányzati intézmények nem készíteneek rendszeresen nyilvános, átfogó értékelést a humánerőforrás gazdálkodásukról, így viszonylag kevés intézményi adatot tudtam beszerezni szekunder kutatással, azonban meglehetősen sok szakmai tanulmány, PhD értekezés, illetve HR témájú szakmai cikk készült a témában, amely kvalitatív adatok gyűjtésére volt alkalmas. Kvantitatív kutatás során a Központi Statisztikai Hivatal és EUROSTAT elemzéseire támaszkodtam.

¹⁰ Jupp, 2006., p. 179.

1.4. KUTATÁSI HIPOTÉZISEK

A fentiekben ismertetett kutatási tématerületek bemutatása és elemzése során, értekezésem az alábbi hipotézisek vizsgálatára terjed ki:

1. Kutatási vizsgálati kérdésem, hogy kimutatható-e összefüggés a közelmúlt közszolgálati szabályozási változásai és a vizsgált szervezetekben észlelhető motivációs szint között?

Hipotézis 1.:

A közelmúlt közszolgálati szabályozási változásai nem emelték érezhetően a felmérésbe bevont állami szervek munkatársainak motivációját.

2. Kutatási vizsgálati kérdésem, hogy mennyire stabil a közigazgatásban a kormánytisztviselő/ köztisztviselő állása, hosszú távon tervezhető a munkahely megtartása?

Hipotézis 2.:

A munkahelyi stabilitás mint motiváció csökkenő mértékben jellemzi a közigazgatást, amit a közelmúlt közszolgálati jogának változásai felerősítettek.

A kutatás eredményeinek összefoglalásaként megfogalmazom javaslataimat arra nézve, hogy az általam feltárt összefüggések alapján az adott keretek között hogyan lehetne a közszolgálatban érzékelhető motivációs szintet javítani.

2. MOTIVÁCIÓ

A közigazgatás személyi állományának motiválására jelenleg alkalmazott tényezők bemutatását megelőzően elengedhetetlen a motiváció elméleti háttérének ismertetése. A motiváció fogalmát – ahogyan a Bevezetőben jeleztem – több tudományterületről és irányból lehet megközelíteni, ezeket mutatom be ebben fejezetben, majd ismertetem a főbb motivációs tartalom- és folyamatelméleteket.

A motiváció az emberierőforrás-menedzsment legfontosabb eszköze. A motiválás, mint ellátandó feladat közvetlenül a szervezet megbízott vezetőihez tartozik. A vezető szervezeten irányítási képessége, szakmai kompetenciája leginkább ezen keresztül mérhető, hiszen bármennyire is képes a vezető a szervezet céljaival azonosulni, ha az általa irányított dolgozókat nem tudja megfelelően motiválni az adott célok elérésére és érdekeltté tenni a munkavégzésben, a szervezet működése bizonytalanná válik és nem lesz hatékony. A szervezeti vezetésnek tehát mindenképpen a motivációalapúnak kell lennie.

2.1. A MOTIVÁCIÓ FOGALMA

A szervezetek működése és teljesítménye elsősorban a dolgozók kompetenciáinak, illetve munkájuk iránti elköteleződésének függvénye, melyet a motiváltság alapoz meg. A motiváció fogalmára a szakirodalomban számos meghatározást találhatunk. A „movere” latin igéből származó motiváció (azaz ösztönzés, inspiráció) szó jelentése a mozgatás, mozgás, azaz már maga definíció is egyértelművé teszi, a jelentéstartam milyen mozgatásra utal. „Motivációnak nevezzük azt az általános képességet, amikor tudati vagy érzelmi ráhatással képesek vagyunk elérni, hogy valaki vagy valakik, esetleg a szervezet vagy azon belül egy csoport a kívánt irányba elmozduljon, cselekedeteit befolyásolja, tette serkentse.”¹¹

Amennyiben a cselekvés irányát vizsgáljuk, különbséget kell tenni a motiváció és a motiváltság fogalma között. A két fogalom hasonló abban, hogy mindkettő egy adott cél érdekében végzett cselekvés; eltérnek viszont abban, hogy amíg a motiváltság esetében a cél és az ennek eléréséhez használt eszközök kívülről érkeznek, addig a motiváció esetében az ösztönözöttség belülről fakad.¹² A motiváltság és a motiváció megegyezik tehát a cselekvés irányára vonatkozóan, a két fogalom közötti eltérést a cselekvés kiindulási pontja adja.

¹¹ Lácay, Juhász, 2007., p. 77.

¹² Lóczy, Szakács, 2016., p. 44-45.

Amennyiben az elméleti megközelítéseket vesszük alapul, megkülönböztethetünk pszichológiai fogalommagyarázatot, illetve vezetéselméleti megközelítést. A pszichológiai elméletek a motivációt vágyként, belső indíttatású szükségletek összességként leírható hajtóerőként határozzák meg, egy belső tudatállapotként, amely valamilyen cselekvésre és/vagy viselkedésre készítet.¹³ Vezetéselméleti szempontból meghatározva a motiváció egy olyan folyamat, amely befolyásolja a belső szükségleteket, kiváltva és fenntartva így az alkalmazottak teljesítményre irányuló erőfeszítéseit.¹⁴ Ebből következően vezetéselméleti oldalról a motivációt használhatjuk az ösztönzés szinonimájaként, mivel lényegében azt a vezetői magatartást jelöli, amely a munkavállalókat a szervezeti célok elérésére készíteti. A motiválás tehát a vezető azon tevékenysége, amelynek hatására a munkavállaló hajlandó erőfeszítéseket tenni a szervezeti célok elérése érdekében, azaz értékteremtő, alkotó és termelőtevékenységet végezni.¹⁵

Ez utóbbihoz hasonló az a fogalom-meghatározás is, amely a motivációt a szükségletek kielégítésére irányuló ösztönzéseként definiálja, vagyis az emberek a bennük lévő hajtóerő miatt hajlandóak a cél érdekében tevékenységekbe kezdeni, mivel szükségleteik kielégítésének igénye őket egy bizonyos cél elérésére ösztönzi. A motiváció erőssége döntően attól a „jutalomtól” függ, amit a cél elérésével az egyén megkaphat.¹⁶

Attól függően, hogy a motiváció belülről, vagy kívülről fakad, a szakirodalom megkülönböztet belső (intrinsic / intrinzikus / belső indíttatású) motivációt és külső (extrinsic / extrinzikus / külső indíttatású) motivációt (*1. számú táblázat*). A belső motiváció esetében a dolgozók azért végeznek el egy munkafolyamatot, mert azt például érdekesnek találják és/vagy örömet lelik benne - önjutalmazó motivációról akkor beszélünk, amikor nem a végeredmény, hanem a cselekvésben rejlő élvezet az, ami motivál. A jutalmak önmagából a személyből erednek, belső indíttatású cselekvésről beszélhetünk, elsősorban nem kézzelfogható, materiális jutalmakért cselekszik a személy. A külső motiváció esetén a külső jutalom az, amely megalapozza az adott viselkedést, a motiváló erő a végeredmény, amely kézzelfogható, materiális előnyökkel jár (Isd. kívülről érkező, materiális jutalmat, például fizetést, előrelépést várnak érte cserébe), azaz a külső motiváció eszköz jellegű (szemben a belülről jövő hajtóerőn és készítetesen alapuló belső motivációval¹⁷), a cél elérésének szándéka az, amely kiváltja az adott viselkedést. A külső és belső motiváció viszonyát vizsgálva sok esetben megállapítható, hogy amennyiben egy cselekvést külsőleg

¹³ Branyiczki, 1991., p. 24.

¹⁴ Dobák, Antal, 2010., p. 310.

¹⁵ Tóthné, 2004. p. 51-56.

¹⁶ Chikán, 2008., p. 312.

¹⁷ Klein, 2001., p. 289-295.

motiválnak, akkor az egyén belső motivációja ezáltal csökkenhet¹⁸, azaz a külső és a belső motiváció egymással gyakran fordítottan arányos.

A motiváció előjelét vizsgálva beszélhetünk pozitív motivációról (lsd. pl. dicséret, jutalom, előmenetel biztosítása), illetve negatív motivációról (lsd. számonkérés, felelősségre vonás).

Fontos kiemelni, hogy az emberek viselkedésére a motivációk mellett a motívumok is befolyással bírnak, melyek sokszor nem láthatók közvetlenül. Motívumokról beszélünk minden olyan tényező esetében, amelyek cselekvésre készítetnek. A motívumokon belül három főbb csoportot lehet elkülöníteni:

- elsődleges motívumok - ezek fiziológiai alapúak és nem tanultak,
- általános motívumok - pszichés jellegűek, de nem tanultak,
- a másodlagos motívumok - ezek tanult motívumok.

A motiváció tehát magában foglalja a fiziológiai alapot, a belső szükségletet is. Ezek a belső állapotok olyan jelzések, amelyek valaminek a hiányát, elmaradását jelzik. A szükséglet erőssége, illetve a viselkedés intenzitása között szoros kapcsolat figyelhető meg.¹⁹

2.2. A MOTIVÁCIÓ ALAPMODELLJE

A teljesítmény a motivációnak, az egyén képességeinek és a megfelelő környezet meglétének függvénye. Ennek alapján a munkavállaló munkahelyi teljesítményét alapvetően befolyásolja, hogy milyen képességekkel, szakmai kompetenciákkal, szaktudással rendelkezik, mennyire egyértelműek és nehezek számára feladatai, és mennyire világosak az elérendő célok. Ellenben az, hogy hajlandó-e cselekedni, erőfeszítéseket tenni a jó teljesítményért, az már az egyén motiváltsági szintjétől függ. Egyértelmű, hogy a jó munkateljesítmény meghatározója a motiváció, de a teljesítményhez önmagában sem az, sem a képességek nem elegendők.²⁰ A teljesítmény nem más, mint a képesség és a motiváció szorzata.²¹

A motivációs folyamat alapelemein belül megkülönböztetjük az input és az output tényezőket. Az input tényezők két nagy csoportja az emberi összetevők (egyén jellemzői, szükségletei, képességei, készségei, csoporthatások), illetve a szervezeti tényezők (technológiák, szervezeti struktúra, felépítés, kultúra). Az output tényezők között jelenik meg a szervezet által elvárt teljesítmény és a dolgozók elégedettsége, amelyet a vezetők befolyásolnak a kívánt eredmények elérése érdekében. A motiváció alapmodellje mutatja a motiváció input és output tényezőit, illetve

¹⁸ Klein, 2001., p. 289-295.

¹⁹ Kópházi, 2007., p. 51-56.

²⁰ Deák, Lukovics, 2006., p. 39-47.

²¹ Bakacsi, 2004., p. 80-113.

az ún. közvetítő változókat. A teljesítmény fokozása érdekében a vezetők alapvetően az inputokat változtathatják meg²². Adott technológia-feltételrendszer közepette az alkalmazottak viselkedésének befolyásolására irányuló vezetői tevékenységek (melyeknek célja a teljesítmény növelése) alkotják a modell közvetítő változóját.²³ (1. számú ábra). A vezetői motivációs stratégia megválasztásánál figyelembe kell venni az inputokat, a személyes jellemzőket és a csoporthatások kölcsönhatását. A gondosan kiválasztott és kialakított inputok, az ahhoz megfelelően párosított vezetői stratégiák összhangjának eredménye (outputok) a teljesítmény és az elégedettség. Mindkettő a munkához kapcsolódó erőfeszítések eredményeként értelmezhető, előbbi a szervezet szempontjából, míg utóbbi az egyén szempontjából fontos.²⁴

2.3. A MOTIVÁCIÓ FOLYAMATA

Mint ahogy a motiváció fenti fogalom-meghatározásaiból is kiderül, a motiváció kiindulópontja egy kielégítetlen szükséglet. A kialakult hiányállapot az indikátor, ami belső feszültséget eredményez az egyénben és ez a feszültség az, ami arra készíti a személyt, hogy olyan viselkedést valósítson meg, ami a felmerült szükséglet kielégítésére, illetve a feszültség csökkentésére irányul. A motiváció folyamata ciklikusságot mutat. (2. számú ábra)

A motiváció folyamatának eredménye kétféle kimenetelű lehet. Amennyiben a szükséglet kielégül, a feszültség csökken, és a folyamat ciklikus mivoltából adódóan hamarosan vagy akár azonnal új szükséglet lép a korábbi helyébe. Ezzel szemben lehetséges az is, hogy nem sikerül a szükségletet kielégíteni. A feszültség már önmagában attól is csökkenhet, hogy az egyén megtette, ami részéről lehetséges volt. Abban az esetben, ha a feszültség egyáltalán nem csökkent, megpróbálhatja más módon kielégíteni az érintett szükségletet és elérni a feszültség csökkenését.²⁵

2.4. MOTIVÁCIÓS ELMÉLETEK

Az egyes motivációs elméletek eltérnek ugyan egymástól, mégis bizonyos szinten a valóságot tükrözik. Ezek a motivációs elméletek arra is rávilágítanak, hogy sok olyan tényező létezik, amely befolyásolja az emberek magatartását, teljesítményét. Ebből következően a különböző elméletek együttese arra világít rá, hogy hogyan lehet az embereket a leginkább érdekeltté tenni az önkéntes és hatékony munkavégzésben. Az elméletekből az is kitűnik, hogy amennyiben egy vezető nem

²² A szervezeti tényezők könnyen a teljesítmény akadályozójává válhatnak, például, ha a szervezet elavult vagy kevésbé fejlett technológiával rendelkezik.

²³ Bakacsi, 2004., p. 80-83.

²⁴ Hajós, Berde, 2007., p. 77-101.

²⁵ Klein, 2009., p. 43-90.

rendelkezik általános tudással az emberi magatartásról, arra is kevés lesz az esélye, hogy megértse az emberi motiváció összetettségét. Még fontosabb, hogy megértse, mit éreznek az emberek és hogyan gondolkoznak. A vezetőnek fel kell ismernie, hogy melyek a megfelelő ösztönző eszközök és azok közül melyiket kire és mikor kell alkalmazni.

Mindegyik elmélet arra mutat rá, hogy sokféle motívum befolyásolja az embereket a munkavégzésben. Az ösztönzés alapvető gondolata az, hogy minden egyes emberben működik egy hajtóerő, amellyel szükségleteit vagy elvárásait ki akarja elégíteni. Az egyének különböznek egymástól, igényeik változhatnak. Ezért ahhoz, hogy valakit ösztönözzünk, először meg kell értenünk az éppen akkor érvényesülő hajtóerőt, vagyis a menedzsernek „értenie kell a magatartást”.²⁶

A motivációnak számos elmélete létezik, amelyek arra keresik a választ, hogy mi áll a viselkedés háttérében. Ugyan egyik sem ad egyértelműen elfogadható magyarázatot, de segíthetik a vezetőket, hogy megértsék beosztottaik, munkatársaik miértjeit. Ha a vezető eredményes akar lenni, előre szeretné tudni beosztottja várható magatartását, illetve hatékonyan szeretné azok viselkedését befolyásolni, akkor elengedhetetlen, hogy ismerje a szükségletek általános jellemzőit, illetve tudja, hogy az egyes cselekedeteket milyen indítékok váltanak ki. Ebben nyújtanak alapvető segítséget ezek az elméletek, melyek között megkülönböztetünk tartalom- és folyamatelméleteket.

Taylor (1910) még úgy tartotta, hogy az ember egy gazdasági lény, aki érzelemmentesen a pénzért dolgozik. Vagyis a munka egy szükséges rossz, melynek elvégzése általában csak egy unalmas feladat. Mára ez az elmélet meghaladottá vált. Jelenleg a szervezetek célja az emberi erőforrások minél hatékonyabb felhasználása.²⁷

A napjainkban alkalmazott gyakorlat McGregor (1960) X és Y elmélete felé közelít, ami a vállalatvezetésre jellemző megközelítést vázolta fel. Az X elmélet felvetése szerint az átlagos ember alapvetően lusta, munkakerülő és nem kreatív. Amennyiben lehet, az ilyen típusú személyt irányítani kell, amit igényel is, hiszen rá az jellemző, hogy igyekszik elkerülni a felelősséget. Ambíciói csekélyek, mindenekelőtt pedig biztonságra törekszik. Kizárólag csak a pénz képes motiválni. Ezzel szemben az Y elmélet alapfelvetése, hogy a munkában kifejtett szellemi és fizikai erőfeszítés is egyfajta szükséglet mindenki számára. Az egyén nemcsak külső irányítás vagy büntetés hatására képes elvégezni a feladatát, hanem önirányító módon is. Ez a típus szívesen dolgozik olyan célokért, amelyek mellett elkötelezheti magát. Ez az elköteleződés, bár jutalomtól függ, de az lehet az önmegvalósítás szükségleteinek kielégítése is. Eközben megtanulja nemcsak elfogadni, de keresni is a felelősséget. Ebben a munkaerő típusban a magas szintű képzelőerő,

²⁶ Subáné, 1999., p. 12-18.

²⁷ Klein, 2009., p. 43-90.

kreativitás és leleményesség lesz végül az, ami kiaknázható. A szervezeti problémák megoldásában jó teljesítményre képes. A népesség nagy részében megtalálható, viszont mint intellektuális képesség még csak részben hasznosul a gyakorlatban.²⁸

A szakirodalomban számos forrás áll rendelkezésre, melyek az egyéni motivációt, azok hajtóerőit kutatják. A következőkben ezek közül a leglényegesebbekkel foglalkozom.

2.4.1. A MOTIVÁCIÓ TARTALOMELMÉLETEI

A tartalomelméletek azt vizsgálják, hogy melyek azok az egyénre jellemző motívumok, amelyek cselekvésre készítetnek, azaz melyek azok a viselkedést kiváltó tényezők, amelyek motiválják az egyént.²⁹A motiváció tartalomelméletei között Maslow szükségleti hierarchiáját, Herzberg kéttényezős motiváció-elméletét, valamint McClelland teljesítmény-hatalom elméletét kívánom bemutatni.

2.4.1.1. Maslow-féle Motivációs Piramis modell

Az 1954-ben megalkotott motivációs piramis modell³⁰, vagy más néven szükséglet-hierarchia-modell Abraham Maslow³¹ nevéhez fűződő legismertebb motivációs elméletnek számít, mely az alábbi három alapfelvetésre épül:

- Az emberi motiváció mögött szükséglet-kielégítési szándék húzódik meg. Az ember többféle szükséglettel rendelkezik és az aktuális szükségletei a már kielégített szükségleteitől függenek. Kizárólag a ki nem elégített szükségletek, valamint a be nem teljesült vágyak ösztönözik az embert cselekvésre. A kielégített szükségletek már elvesztették motiváló funkciójukat.
- A szükségletek csoportosíthatók és hierarchikus rendszerben helyezkednek el. Amennyiben egy szükséglet kielégül, egy másik kerül előtérbe.
- Ha több szükséglet jelentkezik egyszerre, akkor általában az alacsonyabb rendű kielégítésére törekszünk.³²(3. számú ábra)

Maslow szerint: „A fizikai, biztonsági, közösségi, értékelési és önkifejezési igények piramist alkotnak, akkor léphet valaki feljebb, ha már kielégítette az alacsonyabb szinteken lévő szükségleteit.”³³ Maslow elmélete a munkahelyi motiváció terén a szervezeti vezetők számára abban nyer jelentőséget, hogy figyelemmel kell lenniük arra, hogy a beosztottak szükségletei igen

²⁸ Klein, 2009., p. 60-62.

²⁹ Bakacsi, 2004., p. 83-99.

³⁰ Maslow, 1943., p. 370-396.

³¹ Abraham Maslow amerikai pszichológus, a Maslow-piramis és a D-B motivációelmélet kidolgozója.

³² Lácza, Juhász, 2007., p. 80-83.

³³ Maslow, 1943.; 370.

eltérőek, és többleteljesítményt csak akkor lehet velük elérni, ha a vezető minden egyes egyénről ismeri, hogy mely a szüksége a már kielégített, illetve a kielégítendő, valamint ennek kielégítésére melyik motivációs eszköz milyen módon használható fel.

Maslow szerint a szükségletek kielégítésében egymásutániség van, csak akkor lehet továbblépni a következő szintre, amennyiben az alatta lévő kielégült. Ebből következően, ha egy adott pillanatban egynél több szükséglet lép fel, ez a hierarchia határozza meg, hogy melyik szükségletnek magasabb prioritása, azaz melyiket kell kielégíteni. Az elmélet gyakorlati következménye az, hogy az egyén számára motivációs eszközzé csak akkor válhat valami, ha olyan szükséglet kielégítésére irányul, mely az adott időpontban még kielégítetlen.³⁴

A szükséglethierarchia szintjeinek alulról felfelé haladva: fiziológiai szükségletek, biztonsági szükségletek, közösség iránti szükségletek, megbecsülés szükségletei, önmegvalósítás szükségletei.³⁵ A hierarchia szintjeihez tartozó szükségletigényeket megvizsgálva az alábbi gondolatokat érdemes kiemelni.

Fiziológiai szükségletek: Ebbe a szükségletcsoportba tartoznak a szervezeti funkciók, az ún. alapvető szükségleteink, melyek kielégítése a mindennapi létünk feltétele. Amennyiben valakinek ezek a szükségletek – mint például éhség, szomjúság – nincsenek kielégítve, akkor addig nem tud másra koncentrálni. Amennyiben munkamotivációról beszélünk, fontos, hogy a munkáltató alapfeltételként biztosítsa munkavállalói számára a fiziológiai szükségletek kielégítésének lehetőségét (megfelelő munkakörnyezet, étkezők, megfelelő hőmérséklet, fény biztosítása stb.)

Biztonsági szükségletek: Ez a szükségletcsoport támogató, illetve védelmező funkciót tölt be. A munkáltatónak fontos hangsúlyt fektetnie a munkavállalók biztonságérzetére, mivel a bizonytalanságban tartás a munkaszínvonal romlásához vezethet. Ilyen szükségletnek számít a megfelelő foglalkoztatási feltételek biztosítása, lsd. pl. hosszútávon történő foglalkoztatás, illetve az állás bejelentése, amely biztosítja a legális foglalkoztatást, megalapozva így a munkavállaló számára a biztos jövőt.

Közösség iránti szükségletek: Ezen szükségletcsoportba tartoznak a hovatartozáshoz és szeretethez köthető szükségletek. A közösség iránti szükséglet kielégítése iránti vágy készíti az egyént arra, hogy szoros, bensőséges kapcsolatot létesítsen más emberekkel, melyek keretében a magánéletben barátságok, szerelmek szülehetnek. E szükséglet megvalósulásának akadályai között a nem megfelelő alkalmazkodás. A tapasztalatok azt igazolják, hogy a jó munkatársi viszony, a közvetlen felettes-beosztotti kapcsolat, a családi, baráti csoport hangulat hozzájárul ahhoz, hogy a munkatársak közelebb kerüljenek a szükségletpiramis magasabb szintjén

³⁴ Klein, 2009., p. 46-48.

³⁵ Klein, 2009., p. 46-48.

elhelyezkedő önmegvalósításhoz. Ezen szükséglet kielégítettsége erősíti a munkahelyhez való kötődést és elhivatottságot.

Megbecsülés szükségletei: Ez a szükséglet az önbecsülés megjelenését eredményezi. Az elismerés iránti szükséglet, mint például a munkavállalók részére adott pozitív visszacsatolás, szinte elengedhetetlen elvárás a vezetők részéről. Ennek következtében a munkavállaló jobban bízik saját képességeiben, hasznosnak tartja magát a szervezetben. Amennyiben ez a szükséglet kielégítetlen marad, gyengének, alsóbbrendűnek tartja magát, ami a szervezet szempontjából is káros, így tehát komoly motiváló és munkavégzést befolyásoló tényezőnek minősül. Az, hogy a vezetőknek melyik formáját érdemes választania – természetbeni vagy pénzbeli juttatást, karrierfejlesztést, teljesítményértékelést – nagyban függ az egyén személyiségtípusától, anyagi helyzetétől, illetve a szervezet kultúrájától, filozófiájától.

Önmegvalósítás szükségletei: Ez a szükséglet típus helyezkedik el a piramis csúcsán. Az egyén azon törekvéseit foglalja magában, aminek célja, hogy olyasmivel foglalkozzon, ami a személyiségének, szakmai képességeinek leginkább megfelel. A megkapott elismerés után a munkavállaló részére lehetővé teszi, hogy megkeresse azt a területet, ahol a legjobb teljesítményt tudja nyújtani, ahol a legjobban érzi magát. Míg előző négy szükséglet nem minden esetben teszi elégedetté az egyént, az önmegvalósítás erre alkalmas lehet. Ennek a szintnek az elérése mindig vezetői döntés eredménye. A vezető engedélye szükséges ahhoz, hogy a megfelelő ember a megfelelő munkakörbe kerülhessen. Egy szervezet számára azok a munkavállalók nyújtják a legnagyobb értéket, akik elérték ezt a szükséglet szintet.

Maslow szükségletpiramisát alapul véve a munkahelyi környezetben a szükségletek a következő képen épülnek egymásra. A fiziológiai szükségletek szintjére a munkavégzés során a munka ellentételezéseként kapott fizetés és komfort érzése kerül, tekintettel arra, hogy ez szükséges ahhoz, hogy kielégíthessük az olyan igényeinket, mint az étkezés vagy lakhatás. Ezt követi a biztonságos munkavégzés érzete, azaz annak tudata a munkavállalóban, hogy a munkahely nem fog megszűnni a közeljövőben, nem kell attól félni, hogy állás nélkül marad. A közösség iránti szükségletek szociális volta terén a valahova tartozás értelmezhető, ami alatt a szervezet tagjává válást, a csoportmunkát, és a jó vezető-beosztott kapcsolatot érthetjük. A piramis legfelső szintjéhez érve, a munkavállaló önmegvalósítás iránti vágya abban nyilvánul meg, hogy a munkahelyén megvalósuljon a személyes autonómia, és a folyamatos pozitív kihívásoknak való megfelelés során az általa kitűzött cél felé tartson.

Megállapítható, hogy a piramis alacsonyabb szinten található szükségleteinek kielégülése esetén következhet csak be a magasabb rendű szükségletek beteljesülése, hiszen az alacsonyabb szintű szükségletek az egyén létfenntartását biztosítják, nem jelentenek ösztönző erőt számára.

Ahhoz, hogy ez bekövetkezzen, magasabb szintű szükségleteknek is teljesülniük kell.³⁶ Maslow szükséglet-hierarchiatörvénye alapján a magasabb szinten elhelyezkedő szükséglet kizárólag akkor hat a viselkedésre, ha az alacsonyabb szintű szükséglet már kielégítésre került. Az egyszerű motivációs alapelv tehát az, hogy mindig a következő, még kielégítetlen szükséglet motivál.³⁷

A Maslow-féle hierarchia hiányosságának tekinthető azonban, hogy nem veszi figyelembe az egyéni különbségeket, és nem magyarázza meg például azt, hogy akinek a szeretet iránti igénye nincs kielégítve, annak a célja hogyan lehet mégis a piramis csúcsán elhelyezkedő önmegvalósítás.

A Maslow-féle piramis alkalmazhatóságát több kutató is vitatja, míg más szakértők a piramis egyes hierarchikus szintjeihez munkahelyi ösztönzőket rendelnek hozzá.³⁸(2. számú táblázat) A fiziológiai szükséglethez a munka ellentételezéseként járó fizetés és munkahelyi feltételek kapcsolhatók ösztönző eszközként. A biztonsági szükséglet kielégítésére szolgálnak a fizetésen és a munkahelyi feltételek biztosításán kívül az orvosi ellátás és a nyugdíjpenztári támogatás. A szociális szükséglethez kapcsolódó ösztönzőkhöz tartozik a jó munkahelyi légkör, a közvetlen vezető-beosztott viszony és az összetartó munkakapcsolat. A megbecsülés és elismerés szükségletét az előléptetés, az előmenetel, a kitüntetés, a teljesítmény-elismerés és az erkölcsi elismerések elégítik ki. A szükséglet-piramis csúcsán elhelyezkedő önmegvalósítás szükséglethez tartozó ösztönzőeszközök körébe az önálló munkavégzés, a kihívást jelentő, kreatív feladatok megoldása, a fejlődés lehetősége, valamint az önellenőrzés tartoznak.

Erik Allardt, finn szociológus Maslow szükségletpiramisát továbbgondolva új megállapításokat tett az emberi jólét szintjeire vonatkozóan. Elmélete szerint az emberi jólétnek három szintje különböztethető meg az alábbiak szerint:

1. Birtoklás szintje – fiziológiai szükségletek, anyagi jellegű igények;
2. Szeretet és létezés szintje – emberi kapcsolatok iránti igény, az egyéni élet értelmének érzete;
3. Önmegvalósítás szintje.

A birtoklás szintjét az életszínvonal, a szeretet és létezés szintjét pedig az élet minősége határozza meg. A szükséglet-kielégítés mindhárom jóléti szinten egyaránt mérhető objektív és szubjektív indikátorokkal. Erik Allardt jólétnek nevezi az objektív, illetve boldogságnak a szubjektív indikátorokkal mérhető eseteket, amelyek nem állnak egyenes arányosságban egymással. Ennek következtében állapítható meg, hogy az életszínvonal emelkedése, az objektív

³⁶ Göndör, 2003., p. 147.

³⁷ Gyökér, 1999., p. 62.

³⁸ Juhász, Matiscsákné, 2014., p. 152.

életkörülmények minél magasabb szinten történő kielégítettsége nem eredményezi a boldogságot, a szubjektív körülmények kielégítettségét.³⁹

2.4.1.2. Herzberg kéttényezős motiváció-elmélete

Maslow szükségletpiramisra épülő motivációs elméletét Herzberg fejlesztette tovább, melynek eredményeként született meg a két tényező elmélete. Herzberg kutatásai során arra a következtetésre jutott, hogy lényeges különbség van azon tényezők között, amelyek elégedettséget okoznak és azok között, melyek a munkával való elégedetlenség érzéséért felelősek. Ennek alapján megkülönböztethető a higiénés és a motivációs tényezők csoportja.⁴⁰ (3. számú táblázat)

Herzberg elmélete szorosan kapcsolódik Maslow szükséglet-hierarchiájához. Az elégedetlenségre vezető tényezők környezeti jellegűek, és megfelelnek Maslow alacsonyabb szintű szükségleteinek, míg a motivációs tényezők a magasabb szintű szükségleteknek. Ez az elmélet a munka jellemzőit két csoportba különíti el, a belső (motivátorok), és a külső (higiénés) tényezőkre. Az elégedettséget okozó tényezők, a motivátorok a következők: a jó munka miatti elismerés, a feladat tartalma, a felelősség, az előléptetés és a szakmai fejlődés lehetősége. Az elégedettséget okozó higiénés tényezők: a vállalati politika és igazgatás, a vezetők vezetési stílusa, a munkafeltételek, a vezetővel és a munkatársakkal és beosztottakkal való személyes kapcsolatok, a beosztás, a munkahely biztonsága és a fizetés.⁴¹

Herzberg úgy véli, hogy a modern társadalmakban a legalapvetőbb szükségletek mindenkinél ki vannak elégítve, ezért a higiénés szükségletek kielégítése még nem vezet megelégedettséghez, legfeljebb a munkával szembeni közömbös attitűd kialakulásához. Viszont ezeknek a szükségleteknek a ki nem elégítettsége mindenképp elégedetlenséghez vezet.⁴²

A modell lényege az, hogy egymástól függetlennek tartja a munkahelyi elégedettséget és elégedetlenséget okozó tényezőket, így elégedettség és elégedetlenség nem egymással ellentétes fogalom, nem fogható fel egy skála két pólusaként. Ha a dolgozó elégedett a fizetésével, megfelelőnek tartja fizikai munkakörnyezetét, a vezető vezetői stílusát, akkor nem elégedetlen, ez azonban még nem jelenti azt, hogy elégedett is a munkájának jellegével.

Herzberg két-tényezős motiváció-elméletében arra a tézisére jutott, hogy az az állítás, mely szerint: azok a tényezők szüntetik meg az elégedetlenséget, amelyek elégedetté tesznek, nem igaz. Ez a két tényező teljesen különbözik egymástól, az egyiket higiénés tényezőknak (elégedetlenséget szüntetik meg) és a másikat motivátoroknak (elégedettséghez fűződnek) nevezte el. Herzberg

³⁹ Andorka, 1997., p. 498.

⁴⁰ Herzberg, 1996., p. 152.

⁴¹ Klein, 2001., p. 302.

⁴² Klein, 2001., p. 289-295.

nézete szerint a higiénés tényezőkhez kötődő eszközökkel nem lehet érdemi motivációt elérni. Sikeres motivációról akkor beszélünk, ha azt valamiféle belső motor hajtja, ezáltal a sikeres motiváláshoz a motivációs tényezőknek is teljesülniük kell, mert kizárólag a higiénés tényezők teljesülése nem okoz az egyénnek elégedettséget.⁴³ „Eredményeiből az derül ki, hogy a munkahelyi elégedettséget főként a motivátor tényezők megléte váltja ki, míg az elégedetlenség megszüntetése a higiénés szükségletek kielégítése révén érhető el. Ugyanakkor a motivátorok hiánya az esetek többségében nem vezet elégedetlenséghez, és a higiénés tényezők megléte sem vált ki általában elégedettséget.”⁴⁴ A későbbiekben fény derült arra, hogy az alkalmazottak motiválása nem kifejezetten egyszerű, és több személyes jelleget is bele kell vonni, azonban az elmélet nagy előrelépést jelent az addigi motivációs teóriákhoz képest.⁴⁵

Herzberg két-tényezős motivációs modellje volt az első elmélet, amely rávilágított arra, hogy az addig kutatott a szükségleteket nehéz menedzsmentstratégiákká alakítani, és hogy a módszerek nem mindegyike használható ténylegesen a munkavállalók motiválására. Az elmélet tényleges útmutatással szolgált a munkáltatók számára a motiválásra alkalmas lehetőségek tekintetében. Az elméletet egy gyakorlati példával szemléltetve: egy jól fizetett munkavállaló, aki nem feltétlenül elégedetlen, nem biztos, hogy motivált is, azaz a magas fizetés nem biztosan vezet motivációhoz, viszont hajtóerőt jelenthet egy kihívást jelentő munkafeladat. Tulajdonképpen Herzberg is arra hívta fel a figyelmet, hogy magának a munkának is jelentős szerepe és hatása van a dolgozókra. A modell megkülönbözteti a munka tartalmi vonásait és a munkavégzés feltételrendszerét, és azt mondja, motiválásra csak a munka minőségének megváltoztatása alkalmas, a feltételek változtatásával maximum az elégedetlenséget lehet korrigálni.

2.4.1.3. McClelland teljesítmény-hatalom elmélete

McClelland teljesítmény-hatalom elméletében már a körülmények különbözőségének alapul vételén túl az emberek másságát is figyelembe vette, tekintettel arra, hogy egyénenként eltérő motívumstruktúra jellemző mindenkire. Az általa meghatározott három motívumból szervezeti szempontból kettőnek van jelentősége, a teljesítménynek és a hatalomnak⁴⁶. A teljesítményszükséglet a már meglehetősen korán kialakuló szocializációs folyamatokhoz köthető. Azt fejezi ki, hogy egy-egy megvalósult feladat mennyire jutalmazó. Amennyiben a befektetett idő és energia elismerhető, úgy az is valószínűsíthető, hogy az egyén teljesítményorientálttá válik. Az ilyen típusú ember sikere a saját erőből származik, számára konkrét visszaigazolás szükséges

⁴³ Göndör, 2003. p. 147-148..

⁴⁴ Csillag, Takács, Kiss, Szilas, 2012., p. 2-17.

⁴⁵ Teck-Hong, Waheed, 2011., p. 76.

⁴⁶ Lácza, Juhász, 2007., p. 82-83.

az elvégzett munkáról. A hatalomszükséglet alapja az a vágy, hogy az egyénnek befolyása legyen mások felett, akár személyi, akár szocializációs hatalom formájában. Az előbbi általában versenyhelyzetekben jelenik meg, az utóbbi pedig inkább mediátor jellemű emberekben. A mediátor típusú emberekre az a jellemző, hogy mások konfliktusait is tudják kezelni. A modellt tehát úgy érdemes használni, hogy a két motívum, a teljesítmény és a hatalom a közösséget, a munkafolyamatokat, illetve a szervezeti célokat szolgálják.⁴⁷

2.4.1.4. Munka karakterisztikus megközelítés

Nem lehet azonban említés nélkül elmenni a munka karakterisztikus megközelítése mellett, melyet Herzberg ötlete nyomán Hackman és Lawler dolgozott ki. Ez a modell a szükségleteket stratégiai menedzsment formába konvertált, s azt feltételezi, hogy amikor a munkában bizonyos karakterisztikák jelen vannak, akkor a munkavállalók jó teljesítményük esetén egy pozitív, öngeneráló visszajelzést kapnak. Ez a motiváció ösztönzi a személyeket a további kiemelkedő munkavégzésre.⁴⁸

2.4.2. A MOTIVÁCIÓ FOLYAMATELMÉLETEI

A folyamatelméletek kiindulási alapja a tanulás, mellyel elsajátítható, hogy hogyan lehet úgy viselkedni, hogy az egyének a befektetett munkájukért az általuk elvárt elismerést kapják. A motivációs folyamatelméletek célja az, hogy hasznosítsa a tartalmi elméletekben lévő ismereteket.⁴⁹ A folyamatelméletek a tartalomelméletekkel szemben sokkal inkább arra fókuszálnak, hogy a viselkedés hogyan változik, illetve, hogy az egyének hogyan reagálnak bizonyos helyzetekre. A motivációs folyamatelméletek közül négy elmélet emelhető ki, a méltányosság elmélete, a célkitűzések elmélete, az elvárás elmélete és a megerősítés elmélete.

2.4.2.1. Méltányosság elmélete

A méltányosság elmélete a munkahelyi igazságosságon alapszik. Feltevése, hogy minden egyén azt kívánja, hogy erőfeszítései és nyújtott teljesítménye alapján másokhoz viszonyítva méltányos elismerést kapjon. Ennek következtében a munkavállalók kiválasztanak valakit a munkahelyükről, akivel saját inputjaikat és outputjaikat hasonlítják össze, és abban az esetben, ha eltérést tapasztalnak az általuk összehasonlításra kiválasztott személlyel szemben, az eltérő inputok vagy outputok megszüntetésére törekednek. Inputoknak azokat a jellemzőket nevezzük, amelyet az egyén magával hoz a munkába, pl.: az életkor, munkatapasztalat, szakmai tudás, vagy a szervezet

⁴⁷ McClelland, 1965., p. 6-25.

⁴⁸ Hackman, Lawler, 1971., p. 259-286.

⁴⁹ Göndör, 2003., p. 154.

teljesítményéhez való hozzájárulás. Az outputok (kimenetek) azok a jellemzők, amelyeket elvárnak az elvégzett munkáért, lsd. elsődlegesen a fizetés, a jutalom, illetve egyéb elismerés. Amikor ezen összevetés során az egyén egyenlőtlenséget érzékel, megpróbálja ezeket kiegyenlíteni, vagy az inputok, vagy az outputok megváltoztatásával, azaz racionalizálással, a másik személy ellen irányuló negatív viselkedéssel, vagy az összehasonlítás alapjául szolgáló munkatárs megváltoztatásával.

A méltányosság érzete sokszor függ az egyéni értékítélettől, előfelvetésektől és a munkavállaló azon érzésétől, hogy a meghozott döntések becsületesek voltak-e. A méltányosság elméletének alkalmazásában a legtöbbször előforduló hiba, ha a munkavállaló rossz referenciaszemélyt (akihez méri magát) választ ki, ugyanis egy gyengébb teljesítménnyel bíró munkatárs estén saját eredményeit ronthatja le, míg egy erősebb jelölttel való versengés frusztráltsághoz, illetve negatív következményekhez vezethet.⁵⁰

2.4.2.2. Célkitűzések elmélete

A célkitűzések elmélete szerint a cselekvések és a teljesítmények háttérben valamilyen emberi szándék, hajtóerő áll, vagyis az egyének azokat a dolgokat teszik meg, amiket szeretnének. Ezért is állapítható meg, hogy azok, akiknek valamilyen magasabb céljuk van, jobban fognak teljesíteni, mint a céltalanok. Az elmélet további következtetése, hogy amennyiben valaki pontosan tudja, hogy mi az, amit el szeretne érni, nagyobb valószínűséggel fogja azt megvalósítani, mint a cél nélküli társaik.

Érdekesség, hogy a nagyobb önbecsüléssel rendelkező vezetők hajlamosabbak ezt a módszert alkalmazni, mint kevésbé öntudatos vezető társaik. Erős pozitív kapcsolat figyelhető meg a lelkiismeretesség és a célkitűzések között, míg kifejezetten negatív hatása is lehet a vezetői tudatosság hiányának. A célkitűzések elméletére kutatásokat is végeztek, azonban ezek főként egyszerű feladatokkal történtek, melyek viszonylag könnyen teljesíthetők. Összetett, többretű célkitűzések esetén ez a modell is lehet kevésbé eredményes, hiszen a több feladatra való összpontosítás ronthatja a teljesítőképességet.

Az elmélet során nem derül ki az sem, hogy a vezetők mi alapján választanak ki bizonyos prioritásokat, és határoznak meg célokat, valamint az sem, hogy több cél esetén milyen azok egymásra való hatása.⁵¹

⁵⁰ Bakacsi, 2004., p. 107-110.

⁵¹ Bakacsi, 2004., p. 102-104.

2.4.2.3. Elvárás elmélete

Az elvárás elmélete azon az alapfelvetésen alapszik, hogy az egyén azért fektet energiát a munkájába, hogy elvégezzen minden olyan tevékenységet, amely a számára kívánatos eredményre vezet. Az elmélet szerint az egyén kizárólag annyi feladatot végez el, amennyi feltétlenül szükséges az elvárt eredmény elérése érdekében: előre megbecsülik a különbségeket a különböző cselekvési alternatívák energiabefektetései, munkaráfordításai és hozamai között, és ezek alapján kiválasztják a számukra legkedvezőbbet.

Motivációjának erőssége a befektetett energia két valószínűségi változó egymáshoz való viszonyától függ, és ily módon a következőképp jelenhet meg:

- Erőfeszítés- és teljesítményelvárás, vagyis az egyén megbecsüli mennyi erőfeszítést szükséges megtennie az adott elvárás teljesülésének érdekében.
- Teljesítmény- és következményelvárás, vagyis az adott mértékű munka mennyisége meghozza az elvárt eredményt.⁵²

2.4.2.4. Megerősítés elmélete

A megerősítés elmélete abból indul ki, hogy az egyes cselekvések következményei valamilyen módon befolyásolják és hatással vannak azok jövőbeli megismétlődésére. Az eredmény meghatározza a visszacsatolás pozitív vagy negatív voltát. A motiválás világában ez jutalmazás vagy büntetés formájában ölt testet, melynek az egyénre gyakorolt hatékonysága egymáshoz képest igen különböző, és gyakoriságuk és időzítésük is nagyban befolyásolja a kimenetelüket.

Az egyén számára a pozitív megerősítés növelheti, a negatív pedig csökkentheti a megismétlődés valószínűségét. Pozitív megerősítés, ha az elvárt kimenetek valamilyen viselkedéshez, tettekhez kapcsolódnak és nagyban valószínűsítik azok újbóli megtörténtét. Negatív megerősítés alkalmazása akkor célravezető, ha valamilyen tevékenységet vagy viselkedést ki akarunk zárni a folyamatból. Míg egyes vezetők szeretik ezt használni, tisztában kell lenni annak hátrányaival, mivel a folyamatos negatív visszacsatolás frusztrációt okozhat az egyénben, motivációjának elvesztését és a munkahelyi kapcsolatainak megromlását eredményezi.⁵³

2.5. A KÖZSZFÉRA MOTIVÁCIÓS ELMÉLETE

James Perry nevéhez fűződik a közszféra motivációs elméletének (Public Service Motivation: PSM) elválasztása az üzleti menedzsmentben kialakult motivációs elméletektől. Perry és

⁵² Bakacsi, 2004., p. 104-107.

⁵³ Bakacsi, 2004., p. 100-102.

szerzőtársai szerint a pénzügyi ösztönzők a munkateljesítményt csekély mértékben befolyásolják.⁵⁴ Stajkovic és Luthans 72 esetet feldolgozó empirikus kutatásai alapján⁵⁵ állítják, hogy a pénzügyi ösztönző alkalmazása önmagában csupán 23%-os összefüggést mutattak a teljesítménnyel, míg a társadalmi elismerés 17%-os, a visszajelzés vizsgálata 10%-os összefüggést tárt fel a munkateljesítménnyel. Egyenként tehát e tényezők viszonylag kis mértékben befolyásolták az eredményt, együttes alkalmazásuk azonban 45%-os eredményt hozott.

Bucklin és Dickinson úgy találták, hogy az egyéni pénzügyi ösztönzők hatással vannak ugyan a motivációra, visszajelzéssel együtt alkalmazva azonban hatásosabbak, mint az egységnyi többletmunka után járó egységnyi többletbér.⁵⁶ Perry azonban fontosnak tartja megjegyezni, hogy ez a felvétel olyan mintán és olyan módszerrel készült, amelynek csekély érvényesége van a közsféra szempontjából.

Milkovich és Wigdor a közsféra széles körét vizsgálva úgy találták, hogy nem önmagában a teljesítménybér a lényeges, hanem annak kivitelezhetősége és hatásossága, amit az adott intézmény által követett tényleges gyakorlat határozott meg.⁵⁷

Fentiekkel szemben Perry és szerzőtársai úgy találták, hogy a csoportösztönzők sokkal hatékonyabbak az egyéni ösztönzőkhöz képest. A csoportösztönzők rendszerének az a lényege, hogy az egyéni bér egy része az adott csoport, szervezeti egység összteljesítménye szerint alakul. Perry és szerzőtársai ezt az állításukat nem saját kutatásra, hanem De Matteo, Eby és Sundstrom (1998)⁵⁸, valamint Honeywell-Johnson és Dickinson (1999)⁵⁹ vizsgálataira alapozták. Természetesen az elvégzett kísérletek beállításában jelentős különbség volt, de a szerzők egyezően állapították meg, hogy az egyenlően elosztott, viszonylag kis, egymással versengő csoportok voltak a csoportösztönzőkre a legfogékonyabbak.

A munkabeosztás, munkaszervezés kérdésköre szintén jelentősen összefügg a motivációval, azonban e ponton meg kell különböztetni az affektív és a magatartásban is tükröződő motivációt, ami még Griffin és szerzőtársai munkásságára vezethető vissza.⁶⁰ Perry kutatócsoportja abban egyetért Griffinnel, hogy a közsférában a munka eredményét sokkal nehezebb mérni, mint a dolgozók elégedettségét, ugyanakkor a két tényező nem feltétlenül van közvetlen oksági kapcsolatban.

⁵⁴ Perry, Mesch, Paalberg, 2006., p. 505-614.

⁵⁵ Stajkovic, Luthans, 2003., p. 155-194.

⁵⁶ Bucklin, Dickinson, 2001., p. 451-137.

⁵⁷ Milkovich, Wigdor, 1991., p.81.

⁵⁸ DeMatteo, Eby, Sundstrom, 1998., p. 141-183.

⁵⁹ Honeywell-Johnson, Dickinson., 1999., p. 89-120.

⁶⁰ Griffin, Welsh, Moorhead, 1981., p. 655-664.

Fentiekén kívül Perry és szerzőtársai megemlítik a dolgozók döntésbe való bevonását mint a motivációt befolyásoló tényezőt Cawley alapján.⁶¹ Ugyanakkor a bevonás (participáció) szerepére vonatkozó empirikus kutatások alapján azt lehet megállapítani, hogy a bevonás kedvezően hat a motivációra, szerepe azonban korlátozott (lsd. Wagner),⁶² ennek ellenére a participáció jobb döntéseket eredményezhet. A participáció összekapcsolódik a célkitűzésen alapuló vezetéssel, aminek az alkalmazása közszervezetek esetében az egyik legintenzívebben kutatott terület volt az Egyesült Államokban az 1990-es években.⁶³ A célok kijelölése és a célokra való motiválás mérhetősége azonban rendre nehézségekbe ütközött a számos kontextuális befolyásoló tényező miatt. Ha pedig túl elvont vagy túl nehezen elérhető célok kitűzésére került sor, az gyakran elkedvetlenítette a dolgozókat, csökkentette motivációjukat.⁶⁴ Perry és szerzőtársai szerint a célokkal való motiválás eredményessége akkor kézzelfogható, ha a célok mellé visszajelzés és teljesítménybér is társul⁶⁵.

A közszolgálati motiváció (PSM) területével foglalkozó kutatók számára fontos kérdés, hogy vajon csak a közszervezetek vezetői és vezető beosztású munkatársai esetében lehet-e PSM-ről beszélni vagy a beosztotti, alkalmazotti körben is.⁶⁶ Desmarais és Gamassou ennek ellenkezőjét mutatták ki, vagyis, hogy az alacsonyabb beosztásban foglalkoztatottak esetében is jelentős PSM értékeket lehet mérni.⁶⁷ Ennek oka véleményük szerint az altruizmusnak mint a dolgozóknál eleve meglévő altruista beállítottság, illetve, hogy az adott személy a közösségért tehet valamit.

Az életkor⁶⁸, a hierarchiában elfoglalt szerep és az iskolai végzettség motivációt emelő hatásait szintén kiemelik egyes szerzők. Naff és Crum álláspontja szerint az életkor emelkedésével a PSM kissé növekszik.⁶⁹ Perry az életkorral kapcsolatos, széles körben érzékelt motivációs eltérést azzal magyarázza, hogy magasabb életkorban valószínűbb a magasabb pozíció elérése, ami egyrészt önmagában motiváló tényező, másrészt az érdemeken alapuló előmeneteli rendszer maga is alkalmas arra, hogy motiváció alapján válassza ki azokat, akik alkalmasak a magasabb pozícióba való kerülésre.⁷⁰

A PSM elmélet álláspontja szerint nem helyes az a közelítés, hogy a menedzsment területen tapasztalt motivációs technikák mechanikusan alkalmazhatók a közszférában is. A közszféra

⁶¹ Cawley, Keeping, Levy, 1998., p. 615-633.

⁶² Wagner, 1994., p. 312-330.

⁶³ Mitchell, Daniels, 2003., p. 225-254.

⁶⁴ Locke, Latham, 2002., p. 705-717.

⁶⁵ Perry, 2006., p. 510.

⁶⁶ Camilleri, 2007., p. 356-377.

⁶⁷ Desmarais, Gamassou, 2014., p. 131-150.

⁶⁸ Bright, 2005., p. 138-154.

⁶⁹ Naff, Crum, 1999., p. 5-16.

⁷⁰ Perry, 1997., p. 181-197.

számára a megbecsültség, az az érzés, hogy „tehetek valamit másokért”, illetőleg, hogy „fontos dolgokkal foglalkozhatom”⁷¹ legalább olyan fontos motivációs tényezők, mint a megfelelő bér.

⁷¹ Gellén, Kudo, 2015., p. 1-25.

3. FŐBB MOTIVÁLÓ ÉS DEMOTIVÁLÓ TÉNYEZŐK

Az emberierőforrás-menedzsment egyik kulcsfontosságú részterülete az ösztönzés-menedzsment, melynek fő célja a munkavállalók ösztönzése, hogy minél jobban hozzájáruljanak a szervezeti célok eléréséhez. Az ösztönzési stratégia, politika és gyakorlat egymásra épülve alkotják az ösztönzési rendszert, melynek fókuszában a szervezeti eredményesség növelése, valamint a külső és belső motiváció erősítése áll. A jól kialakított ösztönzési rendszer elősegíti a szakmailag kompetens, jó munkavállalók vonzását, megszerzését, megtartását, valamint teljesítményük serkentését a motiválás által.

A dolgozói munkateljesítményre motiváló hatással vannak – többek között – a jól végzett munka anyagi és nem anyagi elismerési formái, a vezetők pozitív visszajelzései, az elismerő, dicsérő jó szó, szakmailag kompetens vezetői támogatás, kiemelt fizetés és egyéb juttatási elemek, valamint a szervezet által biztosított előrelépési lehetőség. Az új generációk munka világában történő megjelenésével újabb elvárások is megjelentek, melyhez igazodva a munkáltatók is ennek megfelelően alkalmazkodásra kényszerültek. Az Y generációhoz tartozó fiatal munkavállalók többsége számára kiemelten fontos munkahely-választási szempontot képez, hogy a munkahely biztosítsa számukra a rugalmas munkaidőt és a megfelelő munkakörnyezetet⁷². Az otthoni munkavégzés lehetősége az ehhez szükséges mobil eszközök biztosítása mellett a motiváció rugalmasabb tényezőit képviseli.

Jelen fejezetben a munkateljesítményre ható motiváló és demotiváló tényezők közül azokkal foglalkozom részletesebben, melyek véleményem szerint kiemelten nagy hatással vannak a dolgozói motivációra. A motivációra kiemelten ható bérezés és szabadság témakörét külön fejezetekben fejtem ki, egyrészt a közigazgatásra jellemző speciális jelleg, másrészt a hatályos jogszabályi rendelkezések által biztosított bér- és juttatási elemek részletes elemzésének terjedelmére való tekintettel. Ennek megfelelően motivációs tényezők kifejtéseként, jelen fejezetben a szervezeti kultúráról, a munkahelyi szocializációról, a vezetésről, valamint a munkahelyi egészségfejlesztésről lesz szó, majd ezt követően a demotiváló hatások közül a napjaink munkavállalóit leginkább fenyegető munkahelyi stressz és kiégés témakörét fejtem ki.

⁷² A munkaerőpiacon jelenlévő Y generáció tagjai 1985 és 2000 között születtek. [Kópházi, Pétervári, Balassa, 2018., p. 51.]

3.1. FŐBB MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐK

A megfelelő ösztönzési rendszer, és ezen belül a motivációs tényezők megalkotása nagyon nehéz és komplex feladat, mivel a vezetőknek összhangot kell teremtenie a munkavállalók elvárásai és a munkáért nyújtott ellenszolgáltatás értéke között, mindezt úgy, hogy a szervezet számára optimális legyen, azaz ne okozzon túl nagy költségterhet. Ha ez nem sikeres, az könnyen magas fluktuációhoz vezethet. Az ösztönzési rendszer kialakításakor figyelembe kell venni a munkaerő-piac helyzetét, a munkaköri követelményeket, a munka tartalmát, a szervezeti tagok értékrendjét, a szervezeti kultúrát, az üzleti célokat és lehetőségeket.

Egy szervezet sikerességét és eredményességét nagyban meghatározza, hogy milyen felkészültségű munkatársakat képesek alkalmazni, illetve megtartani. Nagyon fontos kérdés az is, hogy a kitűzött üzleti célok elérése érdekében miként tudják motiválni a szervezet dolgozóit. Ösztönzés esetében legtöbbször a munkabérré és a keresetre szoktak gondolni, holott a motiválás ennél lényegesen összetettebb kérdés. A bér kitüntetett szerepet játszik ugyan a dolgozók motiválásában, de önmagában nem elegendő, mivel egy idő után az adott jövedelem nagyságához hozzászokhatnak az emberek, és így annak az ösztönző ereje is csökkenhet.

Az ösztönzésben kiemelt szerepe van a szervezeti kultúrának, a jó munkahelyi légkör és a csapatszellem is arra ösztönzi a dolgozókat, hogy a legjobb teljesítményt hozzák ki magukból. Fontos tényező az is, hogy az adott vezető folyamatosan értékelje a dolgozók teljesítményét, s a dolgozók objektív visszajelzést kapjanak arról, hogy mit végeztek jól, vagy rosszul.

Az alábbiakban a dolgozói motivációra ható tényezők közül a szervezeti kultúra, a munkahelyi szocializáció, a vezetés, valamint a munkahelyi egészségfejlesztés témakörét fejtem ki részletesen.

3.1.1. SZERVEZETI KULTÚRA

A szervezetek nem létezhetnek szervezeti kultúra nélkül, hiszen mivel ezek értéket hordoznak, normát jelentenek a szervezet tagjai számára. A szervezeti kultúra által felállított normákat, értékrendeket és elvárt magatartásformákat a szervezet tagjai követik és érvényesnek fogadják el. A jól működő szervezetek a külső hatások, környezeti változások hatásaihoz alkalmazkodni kényszerülnek, ami biztosítja számukra a fennmaradást. Amennyiben változik a szervezeti kultúra, természetesen a szervezet tagjai is ehhez mérten változtatásra kényszerülnek. Az alábbiakban a szervezeti kultúra fogalmi meghatározását követően a szervezeti kultúra szintjeire és típusaira térek ki.

3.1.1.1. A szervezeti kultúra fogalmi meghatározása

A szervezeti kultúrával rengeteg szakirodalom foglalkozik, melyekből az alábbi fogalmi definíciókat szeretném részletesen kifejteni.

A szervezeti kultúra egy olyan rendszer, ami hitekre, értékekre, jelentésbeli értelmezésekre alapul, melyet a szervezet tagjai használnak annak érdekében, hogy megértsék azt az egyediséget, amelyből a szervezet származik, táplálkozik, működik, illetve tovább fejlődik⁷³, vagyis a szervezeti kultúra a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszer⁷⁴, amely a váratlan döntési helyzetekben előforduló viselkedés, amely hitek, értékek és magatartások függvénye.⁷⁵ A szervezeti kultúra egy összetartó erővel bíró komplex egység, amely látható és láthatatlan elemeket is magában foglal, összetartja a szervezet tagjait, segíti őket a szervezeti célokkal való azonosulásban, és nagy hatással van a szervezet tagjainak az identitástudatára és a kialakított viselkedésére.

A szervezeti kultúra kialakulásában három fő csoportba sorolható tényezők játszanak szerepet. Ezen tényezők a külső hatások, a szervezet specifikus tényezői, valamint a szervezet történelme. A külső hatások befolyást gyakorolnak a szervezetre, annak tagjainak az értékválasztására, hiedelmeire. A szervezetek a külső hatásokat nem tudják befolyásolni, annak változásakor a szervezetnek is jól kell reagálnia megfelelő változtatással. Ilyen külső hatásként a természeti környezet, a történelmi események és a társadalmi kulturális környezet. A szervezet specifikus tényezői is alapvetően befolyásolják a szervezeti kultúrát, mint pl. a domináns technológia, amely struktúra-meghatározó hatással bír a szervezetre, és meghatározza az információs, függési viszonyok kialakulását is a szervezeti tagok között. A szervezetbe felvenni kívánt szervezeti tagok kiválasztása is befolyásoló tényező, mivel a dolgozók jelleme, iskolai végzettsége, képzettsége is hatással van a szervezeti kultúrára. A szervezet történelme olyan hatással van a szervezetre, amely alapvetően formálja a szervezetben kialakuló gondolkodásmódot és értelmezést.⁷⁶

3.1.1.2. A szervezeti kultúra szintjei

A szervezeti kultúra komplexitását, összetettségét jól mutatják a szervezeti kultúra különböző szintjei, amelyek összességében adják a kultúra egységét. A szervezeti kultúra hosszú folyamat eredményeként jön létre, melynek részét képezik a közös tanulási folyamat során kialakult közös

⁷³ Bakacsi, 2004., p. 222-229.

⁷⁴ Bakacsi, 2010., p. 201.

⁷⁵ Csath, 1990., p. 151-163.

⁷⁶ Kiss, Csillag, 2014., p. 4-6.

tapasztalatok.⁷⁷ A szervezet egy jéghegyhez hasonló, amennyiben a lényegi elemek „a víz alatt nyugvó 9/10 által meghatározottak”.⁷⁸ (4. számú ábra)

Schein a szervezeti kultúra különböző rétegeinek vizsgálatával abból a szempontból foglalkozott, hogy azok mennyire láthatóak külső szemlélő által. Ezek a szintek aszerint különülnek el, hogy az alapfeltételezések, melyek a kultúra lényegét jelentik, mennyire nyilvánulnak meg.⁷⁹ A szervezeti kultúra szintjei és azok elemei az alábbiakban foglalhatók össze: (5. számú ábra)

1. *szint: Javak és képződmények*

A szervezeti kultúra legkönnyebben felismerhető része a javak és képződmények szintje, mivel elemei már a felszínen megjelennek. Mivel ezen elemek gyorsan felismerhetők a külvilág számára, általuk azonnali benyomást lehet szerezni a szervezetről, azonban az is előfordulhat, hogy ez elhamarkodottságából adódóan előítéletekre és sztereotípiákra épül. Ehhez a szervezeti kultúra szinthez tartoznak többek között a magatartásformák, szokások, normák, továbbá a szervezet termékei, amik megnyilvánulhatnak akár épületek jellegzetességében, használt nyelvezetben, alkalmazott technológiában, vagy a szervezet történeteiben.

2. *szint: Értékek és ideológiák*

A szervezeti kultúra ezen szintje már kevésbé tudatos, és emiatt nehezebben is értelmezhető. A normákat a szervezet tagjai alakítják és azok akkor válnak általánosan elfogadottá, ha azt visszaigazolták. Amennyiben a szervezet, illetve a tagjai elfogadják a kialakult normákat és értékeket, akkor ezek mindenki által elfogadott értéké, majd feltételezéssé válnak.⁸⁰

3. *szint: Alapfeltevések és premisszák*

A szervezeti kultúra legmélyebb szintje, azon elemek, amelyeket a szervezeti kultúra középső szintjének elemeiből a szervezet mindennapjai során folyamatosan használ a problémák megoldásához. Amennyiben a szervezet tagjai egyes értékeket hosszú távon használnak és eredményesnek bizonyulnak, azok beépülnek a mindennapjaikba, használatuk felől nem merül fel kétség, hanem használatuk elfogadottá és magától értetődővé válik.⁸¹

⁷⁷ Bakacsi, 2004., p. 222-229.

⁷⁸ Heidrich, 2001., p. 7.

⁷⁹ Heidrich, 2001., p. 16.

⁸⁰ Heidrich, 2001., p. 17.

⁸¹ Bakacsi, 2004., p. 222-229.

A szervezeti kultúra szintjeinek vizsgálata, tanulmányozása abból a szempontból is fontos lehet, hogy a külső, extenzív megnyilvánulásokból következtetést lehet levonni az egyéni motivációkra.⁸²

A fentiek alapján látható, hogy a szervezeti kultúrát igen sok tényező határozza meg, egyrészt a felszín feletti, látható, valamint a mélyebb rétegekben található, nem látható elemek. A diagnosztizálás több módszerrel történhet, lsd. pl. a szervezet dokumentumainak átvizsgálása és elemzése, lefolytatott interjúk, résztvevői megfigyelések, kérdőíves megkérdezések, valamint a szervezet tagjaival készített interjúk.

3.1.1.3. A szervezeti kultúra típusai

A szervezeti kultúra típusait számos módon lehet ismérveik és jellemzőik alapján kategorizálni. Quinn modelljében a rugalmasság, a szoros ellenőrzés, illetve a kifelé vagy befelé irányultság szempontjait alapul véve különít el négyféle szervezeti kultúra típust az alábbiak szerint:

1. *Klánkultúra/Támogatókultúra:* Ennek a szervezeti kultúrának jellemzője, hogy rugalmas kapcsolatrendszert épít ki és befelé irányultságából adódóan a belső kapcsolatokra helyez nagy hangsúlyt, a legfontosabb szervezeti értékeknek a szervezet iránti elköteleződést a csapatösszetartozást, a kölcsönös bizalmat és a felelősséget tekinti. Támogatja az emberi erőforrások fejlesztését, és a szervezet tagjainak önmegvalósítását.
2. *Adhokrácia/innovációorientált/Nyílt kultúra:* Ez a kultúrátípus is rugalmas keretek működik, de az előző típushoz képest már kifelé irányul, mivel a külső környezet folyamatos figyelemmel kísérése történik. Jellemzője a versenyszellem, a gyors cselekvőképesség és a jövőorientáltság, központi érték a növekedés, a környezeti erőforrások megszerzése és a gyors adaptáció.
3. *Cégorientált/Célorientált/Racionális kultúra:* Ezen szervezeti kultúra célja a nagy profit és a hatékonyság elérésére, a jó teljesítmény, a gazdaságos működés, melyet szoros kontroll mellett tud elérni. További jellemzője még a kifelé összpontosítás, a racionális tervezés, a központi célmeghatározás és az ellenőrzés.
4. *Hierarchia/Szabályorientált/bürokrata kultúra:* Erre a kultúrára a szoros kontroll és a befelé irányultság jellemző. Középpontjában a hierarchikus szabályozottság, a formális pozíciók fontossága, a munkamegosztás, az írásbeli kommunikáció és az ellenőrzés áll. Központi értéke a stabilitás, az egyensúly, az eddigi eredmények megőrzése.⁸³

⁸² Hofstede, 1980., p. 42-63.

⁸³ Berde, Dienesné, 2007., p. 102-120.

Slevin és Covin tipológiája organikus és mechanikus szervezeti kultúrát különböztet meg.

1. *Organikus kultúra:* Az organikus kultúra kommunikációját a szabad információáramlás jellemzi. A működési stílus egyéni szaktudásra épül, a változó környezethez történő önként alkalmazkodás jellemző a szervezetre. Az ügymenet tekintetében az ügyek elvégzésére fektetik a hangsúlyt, melyet nem szabályoznak szigorú előírások szerint. Az organikus kultúra jellemzője még a laza, informális ellenőrzés, valamint a rugalmas munkahelyi magatartás, a csoportos megbeszélés és döntéshozatal.
2. *Mechanikus kultúra:* A mechanikus szervezeti kultúra jellegzetessége a kommunikációs csatornák által előírt, ellenőrzött kommunikáció és az előírt és uniformizált működési stílus, a döntési jogosultság hivatalos beosztás szerinti hierarchikus jellege, valamint a lassú alkalmazkodás. A hangsúlyt az írott szabályokra helyezik, a bevált vezetési elvek az irányadóak a szervezetben, az ellenőrzés szoros, a magatartás a szabályzatok, munkaköri leírások és egyéb előírások szerinti, a vezetők a beosztottak véleményét nem kérik ki, döntéseiket a nélkül hozzák meg.⁸⁴

Összegzés

Hajnal György 6 minisztériumi jogállású közigazgatási szerv esetében vizsgálódott a szervezeti kultúrára vonatkozóan, melynek eredményeként arra a következtetésre jutott, hogy valamennyi vizsgálat alá vont minisztériumi szervben a bürokratikus/hierarchikus szervezeti kultúra dominált. „... a vizsgált szervezeteket egymással összevetve a hierarchikus kultúra nem csak abszolút értelemben, hanem a többi kultúra-típus jelenléte szempontjából is meghatározó jelentőségű.”⁸⁵

A közelmúltban kormányzati szinten is történt kezdeményezés a kultúraváltásra új állami koncepcióval, új politikai irányvonalak kialakulásával, valamint az ügyfélközpontúság előtérbe helyezésével. A közigazgatásban zajló szervezeti kultúraváltást célozta meg a Magyar Program is a személyzetfejlesztésre, hivatás-etika kialakítására és fejlesztésére irányuló különböző elemeivel. „... az új közigazgatási kultúra a szolgáltatóvállalatok értékrendje felé nyit: a standardizált (egyenlőség elvét szem előtt tartó) eljárásokat az innovatív (de legalábbis az egyedi eseteket kezelni tudó) ügyfélkezelés váltja fel, a vezetés eszköztárában az előírásokat és bürokratikus kontrollt a célkitűzések és puhább kontrollmechanizmusok váltják fel.”⁸⁶ Ezen kívül a közszférával szemben támasztott elvárások is változtak az elmúlt idők folyamán (6. számú ábra).

⁸⁴ Heidrich, 2001., p. 25.

⁸⁵ Hajnal, 2004., p. 127.

⁸⁶ Kiss, Csillag, 2014., p. 14.

Ennek eredményeként a Magyar Program és ennek folytatására életre hívott Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 című dokumentumok kezdeményeztek változásokat, átalakításokat, amelyek azonban – a kutatási eredmények, felmérések tanulsága szerint – nem vagy csak részlegesen hozták meg az elvárt eredményeket, így a szervezeti kultúra bürokratikus / hierarchikus jegyeit jelenleg még nem sikerült alapvetően megváltoztatni.

3.1.2. MUNKAHELYI KAPCSOLATOK

3.1.2.1. A munkahelyi szocializáció

A csoport a közösségi alakzatok legősibb formája, az egyén szempontjából egyben a szocializációjának legfontosabb színtere is, tekintettel arra, hogy az ember társas lény és személyiségfejlődése nem önmagában, hanem a környezetével való interakcióban zajlik. Az egyének egymás jelenlétében többletteljesítményre képesek, lelkesebbek, kölcsönösen tudják inspirálni egymást. A munkahelyen éppúgy, mint a hétköznapi interakciókban nagy jelentőséggel bírnak a társak viselkedéséről, valamint személyiségéről szerzett benyomásaink. A munkahelyi szocializáció – ami lényegében nem más, mint hogy hogyan tanulunk meg egy munkahely tagjává válni, hogyan sajátítjuk el a foglalkozási szerepünket a munkahelyi közösségben, s közben hogyan illeszkedünk be az adott szervezetbe, hogyan alkalmazkodunk a munkához és munkatársainkhoz és a szervezeti kultúrához – alapvetően meghatározza a munkahelyi elégedettségünket.⁸⁷

Takács Ildikó szerint a munkahelyi szocializáció egy olyan folyamat, melynek során az egyén viselkedése a munkahely és a munkatársak által támasztott elvárásoknak való megfelelés szerint módosul. A munkahelyen a szocializáció különböző formáival találkozhatunk. A munkaszocializáció a munkavégzés során jellemző viselkedésünket, a munkához való viszonyulásunkat jelenti. A szervezeti szocializáció a szervezethez történő alkalmazkodást jelent, melynek során az egyén a szervezet működéséhez, elvárásaihoz, kultúrájához való alkalmazkodása, a szervezeten belüli társas – főnök-beosztott, munkatársi kapcsolatok – kialakítása, valamint a munkahelyi csoportba való beilleszkedése valósul meg. Ezek a szocializációs folyamatok nehezen választhatók szét, hiszen eredményei a munkavégzés során együttesen jelennek meg a munkát végzők magatartásában.⁸⁸

⁸⁷ Kovács, 2018., p. 135-150.

⁸⁸ Takács, 2006., p. 296-316.

3.1.2.2. A munkahelyi légkört befolyásoló tényezők

A munkahelyi feladat jellege mindig meghatározza, hogy azt egyénileg végezzék-e el, vagy inkább csoportban történő munkavégzés keretében, azaz melyik a hatékonyabb munkamódszer. Amennyiben a feladatot több munkatársnak kell elvégeznie, meg kell határozni, hogy ahhoz melyik a legjobban illő optimális csoportösszetétel, melynek megtalálásához a vezetőknek sokoldalú elemzésre van szüksége.⁸⁹

A rossz munkahelyi légkör következményei nehezen mérhetők, inkább a munkaerő részéről tapasztalt tényezőkből lehet következtetéseket levonni erre vonatkozóan. Ilyenek például a magas fluktuáció, a munkatársak gyakori hiányzásai, a munkateljesítmény csökkenése, valamint a munkahelyi konfliktusok is, melyek háttérben igen gyakran a munkatársak érzelmei, hangulati elemei húzódnak meg. Ennek következtében a teljesítményorientált, szervezett munkahelyeken a jó munkahelyi légkör kialakítása és fenntartása egyre inkább szervezeti célkitűzésként is megjelenik. A munkahelyi légkört számtalan tényező befolyásolja. Gyulai Tibor szerint számos eszköz áll a munkáltató rendelkezésére a csapatszellem tudatos kialakítására. A munkahelyi légkör javításának közkezdvelt eszközei a különböző munkaidőn kívüli, csapatépítő, szabadidős közös programok, rendezvények, melyeknek célja a munkatársak pozitív hangulatának kialakítása, mely által a hétköznapi munkarobot után az egymással dolgozó munkatársak új oldalukról ismerhetik meg egymást oldott, közvetlen beszélgetések, programok keretében.⁹⁰

Egy csoport működése során viszonylag elég hamar kialakulnak a csoporton belüli rokon- és ellenszenv érzetek, amelyek a kapcsolatokat is befolyásolják. A kutatókat is régóta foglalkoztatja, hogy melyek azok a tényezők, amelyek az emberek közti rokonszenvhez vezetnek. Ezzel összefüggésben Aronson megállapította, hogy jobban szeretjük azokat az embereket, akik kellemes tulajdonsággal rendelkeznek, mint azokat, akik kellemetlenekkel. Ugyancsak jobban kedveljük azokat, akik együttműködnek velünk, mint azokat, akik versenyeznek. A szeretet viszonzása is nagyon fontos hatással van ránk, mivel azokat az embereket szeretjük jobban, akik viszonzszeretnek bennünket. Továbbá működik a tapasztalás kiterjesztése is oly módon, hogy az emberek hajlamosak a másik személlyel kapcsolatos egyetlen pozitív vagy negatív információ alapján feltételezni, hogy az érintett többi tulajdonsága is ezzel összhangban van. A csoport akkor lesz kiegyensúlyozott, ha a csoporton belül mindenki mindenkiel jó viszonyt ápol, kedvelik egymást és a csoporttagok egymással folyamatosan együttműködnek, kapcsolatban vannak.⁹¹

⁸⁹ Bodnár, Kovács, Sass, 2011., p. 157-172.

⁹⁰ Gyulai, 1994., p. 16-21.

⁹¹ Aronson, 2002., p. 361-383.

Összegzés

A munkahelyi kapcsolatok – ami magában foglalja a kollégák egymás közötti kapcsolatrendszerét – nagyon fontos motivációs tényezőt képeznek a munkahelyen. A jó munkahelyi légkört alapvetően befolyásolja a munkahelyi kollegialitás minősége, a kollégák egymáshoz való viszonya. A jó munkahelyi légkörben a kollégák egymást támogatva, jó együttműködésben, közösen haladnak a szervezet által kitűzött célok felé. A szervezet számára is kiemelten fontos, hogy a beosztott kollégák egymással, illetve a vezetők a beosztott kollégákkal is jó kapcsolatot tartsanak fenn, hiszen a hatékony és eredményes munkavégzéshez ez elengedhetetlen.

3.1.3. VEZETÉS

A vezetés kulcsfontosságú szervezeti erőforrás a szervezet egésze számára. Vezetőnek lenni magában foglalja a feladatok elvégzéséért való felelősséget és a beosztottakkal való törődést, ösztönzést, vagyis a vezető felelősséggel tartozik a dolgozók kiválasztásáért, motiválásáért és támogatásáért.

3.1.3.1. Vezetés fogalma

A korunkat jellemző összetettség és változékonyság politikai-jogi, gazdasági, szociokulturális szinten, valamint technológiai tényezők mentén egyaránt érzékelhető.⁹² A szervezet környezeti feltételrendszerének állandó változása és az ehhez való alkalmazkodás szempontjából megállapítható, hogy a vezetés még inkább kulcspozíciót tölt be a szervezetek működésében. A környezetben lezajló változások növekvő összetettsége és bonyolultsága, illetve maga a rendszer komplexitása még inkább számít a vezetőkre.⁹³

A megváltozott és folyamatosan változásban lévő környezeti komplexitáshoz igazodóan vezetélméleti területen is változás következett be, melynek eredményeként a 80-as években megjelenő személyes vezetési (leadership) irányzatokat a szakírók „new leadership”-ként, új vezetésként említik⁹⁴. Az irányzatokhoz idomulva a vezetői attitűdök is változáson mentek keresztül. Az új megközelítés magába foglalja a karizmatikus, az átalakító, a jövőkép-centrikus tanokat, valamint hozzájuk kapcsolódóan megjelenik a szolgáló, valamint az érzelmi intelligencia alapú megközelítések is.⁹⁵

Az új vezetési irányzat szerint a vezetőknek a bizonytalan és változó környezetben nemcsak az adott, kiszámítható helyzetben érvényes feladatok ellátására kell fókuszálniuk, hanem nagy

⁹² Fehér, 2011., p. 6-7.

⁹³ Komor, 2009. p. 4.

⁹⁴ Yukl, 1989.; p. 279.

⁹⁵ Fehér, 2010a., p. 2-13.

hangsúlyt kell fektetniük az alaphelyzet megváltoztatására, fejlesztési és innovatív irányokat kell követniük, amely megfelelő vállalkozó szellemet is megkövetel. Ezen túlmenően a vezetőknek saját fejlődésük mellett hatást kell gyakorolniuk a munkatársak tudatos formálására, fejlesztésére is. Ezek függvényében a vezetéselméletek megpróbálták választ találni arra, hogy mely tényezők mentén jön létre a munkatársakban a kívánt változás, valamint hogyan lehet egy közös jövőkép mellé sorakoztatni őket. Felértékelődött a vonzó jövőkép, az értékek, a karizma, az érzelmek és a szimbólumok fontossága.⁹⁶ Az emberi erőforrás jelentőségének felismerése a szervezetek számára stratégiai fontosságúvá értékelődött fel, életre hívva ezáltal a menedzsment azon szakterületét, amely az emberi erőforrással mint stratégiai erőforrással foglalkozik.⁹⁷

Griffin szerint „a menedzsment egy szervezet emberi, pénzügyi, fizikai és információs erőforrásai tervezésének és azokról való döntésének, szervezésének, vezetésének és irányításának folyamata a szervezet céljainak eredményes és hatékony megvalósítása érdekében. Menedzser az a személy, akinek elsődleges tevékenysége a menedzselés folyamatának részét képezi.”⁹⁸ Brech szerint a vezetés szociális folyamatként értelmezhető, melynek „célja a vállalkozás hatékony, gazdaságos tervezése és szabályozása érdekében bizonyos feladatok ellátása, felelőségek felvállalása.”⁹⁹ A vezetés meghatározható úgy is, mint olyan tevékenység, amely egyének vagy csoportok viselkedésének befolyásolására irányul.¹⁰⁰ Amennyiben a vezetés fogalmával az emberi erőforrások, valamint az emberek közötti együttműködés szerepét szeretnénk kiemelni, úgy a vezetés célja „...eredményesen megvalósítani dolgokat a többi ember által, illetve velük együtt.”¹⁰¹

3.1.3.2. A vezetés funkciói

A vezetési feladatokat, tevékenységeket több szempont szerint is elkülönítették és csoportosították a téma kutatói. Brech szerint a vezetés négy fő elemét a tervezés, az ellenőrzés, a koordináció és a motiváció teszik ki. Drucker már kibővítette a Brech szerinti vezetői alapeladatokat, szerinte a vezetői alapeladatok közé tartozik a célkitűzés, a szervezés, a motiváció és a kommunikáció, illetve a mérés és az emberek fejlesztése. Nemes értelmezésében a vezetői feladatok négy feladatcsoport, tevékenység köré csoportosíthatók: tervezés, szervezés, irányítás és ellenőrzés.¹⁰²

⁹⁶ Fehér, 2010b., p. 13-20.

⁹⁷ Hajós-Berde, 2008., p. 8

⁹⁸ Griffin, 1996., p. 7.

⁹⁹ Klein, 2001., p. 289-295.

¹⁰⁰ Ternovszky, 2000., p. 24.

¹⁰¹ Dobák, 2008., p. 127.

¹⁰² Nemes, 2003.; p. 13.

Dobák hét vezetői tevékenységet különböztet meg: tervezés, szervezés, személyi ügyek, utasítás, koordinálás, információgyűjtés, beszámoltatás, pénzügyi tervezés. A közvetlen irányítást további 4 alfeladatra bontja: emberierőforrás-menedzsment, motiváció, kommunikáció, csoportok létrehozása és vezetése.¹⁰³

A vezetés alapfunkciói: (7. számú ábra)

1. *Tervezés, célkitűzés (Planning)*: A tervezés a jövőre fókuszál, a szervezet jövőben elérendő céljait, körülményeit fogalmazza meg. Magában foglalja a rövid-, közép- és hosszútávú célokat és a stratégiák tervezését egyaránt. Dönt és meghatározza az azok eléréséhez szükséges tevékenységeket, kijelöli a megvalósításhoz vezető utat. A keretek, irányok kijelölésén túl a célokhoz hozzárendeli az eszközöket, allokálja az erőforrásokat. A célkitűzés mellett a tervezési funkció körébe tartozik a különböző előrejelzések készítése, az ütemtervek, eljárások tervezése, a vállalati politikák kialakítása és a költségvetések kidolgozása is.
2. *Szervezés (Organizing)*: A szervezés az elvégzendő feladatok és az azokhoz szükséges tárgyi és személyi feltételek (erőforrások) elrendezése és összekapcsolása, egymáshoz rendelése a legeredményesebb munkavégzés érdekében. Ide tartozik a szervezeti forma kialakítása, a munkafeladatok leosztása az egyének képességeinek maximálás kihasználására törekedve, a munkakörök kialakítása, a tagok közötti együttműködéshez szükséges körülmények létrehozása, illetve a feladatok elvégzéséhez szükséges erőforrások rendelkezésre állásának biztosítása.
3. *Irányítás, ellenőrzés (Controlling)*: Az irányítás tulajdonképpen az ellenőrzést, a célok és a részcélok felé vezető út folyamatos vizsgálatát jelenti, azaz a végbemenő munkafolyamatok, a szervezeti tagok tevékenységének monitorozását, elemzését, mérését, figyelemmel kísérését, a már elért eredményeknek a tervben meghatározottakkal való folyamatos összevetését. Eltérés esetén beavatkoznak a folyamatokba, korrekciót hajtanak végre. Az eltéréseknek számos oka és forrása lehet, mint például a személyzeti jellegű problémák, az alkalmazottak motivációjának hiánya, a túl magasra tett elvárások. A menedzser szerepe, hogy ezeket az okokat feltérképezze és megtervezze az esetleges változtatásokat.
4. *Vezetés (Leading)*: A vezetés a szervezet tagjainak a tervezés során meghatározott célok elérése érdekében történő befolyásolása. A vezetési funkció fókuszában az emberek állnak. A menedzser feladata, hogy koordinálja, ösztönözze, segítse a dolgozókat azért, hogy a kívánt teljesítmény nyújtsák. A vállalat akkor tud tartósan fennmaradni és sikeresen, hatékonyan és eredményesen működni, amennyiben képes az egyéni és szervezeti célokat összehangolni, a

¹⁰³ Dobák, 2008., p. 140.

tagokat a szervezeti célok érdekében motiválni. A vezetőnek ezért a megfelelő munkafeltételek, munkaerő biztosítása mellett tisztában kell lennie azokkal a tényezőkkel, eszközökkel, amelyekkel képes motiválni a munkavállalókat munkájuk elvégzésére.¹⁰⁴

3.1.3.3. Vezetési szintek

A vezetésnek három szintjét különböztetjük meg:

Felsőszint: stratégiai szint (pl.: az első számú irányító; értékesítési igazgató)

Középszint: folyamatok, részrendszerek, egységek irányítói (pl. osztályvezető)

Alsószint: közvetlen irányítók, operatív vezetők (pl. csoportvezető)

A vezetők a három szinten eltérő súlyú feladat-, felelősségi- és hatáskörrel rendelkeznek. Minél magasabb szinten van egy vezető, annál nagyobb a felelőssége és a hatásköre. A szervezetek méretéből, felépítéséből adódóan egyes szintek hiányozhatnak.¹⁰⁵

Kelly és Grimes vezetési szintekre tett megállapításai szerint a vezetői hatékonysághoz a különböző vezetési szinteken más és más képességgel kell rendelkezniük a vezetőknek, mivel eltérő szerepelvárásoknak kell megfelelniük. Így a vezetőktől elvárt képességek kombinációja az adott vezetői szinttől függően változik.¹⁰⁶

3.1.3.4. Vezetői szerepek

A menedzser vagy vezető egy olyan személy, aki mások tevékenységét koordinálja a kitűzött eredmények és célok lehető leghatékonyabb módon történő elérése érdekében. Henry Mintzberg elmélete szerint három főbb csoportban tíz menedzseri szerep különíthető el, melyek szerint a menedzsereknek mindig el kell látniuk interperszonális, információs és döntési szerepeket.¹⁰⁷ (8. számú ábra)

1. *Interperszonális (személyközi) szerep:* A menedzser interperszonális szerepei a személyek közötti, kapcsolati, valamint párbeszédre irányuló tevékenységeiben betöltött szerepeit ölelik fel.
 - *Képviselő szerep:* a menedzser interperszonális szerepének ellátása során a formális hatalom birtokosaként a szervezetet képviseli, ennek keretében jelenik meg rendezvényeken, fogadja a látogatókat.
 - *Kapcsolattartó szerep:* széles kapcsolatrendszere révén kapcsolatot tart más vezető kollégákkal, irányítása alá tartozókkal és más szervezeti egység kollégáival. Kapcsolatain

¹⁰⁴ Dobák, 2008., p. 127-176

¹⁰⁵ Dobák, Antal, 2010., p. 76.

¹⁰⁶ Berde, 2015., p. 26.

¹⁰⁷ Méhes, Roberts, 2019., p. 38-40.

keresztül információkat gyűjt és megoszt másokkal a szervezet kommunikációs csatornáin keresztül.

- *Vezető szerep:* a legjelentősebb és legszélesebb körű menedzseri minősülő szerep, amelynek hatalmas súlya van a szervezet jövője szempontjából. A vezetési tevékenységek az egész menedzseri munkafolyamatot áthatják.¹⁰⁸

2. *Információs szerepek:* A menedzseri tevékenységek információs szerepeihez az információk gyűjtésével, feldolgozásával és továbbításával kapcsolatos feladatokhoz tartozó szerepek tartoznak.

- *Idegközpont szerep:* a menedzser a szervezet külső és belső kommunikációs hálójában egyaránt az információ idegközpontjának minősül, ennek következtében kiemelt jelentőségű az információáramlásban betöltött szerepe.
- *Információ-elosztó szerep:* Információt továbbít a beosztottaknak, lsd. adatokat, tényeket, feladatokat közöl és ad át.
- *Szóvivő szerep:* a menedzserek az információ áramoltatását nemcsak szervezeten belül, hanem kifelé is ellátják, lsd. pl. tájékoztatják a felettes szerveket és más érdekelteket a szervezet teljesítményéről, munkatervéről¹⁰⁹

3. *Döntési szerepek:* A menedzser szervezetben betöltött kiemelt pozíciójából fakadóan részt vesz a szervezet azon fő döntéseinek kidolgozásában, megalkotásában, integrálásában (azaz a szervezeti stratégia kidolgozásában), melyhez kapcsolódnak a döntési szerepei.

- *Vállalkozó szerep:* a menedzser feladatai közé tartozik az új ötletek kidolgozása, valamint ennek kapcsán a szervezetben végrehajtandó változtatások bevezetése is. A vállalkozó szerepének betöltésekor felkutatja a megoldási lehetőségeket és a potenciális problémákat.
- *Zavarelhárító, problémakezelő szerep:* a menedzser egyik kiemelt feladata, hogy a szervezetben felmerült problémákat, akadályokat kiküszöbölje, megoldási javaslattal álljon elő, majd orvosolja, korrigálja azt.
- *Forráselosztó szerep:* A szervezet működési folyamatainak irányításához kapcsolódóan a források elosztásával meghatározza a rendelkezésre álló erőforrásokat, feladatokat.
- *Tárgyaló szerep:* a menedzser beosztásából fakadóan gyakran vesz részt tárgyalásokon, ahol megfelelő kommunikációval és szakmai alkalmasságával kell bizonyítani rátermettségét munkakörére való alkalmasságát¹¹⁰

¹⁰⁸ Bakacsi, 2004., p. 215-221.

¹⁰⁹ Bakacsi, Balaton, Dobák, Máriás (szerk.), 1991., p. 152-155.

¹¹⁰ Bakacsi, 2004., p. 215-221.

Mintzberg szerepek szerinti vezetői tevékenységre vonatkozó elmélete új perspektívát jelentett a vezetéselméletek rendszerében. Az elméletben a 10 szerepkör 3 szerepcsoportba (interperszonális, információs, döntési szerepkör) rendezve jelenik meg. Mintzberg szerint a vezető feladata, hogy a szervezet stratégiáját, küldetését, illetve a szervezeti célokat és a szervezeti kultúrát közvetítse a munkatársak felé. Felfogása szerint a „leader”-i tevékenység interperszonális szerepkörben valósul meg, tekintettel arra, hogy a vezető „leader”-ként a személyes befolyásán keresztül hat a beosztottakra, munkatársakra. A vezető információs szerepköre is felértékelődik, hiszen nem lehet hatékony az a vezetői munka, ahol az információt a vezető megtartja és annak továbbítása elmarad. A harmadik szerepkör is kiemelt jelentőséggel bír egy vezető esetében, mivel a vezetői feladatok lényegében döntési helyzetek sorozatát jelentik.¹¹¹

Nemes a vezetői tevékenység szerep szerinti elkülönítésekor megállapítja, hogy „miközben a vezetők az alapvető vezetési funkciókat teljesítik, különböző vezetői szerepeknek tesznek eleget.”¹¹² Nemes 11 vezetői szerepet különít el: csapatépítő, összekötő, kommunikátor, delegáló, teljesítményösztönző, teljesítményértékelő, konfliktuskezelő, innovátor, döntéshozó, szóvivő, oktató/tanácsadó.¹¹³

3.1.3.5. Vezetési stílus

A vezetői stílusok hatékonyságát több kutatás is vizsgálta. A Kurt Lewin vezetésével pszichológusokból álló kutatócsoport kísérleti vizsgálata a vezetési stílusokra, valamint a vezetési stílusok melletti csoportmotivációra terjedt ki, melynek eredményeként három alapvető vezetési stílus – a demokratikus, az autokrata és a megengedő „laissez faire” stílus – különült el. Lewin kutatásának eredménye szerint a különböző vezetési stílusok eltérő csoportviselkedést váltanak ki. Az autokratikus vezető önkényes magatartása két teljesen különböző csoportviselkedést válthat ki, vagy fokozott agressziót vagy apátiát (teljes behódolást). Az agresszívan reagáló autokratikusan vezetett csoport kiemelkedő teljesítmények elérésére is képes, azonban a csoportban megmutatkozó feszültség indulatok kirobbanását generálja. Ezzel szemben az apátiával reagáló munkacsoportban az agresszió megjelenése ritkább, de ezzel együtt az együttműködés is, ami a teljesítményre is kihatással van. A demokratikus vezetési stílussal irányított csoportra jellemző, hogy munkatársuk egyenletesebb és a vezetőjüket jobban megbecsülik. A megengedő „laissez faire” vezetés mellett a munkacsoport tagjai viszont kevesebbet dolgoznak, együttes erőfeszítésre ritkábban képesek, viszont jobban érzik magukat, mint az autokratikus vezetési

¹¹¹ Mintzberg, 1975., 49-61.

¹¹² Nemes, 2003., p. 15.

¹¹³ Nemes, 2003., p. 9-42.

stílussal irányított munkacsoport tagjai. Lewin kutatásának eredményeként az volt megállapítható, hogy a csoportok teljesítménye a demokratikus vezetési stílus mellett a legmagasabb.¹¹⁴

A Likert nevéhez kötődő kutatásban az autokrata (feladatközpontú) és a participatív (emberközpontú) vezetői stílusok összehasonlítása történt. A vizsgálat eredménye az emberközpontú, participatív vezetői stílus hatékonyságát igazolta a feladatorientált, autokrata vezetői stílussal szemben, mivel ez a motivációt inkább alacsonyán tartotta. Likert szerint a leghatékonyabb vezetési stílus az emberközpontú vezetési stílus, mivel ekkor az inspiráló vezető a csoport és az egyének hatékonyságát, motivációját, együttműködési képességét, elkötelezettségét és tanulási képességét magasan tartja, s a vezetőnek fontos a beosztottak elégedettsége. Az autokrata (feladatközpontú) vezetési stílust szigorú felügyelet és a munkafolyamatok szigorú kontrollja jellemzi, mivel elsősorban a teljesítmény elérésére fókuszál.¹¹⁵

Minden ember olyan egyedi és egyszeri személyiségjegyekkel rendelkezik, amelyek élete során folyamatosan változnak a fejlődésének köszönhetően. Személyiségünk tulajdonságai viselkedésünkben, reakcióinkban nyilvánulnak meg, cselekvéseink során át is alakulnak. A vezető személyiségére nincs érvényes vezetői személyiségtípus, nem létezik a személyiségjegyek egy olyan összessége, amely megadná az ideális vezetőt. Ennek következtében az is megállapítható, hogy nincs ideális, minden alkalomnak, helyzetnek megfelelő vezetési stílus. A vezető stílus megválasztásánál a vezetőnek fel kell ismernie a körülmények által megkívánt legeredményesebb vezetői stílust, mely összeegyeztethető saját természetével és jellemző személyiségjegyeivel.¹¹⁶

Kutatások bizonyítják, hogy a vezetési stílus munkavállalói elégedettségre gyakorolt hatását tekintve a dolgozók leginkább a vezető-beosztott viszonyra, a velük szemben alkalmazott bánásmódra, vezetési stílusra, a participáció mértékére és a vezetői kommunikáció milyenségére érzékenyek. Nemes a vezető és beosztottak közötti kapcsolatok esetében kiemeli, hogy a vezetők kizárólag az irányításuk alatt álló munkatársak által, velük együtt oldhatják meg a feladatokat.¹¹⁷

3.1.3.6. Vezetői motiválás

A vezetői tevékenységek közül kiemelendő a vezető azon legfontosabb feladata, hogy az általa irányított munkatársakat magasabb szintű teljesítményre készítse. Ezt úgy tudja elérni, hogy megteremti azokat a körülményeket, amelyek elősegítik a dolgozói motiváltságot, amelynek

¹¹⁴ Bodnár, Kovács, Sass, 2011., p. 38-44.

¹¹⁵ Berde, 2015., p. 89-90.

¹¹⁶ Czuprák, Kovács, 2017., p. 69-80.

¹¹⁷ Nemes, Szlávicz, 2011., p. 5.

feltétele, hogy a munkatársak azonosuljanak a kitűzött szervezeti célokkal. A jó vezető képes elérni, hogy az általa irányított csoport tagjai elkötelezetten - a közös cél elérése érdekében - együttműködjenek vele. Ehhez mindenképpen szükséges, hogy a vezető felismerje és a legjobb módon használja fel az általa vezetett munkatársakban rejlő erősségeket, tehetségeket és képességeket. Ezenfelül, amennyiben a vezető hatékonyan akarja befolyásolni a beosztottak viselkedését, tisztában kell lennie a munkatársak szükségleteivel, a közeli és távoli terveivel, céljaival.

Mai világunkban a sikeres vezetéshez olyan vezetőkre van szükség, akik a hatékony működés mellett stratégiai szemlélettel tudnak gondolkodni, időben tudnak változtatni, és elfogadható értékrendet tudnak teremteni, valamint a dolgozókat kreativitásra ösztönzik. A stratégiai vezető olyan vezető, aki képes kreatív jövőképet kialakítani, érzékeli a gyors környezeti változásokat, ezeket elemezve pedig időben belekezd a jövőt alakító stratégiai változtatásokba. Ezek megvalósításához szükséges a dolgozók bevonása is, hiszen a döntéshozatalba való bevonással a dolgozók munkáltató iránti elkötelezettsége növelhető, azzal, hogy a végső döntést megindokolják, valamint a döntés után a feladatkijelölés világos és egyértelmű a számukra.

A hagyományos felfogás szerint a motiváló tényezők egymásra épülnek. Ezek közül a legalapvetőbb tényező a létfenntartás és a biztonság igénye, majd ezt követően a személyiség kifelé fordulásának motívumai. Maslow szerint a munkavállalók teljesítménye úgy növelhető, ha teret engedünk emberi mivoltuknak. Ha a vezetők képesek megállapítani, hogy beosztottaik melyik szinten állnak, akkor lehetőség van arra, hogy megtalálják a motiváció legjobb módját.

El kell, hogy fogadjuk, hogy a munkavállalók lesznek a legfontosabb erőforrások a vezetők számára, akik számára olyan jövőképet kell felállítaniuk, amely célravezető, s növeli a dolgozói lojalitást, valamint biztosítja a dolgozók fejlődési lehetőségét is. Ennek érdekében folyamatos fejlődés szükséges, melyek új lehetőséget teremtenek a szervezet és a munkavállalók részére egyaránt. A vezetők elérhetik, hogy a szervezet a jó szakembereket megtartsa, erősödjön lojalitásuk, de ehhez mindenképpen szükséges, hogy a dolgozók véleményét is megkérdezzék, ez segíti a legjobb döntések meghozatalát. A döntések meghozatala és ismertetése segíti azok megvalósulásának esélyeit, valamint javítja a munkavállalók és a vezetők kapcsolatát. A megvalósulás során elérhetjük, hogy a végrehajtás során ellentétes érdekek érvényre jussanak. Egyre elfogadottabb az a tény, hogy azok a munkáltatók lesznek igazán sikeresek, akik nem csak reagálnak a környezeti változásokra, hanem kidolgozott stratégiára támaszkodva igyekeznek a változások előtt járni, s befolyásolni azokat.

Összegzés

Összefoglalva elmondható, hogy a megfelelő szakmai fejlődés és siker, valamint a munkatársaktól elvárt és előírt teljesítmény eléréséhez két együttes tényező fennállása szükséges. Egyrészt elengedhetetlen a megfelelő szakmai tudással, vezetői stílussal és kompetenciával rendelkező vezető, akire a munkatársak fel tudnak nézni, hiszen a szakmai tudás mellett az értékrendjével, viselkedésével, emberi jellemével példaértékű tud lenni a beosztottjai szemében. Másrészt a megfelelő szakmai képzettséggel rendelkező lojális munkatársi csoport is elengedhetetlen a munkahelyi hatékonysághoz.

A jó vezető megfelelő szakmai tudással, helyzet és tárgyismerettel rendelkezik. Képes az információk és események figyelemmel kísérésére, hatékony értékelésre. Jó problémamegoldó és konfliktus-kezelő készséggel rendelkezik, képes döntéseket hozni. A jó vezetőt jellemzi az empátia, az emocionális rugalmasság, a segítőkészség, a proaktivitás, a folyamatos tanulási vágy és készség, a jó önismerettel, a céltudatosság, a széles látókör, a nyitott gondolkodás és a kockáztvállalási hajlandóság. Kiváló kommunikációs-, tárgyalási-, szervezési és koordinációs készséggel bír, ért az emberi erőforrások hatékony felhasználásához, képes munkatársait ösztönözni saját fejlődésük érdekében. A jó vezető alapvető fontosságú a szervezet erőforrásainak hatékony és optimális allokációjához.

3.1.4. MUNKAHELYI EGÉSZSÉGFEJLESZTÉS

Napjainkban egyre több munkáltató ismeri fel, hogy érdemes a munkavállalók egészségfejlesztésébe befektetni, hiszen minél egészségesebb munkavállalókat foglalkoztatnak, annál jobb lesz a dolgozók közérzete, ami ösztönzőleg hat teljesítményre és növeli a produktivitást. A munkahelyi egészségfejlesztés a „munkaadók, munkavállalók és a társadalom valamennyi, olyan együttes tevékenységét jelenti, amely a munkahelyi egészség és jólét javítására irányul. Ennek a célja a munkaszervezet javítása, a dolgozói részvétel biztosítása és a személyi kompetencia fejlesztése.”¹¹⁸

3.1.4.1. Az egészség és az egészségfejlesztés fogalma

Az egészség definiálására többféle megközelítéssel tettek kísérletet. World Health Organization (WHO, Egészségügyi Világszervezet) 1948. április 7-én kiadott alapokmányában határozta meg az egészség fogalmát.¹¹⁹ A korábbi betegségorientált szemlélettel szakítva az egészséget a teljes fizikai, mentális és szociális jólét állapotaként határozta meg, azaz a korábbi, betegség- és

¹¹⁸ A Munkahelyi Egészségfejlesztés Európai Hálózatának (ENWHP) Luxemburgi Deklarációja, 1997.

¹¹⁹ 1948. április 7-től kezdődően április 7. egészségügyi világnapnak minősül.

fogyatékoság hiányán alapuló értelmezést egy, a korábnál jóval átfogóbb és komplexebb meghatározással bővítette¹²⁰. A WHO 1984-es koppenhágai nyilatkozata egyrészt az egészséget már nem egy elérendő (élet)célként, hanem mint a mindennapi élethez szükséges alapvető erőforrást határozza meg, másrészt kimondja, hogy az emberek felelősek saját egészségükért, mivel az a mindennapi életük egyik fontos komponense¹²¹ (azaz ebben a dokumentumban már az egészségért való egyéni felelősség gondolata is megjelenik), valamint kiemeli az egészséges környezet (munkahely, otthon) jelentőségét¹²², vagyis az egyént és az egyén egészségét már egy rendszerben látatja, összekapcsolva az egészségfejlesztés és a társadalmi felelősség gondolatát.

Az egészségről alkotott fogalmak összefüggésben állnak az emberek szociális és kulturális helyzetével, az egészséget a testi, lelki, szellemi és társadalmi normák egyensúlyban léte jellemzi. Insel és Roth szerint az egészségnek hat dimenziója van, amelyek elengedhetetlenek, ahhoz, hogy a jóllét bekövetkezzen, ez viszont csak akkor lehetséges, ha ez a hat dimenzió kiteljesedik és egymással összhangban van¹²³. (9. számú ábra) Az egészséget egy folyamatosan változó dinamizmus jellemzi, mivel az élethez és a környezethez alkalmazkodik.

A holisztikus szemléletek az egyensúlyának felbomlását tartják a betegség kiváltó okának. A holisztikus megközelítés szerint „az egészség általános meghatározói és dimenziói, fizikai állapot, lelki, szociális és spirituális biztonság – ökológiai-epidemiológiai interakcióban vannak a genetikai, környezeti és egyéni tényezőkkel”¹²⁴, azaz az egészséget több tényező együttesen határozza meg, lsd. pl. életmód, a környezet, az öröklött tulajdonságok és az egészségügyi ellátás, azaz az egyensúly fenntartásához elengedhetetlen az egyén magáért való felelősségvállalása.

Napjainkban már nem új fogalom számunkra az egészségfejlesztés, egészségmegőrzés és az egészségvédelem sem. Az egészségfejlesztés magában foglalja az elsődleges prevenciót, a lelki egészség megőrzését és elősegítését, az egészségnevelést és a harmónia megtalálásának módszereit. Az egészségfejlesztés az a folyamat, melynek révén másokat képessé tesszük egészségük javítására, illetve arra, hogy nagyobb kontrollra tegyenek szert egészségük felett. Az egészség úgy kvantifikálható, hogy a teljes fizikai, szellemi és szociális jólét állapotának elérése érdekében az egyén vagy csoport mennyire képes törekvéseinek realizálására és szükségleteinek kielégítésére, másrészt pedig a környezet megváltoztatására vagy az azzal való megbirkózásra.

Az egészségfejlesztés célja, hogy az emberek képessé váljanak egyéni vagy közösségi szinten gondoskodni az egészségükről. Az egészségfejlesztés fogalmát elsőként egy kanadai egészségügyi

¹²⁰ Egészségügyi Világszervezet Alapokmánya, 1948., p. 1.

¹²¹ World Health Organization, 1984., p. 4.

¹²² World Health Organization, 1984., p. 4.

¹²³ Insel és Roth. Idézi: Barabás-Nagy, 2011, p.178.

¹²⁴ Vergeer, Leeuwe, 2002., p. 43.

miniszter határozta meg, mellyel új perspektívát teremtett (Jean - Marc Lalonde, 1975)¹²⁵. Nézete abból indult ki, hogy a halálokok legfőbb problémái a külső tényezők és az egyén életmódja.

3.1.4.2. A munkahelyi egészségfejlesztés fogalma

A WHO 1986-os Ottawai Chartája kiemelt jelentőséget tulajdonít az egészségmegőrzésnek és az egészségfejlesztésnek, amely az egyén és az állami politikák optimalizált, koordinált, egymást kölcsönösen támogató és kiegészítő proaktív együttműködésén alapul¹²⁶. Az egészség fogalmát az individuum szintjén is komplexen értelmezi, mivel az egészséget a munka és a szabadidő együtteséből származtatja¹²⁷, azaz a jól-léthez már hozzákapcsolja a munka utáni feltöltődés/regeneráció szükségességének gondolatát is.

Azt, hogy a munkahelyi egészségfejlesztésre egyre nagyobb hangsúly került, az is mutatja, hogy elkezdtek kialakulni az ennek a strukturálására és koordinálására 1996-ban létrehozták a Munkahelyi Egészségfejlesztés Európai Hálózatát (ENWHP). Az első értekezleten 1997-ben született Luxemburgi Deklaráció kimondta, hogy „a munkahelyi egészségfejlesztés a munkaadók, munkavállalók és a társadalom valamennyi, olyan együttes tevékenységet jelent, amely a munkahelyi egészség és jól-lét javítására irányul. A cél eléréséhez három eszkörendszer együttes alkalmazása szükséges: a munkaszervezet javítása, az aktív dolgozói részvétel biztosítása és támogatása, valamint az egyéni kompetencia erősítése.”¹²⁸

A 2005-ös Bangkoki Chartában már explicit módon megjelenik a magánszektor felelőssége az egészségfejlesztésben és az egészségmegőrzésben, mivel a vállalati szektor közvetlen hatással van az emberek egészségét meghatározó tényezőkre. Ebből következően a magánszektor is felelős azért, hogy a munkavállalók számára egészséges és biztonságos munkakörnyezetet biztosítson és előmozdítsa az ő, a családjai, illetve a közösség egészségét és jól-létét¹²⁹.

A munkahelyi egészségfejlesztés legfőbb célja, hogy a munkavállalók meg tudják őrizni testi és lelki egészségüket, és a munka végzése közben fel tudják használni és fejleszteni tudják a szellemi és fizikai képességeiket. Ezért is fontos, hogy a munkáltató teljesítse azon kötelezettségét, melynek keretében megfelelő munkakörülményeket biztosít a munkavállalói számára.

Egyre több munkáltató tartja fontosnak, hogy a munkavállalók védelme és a megelőzés érdekében munkavédelmi vizsgálatokat folytassanak. Ennek a célja, hogy lehetővé tegye az egyén

¹²⁵ A „Lalonde Report” szerint az egészségi állapotot meghatározó tényezők és hatásai az alábbiak alapján oszlik meg: „... four health fields – lifestyle, environment, health care organization, human biology...”⁸¹ European Network For Workplace Health Promotion

¹²⁶ Kishegyi, Makara, 2004., p.14.

¹²⁷ Ottawai Charta az Egészségfejlesztésért, 1986., p.2.

¹²⁸ Juhász, Szabó, 2019., p. 1.

¹²⁹ Bangkoki Charta az egészségfejlesztésért a globalizált világban, 2005., p.5.

számára az egészséges környezetet, ami a munkaadók részére már kötelezettségként fogalmazódik meg.

A munkahelyi egészségfejlesztés fő problémáinak tekinthető a táplálkozás, a munkahelyi stressz, a dohányzás és az aktivitás hiánya. Táplálkozással kapcsolatos probléma lehet például, amennyiben az egyén a munkahelyi kötelezettségekkel magyarázza az egészséges étkezés hiányát, illetve, ha nincs lehetőség helyben étkezésre akár azért, mert azt a munkáltató nem biztosítja, akár azért, mert a munkahely közelében nincs erre lehetőség. Hasonló problémát jelenthet a megfelelő mennyiségű folyadékfogyasztás hiánya, mivel a dehidratáció következtében fellépő fáradtságérzet és dekoncentráció teljesítménycsökkenéshez vezet. Mivel a munkavállalók idejük jelentős részét a munkahelyükön töltik, a munkáltató tudatos munkahelyi egészségfejlesztéssel sokat tehet a prevencióért, hogy a munkavállalói a lehető legjobb egészségi állapotba kerüljenek, ami egyértelműen növeli a munkavégzés és így a szervezet teljesítményének hatékonyságát. „A prevenció, mint a megelőzés, magába foglalja mindazon törekvéseket, melyek az egészség fejlesztését, megőrzését, illetve egészségkárosodás esetén az egészség mielőbbi visszaállítását, s a károsodás további súlyosbodásának kivédését szolgálják.”¹³⁰

Összegzés

Az egészség nagyon sok tényezőtől tevődik össze: megfelelő életmód, szellemi – lelki egyensúly, boldogság, stressz-kezelés, megfelelő fizikai állapot, kiegyensúlyozott életminőség. Egyik kiemelt munkáltatói feladat a munkahelyi egészségfejlesztés, azaz, hogy a vezetők figyelemmel legyenek a munkavállalók testi és lelki állapotára. A munkahelyi egészségfejlesztés már nemcsak Európa fejlettebb országaiban terjedt el, hanem hazánkban is kezd egyre jobban kibontakozni, a magán-szférában jelenlévő tendencia térnyerése már a közigazgatás szervezeteiben is egyre inkább megtapasztalható.

Egyre több munkáltató jött rá arra, hogy a munkahelyi stressz okozta hatásokra, illetve annak megelőzésére fontos és érdemes is odafigyelni, mivel a sok feszültség különböző betegségekhez vezethet, melyek a munkavállalók munkából való kimaradását okozhatják, amely a munkáltató számára mind anyagi, mind hatékonyságvesztést okoz. Ezért is tapasztalható egyre inkább, hogy a tudatos munkáltatók már nem bízzák kizárólag a dolgozókra az egészségi állapotuk teljes és kizárólagos felelősségét, hiszen saját érdekük is, hogy csökkentsék a munkahelyi stresszfaktorokat és egészséges környezetet biztosítsanak a munkavállalók számára.

¹³⁰ Ádány, 2011., p. 27.

3.2. FŐBB DEMOTIVÁLÓ TÉNYEZŐK

A munkateljesítmény a motiváló tényezőkkel növelhető, a demotiváló tényezők viszont ezzel ellentétes hatást váltanak ki. Ilyen munkateljesítményre negatívan ható tényező pl. a megfelelő szakmai kompetencia hiányával küzdő vezető, a rossz vezetői stílus, a vezetői támogatás hiánya, a rossz munkafeltételek, a nem megfelelő munkakörnyezet, a rossz kollegiális viszony a munkatársak között stb., amelyet a motiváló tényezők hiánya tovább súlyosbít. A demotiváló tényezők közül a munkahelyi stressz és a kiegészítő témáját szeretném részletesen elemezni, mivel az individuum szintjén itt a legnagyobb a munkáltató mozgásteret, hogy preventív vagy reaktív módon fel tudjon lépni.

3.2.1. MUNKAHELYI STRESSZ

Azért tartom fontosnak, hogy külön foglalkozzak a stressz kérdésével, mivel ellentétben a motivációval (amely a disszertációm központi kérdésköre) – a stressz a munkahelyi teljesítmény ellen ható tényező, ezért annak fellépése komoly problémát okoz, mind szervezeti, mind egyéni szinten. A magas stresszfaktorral rendelkező munkahelyen visszaesik a teljesítmény, és a motivációval együtt a lojalitás is eltűnik, így pedig nem lehet tartósan magas színvonalon teljesíteni, és megtartani, illetve tovább fejleszteni a szervezet hatékonyságát, illetve produktivitását.

3.2.1.1. A stressz fogalma

A „stressz” angol eredetű szó jelentése nyomás, feszültség, erőfeszítés. A stressz fogalmának bevezetése Selye János (1907-1982) nevéhez fűződik. Elgondolása szerint a nem specifikus ingerekre az emberi szervezet nem specifikus módon reagál. A válaszreakció három különböző szakaszát különböztette meg: az első az alarm, a vészreakció szakasza, a következő az aktív ellenállás fázisa, melyet a kimerülés állapota követ. Az alarm reakció a stresszingerre jelenik meg az emberi szervezetben, melynek keretében a szervezet energiatartalékai aktivizálódnak, a szimpatikus idegrendszer aktívvá válik, a vérnyomás és a pulzusszám megnő, a vércukorszint emelkedik, azaz a szervezet felkészül a stresszel való megküzdésre. A következő, az aktív ellenállás fázisában a szervezet további energiatartalékokat szabadít fel, azonban, ha ezeket nem pótolja, a tartalékok elkezdnek kimerülni, azaz egy idő után a szervezet ellenállóképessége jelentősen csökken – ez a harmadik szakasz, a szervezet kimerülésének szakasza, amely súlyos esetben akár halállal is végződhet.¹³¹

¹³¹ Selye, 1983., p. 23-30.

Selye szerint a stressz az „élet sója”, hiszen küzdelmek, megoldandó helyzetek nélkül az életünk unalmassá válna és ezzel együtt a személyiség sem lenne képes fejlődni. Véleménye szerint tehát az alarm reakció önmagában véve nem káros, hanem a fizikai és a pszichikai fejlődés feltétele. A fejlődésünket elősegítő kihívásokat „eustressznek” vagyis „jó stressznek” nevezzük. Ennek jelenléte az egyén megküzdési lehetőségeit nem haladják meg, ugyanakkor fizikai, illetve pszichikai aktivitást váltanak ki, melyhez az egyén pozitív érzete párosul. Ezzel ellentétes hatású a „distressz”, vagyis a „rossz stressz”, ami az emberi szervezet fizikai és pszichikai energiáinak felélésével jár együtt. Szemben a „jó stresszrel”, a „rossz stresszhez” való alkalmazkodás meghaladja az egyén megküzdési képességeit, károsan hat a szervezetre, ezért kerülendő¹³².

Lazarus az 1960-as évektől a stressz lelki következményeit kutatta. Az általa megfogalmazott definíció szerint megküzdésnek tekinthető minden olyan kognitív vagy viselkedésbeli erőfeszítés, amellyel az egyén azokat a külső vagy belső hatásokat igyekszik kezelni, amelyeket úgy értékel, hogy azok az ő személyes erőforrásain túlmutatva felülmúlják vagy felemészítik azokat.¹³³

3.2.1.2. A munkáltató kötelezettségei a munkahelyi stressz megelőzésében

A stressz manapság népbetegségnek számít, ezért ennek megelőzésére és megszüntetésére az Európai Unió kötelezően előírja a munkáltatók részére a munkahelyi kockázatok éves felmérését, melynek célja a munkahelyi kommunikáció javítása, a felmerült problémák felszínre hozatala és megoldásukra javaslatok megalkotása.

A magyar jogszabályok is – az EU tagállamok és a hazai tapasztalatok figyelembevételével – több pontban meghatározzák a munkáltatók kötelezettségeit a munkahelyi stressz megelőzésére. Hazánkban a munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény (a továbbiakban: Mvt.) 2008. január 1-től kimondja, hogy az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés érdekében a munkáltató köteles „a munkavégzéssel járó pszichoszociális kockázatok¹³⁴ okozta igénybevétel elkerülésére”¹³⁵ vonatkozó követelményeket figyelembe venni. A jogszabályi előírás megléte ellenére azonban ennek felmérésére – azaz, hogy milyen eszközzel és ténylegesen milyen módon is történjen – nincsen egységes előírás központi szinten. A pszichoszociális kockázatok figyelembevételének kötelezettsége lényegében azt jelenti, hogy a munkáltató köteles minden lehetséges módon elkerülni a munkavállalóit érintő káros stresszt okozó, tartós hatásokat.

¹³² Budavári, Takács, 2011., p. 12-20.

¹³³ Kiss, 2012., p. 2.

¹³⁴ „Pszichoszociális kockázat: a munkavállalót a munkahelyén érő azon hatások (konfliktusok, munkaszervezés, munkarend, foglalkoztatási jogviszony bizonytalansága stb.) összessége, amelyek befolyásolják az e hatásokra adott válaszreakcióit, illetőleg ezzel összefüggésben stressz, munkabaleset, lelki eredetű szervi (pszichoszomatikus) megbetegedés következhet be.” (Mvt. 87. §)

¹³⁵ Mvt. 54. § (1) bek. d) pont.

Magyarországon és a nemzetközi gyakorlatokban is kihívást jelent az ilyen kockázatok ellenőrzése és kezelése a munkavédelmi hatósági szervezeteknek.

Ennek kapcsán a munkáltatók feladatai a munkahelyi distressz megelőzésére az alábbiak szerint határozhatók meg. A kockázatértékelés egy 5 lépésből álló módszer alkalmazásával történik, amely a következő résztvevőkenységekből tevődik össze: a stresszorok és a kockázatoknak kitett személyek azonosítása, a „behatás idejének” felderítése, a distressz számbavétele, a megelőző intézkedések meghatározása és bevezetése, az intézkedések hatékonyságának ellenőrzése. (10. számú ábra) A munkahelyi stressz monitorozására a munkáltatónak számtalan lehetőség áll rendelkezésére, akár a munkáltatói ellenőrzések során, a munkavállalókkal folytatott egyeztetések, interjúk keretében, vagy akár kérdőívek kitöltése és értékelése alkalmával. A munkabalesetekre és a foglalkozási megbetegedésekre vonatkozó adatok, illetve a munkából való távollét és hiányzások elemzése és értékelése kapcsán is felderíthető a stressz kockázati tényezője. Ugyancsak információval bír a tárgykörben a foglalkozás-egészségügyi alapszolgálat által nyújtott adatok, és amennyiben a munkáltató rendelkezik munkapszichológussal, az általa feltárt szervezeti, irányítási és egyéni problémák elemzése is segít a stressz monitorozására.¹³⁶

3.2.1.3. A munkahelyi stressz kezelése

Az utóbbi évtizedekben napvilágot látott munkahelyi stressz modellekből kettőt szeretnék kiemelni, a Karasak megterhelés-kontroll-támogatás modelljét, valamint Siegrist erőfeszítés-jutalom egyensúlytalanság modelljét. Karasak és munkatársai nevéhez kapcsolható modell újdonsága, hogy a munka jellemzőit egymással összefüggésben vizsgálta és megállapította, hogy a munkahelyi stressz a munkavégzés két alapjellemzőjének, a munka-követelménynek és a kontrollnak egymáshoz való viszonyából fakad. Siegrist erőfeszítés-jutalom egyensúlytalanság modellje szerint a munkahelyi stressz abból fakad, ha az egyén munkavégzése kapcsán kifejtett erőfeszítései és az ezért kapott jutalmak aránya nem megfelelő.¹³⁷

Egyértelműen a munkáltató felelős a munkahelyen az egészséges pszichoszociális munkakörnyezet kialakításáért és fenntartásáért. Mindez a pszichoszociális kockázatok megelőzésére, illetve jelenlétekor annak csökkentésére vonatkozó terv végrehajtását jelenti. Kiemelt jelentősége van a megvalósítás tekintetében a vezetőknek, akik előmozdíthatják a támogató munkahelyi környezet kialakulását. Nyitottságuk és megértésük révén a vezetők nemcsak azt teszik lehetővé a munkavállalók számára, hogy problémákat vessenek fel, hanem arra

¹³⁶ Selye, 1983., p. 76-92.

¹³⁷ Szilas, 2012., p. 4-7.

is ösztönzik őket, hogy segítsenek a megoldások megtalálásában. A munkavállalók munkán kívüli nehézségeinek megértése, valamint a munkán kívüli társadalmi kapcsolatok kialakítására vonatkozó lehetőségek megteremtése szintén elősegíti a megfelelő szintű támogató munkahelyi környezet létrehozását. E vonatkozásban a munkavállalók közvetlen vezetői döntő szerepet játszanak, mivel ők vannak napi kapcsolatban a munkavállalókkal, így ő rájuk marad túlnyomó részt a munkavállalók támogatása képességeik fejlesztésében, a jó munkakörnyezet létrehozása terén. A jó vezetés elő tudja segíteni a munkával kapcsolatos stressz és a pszichoszociális kockázatok csökkentését. Amennyiben megfelelő a munkakörnyezet, a munkavállalók elégedettsége nő, és mindez képességeik kibontakoztatására készíti és ösztönzi őket. Ennek eredménye, hogy a szervezet is jobb teljesítményt ér el, alacsonyabb a munkahelyről való rendszeres és gyakori hiányzás és az alkalmazottak fluktuációja.¹³⁸

A jó pszichoszociális munkakörnyezet kialakítását a következő kulcsfontosságú tényezők segítik elő:

- A munkavállalók megfelelő szakmai kompetenciákkal rendelkeznek és ezáltal képesek a rájuk bízott feladatokat magas szinten ellátni.
- A munkavállalókat felelősségvállalásra ösztönzése.
- A monoton feladatok számának lehetőség szerinti csökkentése, illetve azok megosztása a munkatársak között.
- Világos és egyértelmű feladatok, elvárások és utasítások megfogalmazása a munkavállalók számára.
- Rendszeres, objektív visszajelzés a munkavállalók számára a vezetőiktől munkájukra vonatkozóan.
- A munkavállalók döntéshozatalba való bevonása, és arra ösztönzése, hogy járuljanak hozzá a munkamódszerek és az ütemezés kialakításához.
- A munka, a jutalmak, az előléptetések vagy a karrierlehetőségek igazságos elosztása.
- Nyitott és kétirányú kommunikáció kialakítása, a munkavállalók rendszeres tájékoztatása a szervezeti célokról, prioritásokról, újdonságokról, fejleményekről, különösen szervezeti változás idején.
- Intézkedések a vezetők részéről a munkával kapcsolatos stressz, a zaklatás és a harmadik felek által gyakorolt erőszak megelőzése érdekében.
- A munkavállalók által felvetett problémák megértő kezelése.

¹³⁸ Juhász, 2002., p. 2-6.

- Lehetőség biztosítása arra, hogy a munkavállalók ténylegesen össze tudják egyeztetni a magánéletüket és a munkájukat.¹³⁹

A pszichoszociális kockázatok megelőzése meggyőző eredményekre vezet a külső és a belső hierarchia minden szintjén:

- a munkavállalóknak jobb a közérzete és elégedettebbek a munkájukkal;
- a vezetők egészséges, motivált és produktív munkaerővel dolgozhatnak;
- a szervezetek számára javul az általános teljesítmény, csökken a munkahelyről való rendszeres és gyakori hiányzás, a betegen és emiatt nem hatékonyan végzett munka, a mentálisan vagy fizikailag kimerülve, így alacsonyabb hatékonysággal történő munkavégzés, kevesebb a balesetek és sérülések száma, alacsonyabb a fluktuáció és nagyobb a munkavállalók megtartásának képessége;
- a társadalmi szinten az egyének és a közösség egésze számára kevesebb költség és teher.¹⁴⁰

3.2.1.4. A stressz hatása a munkavállalókra

A stressz hatása egyéntől, személyiségtípustól függően más és más reakciót vált ki a munkavállalókból. Vannak, akik (egy kisebb adag) stressz hatására tudják elérni a legmagasabb teljesítményszintjüket (lsd. határidők betartása), azonban a túlzott, mindent elborító, kontrollálhatatlan stressz felemészti az energiatartalékokat és kiégéshez (burnout) vezethet, rombolja az egyén társas kapcsolatait, személyiségét, önbizalmát, karrierjét és egészségét¹⁴¹. Az, hogy miként hatnak ránk egyes helyzetek, elsősorban az egyéni percepció függvénye, egyrészt, hogy az egyén képesnek érzi-e magát a helyzettel való megküzdésre, másrészt, hogy képesnek érzi-e magát az események befolyásolására. A betegséget nem a stressz okozza, a stressz a szervezet működési mechanizmusait befolyásolja, így a stressz elősegítheti a betegségek kialakulását¹⁴². A betegség akkor alakul ki, amikor a szervezet helyzetre adott válaszreakciója nem megfelelő vagy nem megfelelő mértékű.

A stresszel való megküzdés képessége, illetve a stresszel szembeni reziliencia három tényező függvénye:

- külső támogatás, amelyen belül a szociális kapcsolati hálózat kiemelt jelentőségű,
- pszichológiai erőforrások, lsd. intelligencia, képzettség, releváns személyiségjegyek,
- a stresszel szemben alkalmazott megküzdő stratégia.

¹³⁹ Juhász, 2002., p. 2-46.

¹⁴⁰ Budavári-Takács, 2011., p. 12-20.

¹⁴¹ Hollósy-Vadász, Gábor, 2020., p. 114.

¹⁴² E-útmutató: a stressz és a pszichoszociális kockázatok kezelése, 2014., p. 18.

Ezen tényezők közül a legfontosabb az egyén alkalmazott a megküzdő stratégia. A külső támogatás önmagában véve nem alkalmas a stressz hatékony csökkentésére, mivel csak azok rendelkeznek támogató kapcsolatrendszerrel, akik egyedül is képesek lennének a stresszhelyzet kezelésére. A pszichológiai erőforrások pedig olyan adottságok, amelyeket az egyén a legtöbb esetben tudatosan nem tud befolyásolni. A stresszel szemben alkalmazott megküzdő stratégia az, amely leginkább befolyásolja, hogy végül a stressz milyen hatással lesz az egyénre.¹⁴³

A szervezet számára a munkahelyi stressz minimalizálása, illetve optimalizálása kiemelt jelentőséggel bír. Természetesen valamennyi szervezet életében elkerülhetetlenül fennállnak stresszel terhelt időszakok, halmozódó munka, szorító határidők. A helyzet problémássá akkor válik, amikor ez stresszes időszak elhúzódik, illetve a stressz a szervezeten belül mind horizontálisan, mind vertikálisan multiplikálódik, mivel ez egyrészt károsítja a munkavállalók egészségét (azaz teljesítménycsökkenést okoz), másrészt csökkenti mind a munka, mind pedig a szervezet működésének hatékonyságát. Ha tehát a stresszt megelőzzük, illetve a már fennálló stresszt kezeljük (lsd. stresszmegelőző, stresszoldó, stresszoptimalizáló technikák), úgy a hatékonyság mind szervezeti, mind individuális szinten növelhető. Továbbá kutatási eredmények igazolják, hogy az érzelmi intelligencia fejlesztése egyre inkább hasznos módszernek tekinthető az egyén stressz-ellenálló képességének kialakításában, melyre érdemes hangsúlyt fektetni.¹⁴⁴

Összegzés

A stressz hatásával összefüggő kockázatkezelésnek és megelőzésnek a gyakorlatban számos problémája merül fel. A pszichoszociális kockázatok értékelését akadályozza, illetve megnehezíti, hogy a munkáltatóknál gyakran hiányzik a kellő erőforrás, a tudatosság és a szakértelem, illetve nincs erre megfelelő és nyitott intézményi kultúra sem. A stressz annak pszichés, szenzitív jellege miatt is akadályt jelenthet az ok-okozatok feltárása során.

Ennek ellenére azt tapasztalom, hogy a munkáltatók egyre inkább felismerik, hogy érdekük fűződik ahhoz, hogy egészséges embereket alkalmazzanak, mivel az a munkavállaló, aki meg tud küzdeni a stresszel, és kezelni tudja a nehéz szituációkat, jobban tud teljesíteni. Ennek megfelelően egyre több munkáltató tesz is ezért, különböző munka- és egészségvédelmi programokkal, prevencióval, saját járóbeteg szakrendelő működtetésével.

A COVID-járvány a munkáltatók egészségmegőrző tevékenységét új alapokra helyezte, mivel a vírushelyzet okozta megnövekedett stressz és pandémiás fáradtság miatt a munkáltatóknak

¹⁴³ Fülöp, 2014., p. 21.

¹⁴⁴ Balázs, 2020., p. 85-101.

*nemcsak a dolgozók testi egészségmegőrzésén kell aktívan dolgozni, hanem a lelki megerősítésre is egyre nagyobb figyelmet kell fordítaniuk.*¹⁴⁵

3.2.2. KIÉGÉS

A kiégés jelenségével azért is érdemes foglalkozni, mivel mind a munkáltató, mind a munkavállaló érdeke, hogy a motivált dolgozók lelkesedése hosszútávon fenntartható maradjon. Napjainkban egyre növekszik azon dolgozók száma, akik kiégéstől, életuntságtól vagy normál mértéket meghaladó stressztől szenvednek. Ezen jelenségek majdhogynem minden munkakörben fellelhetőek, azonban vannak olyan munkakörök, amelyek esetében jóval nagyobb ennek a kockázata. A kiégés egy olyan komplex állapot, amely összefügg a stressz-szinttel, a szerepkonfliktussal, a külső-belső kontrollal, a megküzdéssel, az önbizalom és önbecsülés mértékével, a munkahelyi elégedettséggel, a segítőidentitással, valamint a motivációval.

A kiégett személy jellemzője a látszólagosan elegendő alvás ellenére is a fennálló állandó fáradtságérzet, a munkájában fellépő megfelelési kényszer miatti többletvállalás, toleranciahiány, valamint a stresszre történő túlreagálás, illetve depressziós tünetek megléte. Visszahúzódás, túlérzékenység, cinizmus, védekező viselkedés, negatív kommunikáció jellemzi a kiégett személyt. A kiégés folyamatának jellemző dinamikája a kezdeti túlzott mértékű lelkesedés eufóriával és a munka túlzott idealizálásával párosulva, ezt követi a helyzetfelismerés, majd a csalódás, a végén pedig a maximális fásultság, amely akár pályaelhagyással is záródhat.

A kiégéssel érintett személy állapotának felismerése után dönthet a kiégés folyamatának továbbeszkalálódásának megakadályozása vagy meg nem akadályozása mellett, azaz az aktív vagy a passzív cselekvés mellett. Annak, aki a kiégés elleni fellépést választja, át kell gondolnia szakmai választásának miértjét, a szakmai pályán maradáshoz való hozzáállását, szakmai irányultságát, valamint a motivátlanságának kiváltó okát. Amennyiben a munkavállaló képes helyzetének felismerésére, az már a kezdő lépést jelentheti a gyógyulás hosszadalmas és fájdalmas, ám lehetséges útjához.¹⁴⁶

„A kiégés megelőzése fontos egyéni, társas, munkahelyi és osztálytársadalmi érdek. A kiégés kutatásakor figyelmet kell fordítani, a kiégésnek más fogalmaktól, jelenségektől való elhatárolására, továbbá kiemelten figyelniük kell a kiégés individuális, interperszonális, illetve szervezeti megközelítésére.”¹⁴⁷ Mihálka a kiégés jelenségének komplex megértéséhez a különböző megközelítések egyidejű elemzésének fontosságára hívta fel a figyelmet.

¹⁴⁵ Hazafi, Kajtár, 2021., p. 247.

¹⁴⁶ Petróczi, 2007., p. 5-35.

¹⁴⁷ Mihálka, 2015., p. 7-18.

Akiknek sikerül túljutniuk a kiégésen, és felül tudnak emelkedni rajta, azok a személyiségfejlődés lépcsőjén is magasabbra lépnek, ezáltal nő az önismeretük, és az emberismeretük is.¹⁴⁸

3.2.2.1. A kiégés fogalma

A szakirodalom 1974 óta használja a kiégés fogalmát. Herbert J. Freudenberger pszichoanalitikus alkalmazta először azon szakmai viselkedés leírására, amikor az egyén fizikai és lelki erőforrásának kimerülnek. A kiégés fogalmára a szakirodalomban többféle meghatározást találhatunk, melyek közül az alábbiakat emelném ki:

Christina Maslach szerint a kiégés három dimenzió, az érzelmi kimerülés, a személytelen bánásmód (deperszonalizáció) és a személyes hatékonyság csökkenése mentén ragadható meg. „A szindróma krónikus emocionális megterhelések, stresszek nyomán fellépő fizikai, emocionális, mentális kimerülés, mely a reménytelenség és inkompetencia érzésével, célok és ideálok elvesztésével jár, s melyet a saját személyre, munkára, illetve másokra vonatkozó negatív attitűdök jellemeznek.”¹⁴⁹

„A kiégés tartós vagy ismételt emocionális terhelés eredménye más emberekért való hosszú távú, intenzív erőfeszítéssel összefüggésben.”¹⁵⁰

A kiégés egy olyan szociálpszichológiai jelenség, amelynek meghatározása nem egyszerű, mivel a tünetek igen változatosak és gyakorlatilag csak a kiváltó ok különbözteti meg őket más testi-lelki zavaroktól. Az 1970-es években egy New York-i klinikán Herbert J. Freudenberger kollégáival, krízisintervenciós központok, önségítő közösségek, valamint egészségügyi intézmények dolgozóit vizsgáltak szociálpszichológiai módszerekkel, amelynek eredményeként írták le a kiégés tünetegyüttesét. Ennek alapján Freudenberger szerint: „Ez a szindróma krónikus emocionális megterhelések, stresszek nyomán fellépő fizikai, emocionális, mentális kimerülés állapota, mely a reménytelenség és inkompetencia érzésével, célok és ideálok elvesztésével jár, s melyet a saját személyre, munkára, illetve másokra vonatkozó negatív attitűdök jellemeznek.”¹⁵¹

3.2.2.2. A kiégés okai

A kiégés három fő oka: az érzelmi túlterheltség, az egyes személyiségjegyek a pályaválasztással összefüggésben, illetve a kliensközpontú orientálódás.¹⁵² A munkahelyi megterhelések hatását döntően meghatározza, hogy az illető értékrendjében mennyire fontos a hivatása, a munka.

¹⁴⁸ Petróczi, 2007., p. 33-44.

¹⁴⁹ Freudenberger Idézi: Ónody, 2001., p. 80-85.

¹⁵⁰ Kafry, Ditsa Idézi: Ónody, 2001., p. 80-85.

¹⁵¹ Freudenberger, 1974., p. 159-165. Idézi: Fekete, 1991., p. 17.

¹⁵² Lubinszki, 2012., p. 263-276.

Ugyanis, ha igazán fontos a munkája, s abba sok energiát és erőfeszítést fektet, akkor a munkával kapcsolatos problémák, konfliktusok is jobban kihatással lesznek rá, mint arra a munkatársára, akinek a munkán kívüli életterülete vagy a családi élete fontosabb, s önértékelését, megelégedettségét ezek adják meg.

Több okra vezethető vissza a kiégés kialakulása. A kiégés egy olyan folyamat, amelynek a kialakulásában a munkahely jellemzői és az egyén személyiségjegyei is szerepet játszanak (*11. számú ábra*)

3.2.2.3. A kiégés megelőzése

A kiégés megelőzése és kezelése nemcsak a munkavállalónak, hanem a munkáltatónak is érdeke, mivel a kiégés következtében a teljesítmény hullámzik vagy akár tartósan is csökken.

Mivel az emberek életük jelentős részét a munkahelyükön töltik, így az ott töltött idő, illetve az ott tapasztaltak a személyiségfejlődésükre is jelentős hatást gyakorolnak. Az adott munkahely szervezeti kultúrája, a munkáltató dolgozókhöz való hozzáállása nagyban összefügg az ott dolgozók önmegvalósításának képességével és annak szintjével. Nyilvánvaló tehát, hogy a már említett tényezők önállóan, akár ok-okozati összefüggésben pszichikus zavarok vagy betegségek kialakulásához vezethetnek.¹⁵³

A kiégés és a stressz között vannak hasonlóságok, egyrészt, mivel a kiégés következménye a stressznek, másrészt mivel mindkettő számos más tünettől, betegséggel jár együtt. Kiégés esetén az érzelmi sérülés az elsődleges, az érzelmek tompává válnak, a remény elveszik, megjelenik a depresszió.¹⁵⁴

A kiégés megelőzését elősegítheti a pozitív gondolkodás, a relaxációs technikák, a feltöltődésre biztosított megfelelő mennyiségű és minőségű rekreációs idő, a támogató társas kapcsolatok a munkahelyen belül vagy azon kívül, a munkahelyi felelősség megosztása, jobb/megfelelő munkakörülmények és a munkavégzéshez szükséges autonómia biztosítása, a szakmai fejlődés és az előrelépési lehetőségek, a bátorító és támogató környezet.¹⁵⁵ Ezenfelül a kiégés megelőzésére alkalmasnak tartom az alábbi eszközöket is:

- jogszerű foglalkoztatás bejelentett állással és megfelelő foglalkoztatási okiratokkal,
- egyértelműen meghatározott és más munkaköröktől jól lehatárolt feladatok,
- megfelelő munkakörülmények és elfogadható állapotú munkaeszközök biztosítása,
- monotonitás és a monoton feladatok számának csökkentése,
- anyagi és erkölcsi megbecsülés,

¹⁵³ Buda, 2000., p. 208.

¹⁵⁴ Mihálka, 2015., p. 7-18.

¹⁵⁵ Kontér, 2007., p. 12-17.

- munkaterhelés egyenletes elosztása, az aránytalan terhelések kerülése,
- a dolgozók építő, fejlődést segítő javaslatainak meghallgatása és lehetőség szerinti figyelembe vétele,
- megfelelő szakmai kompetenciákkal rendelkező vezető,
- megfelelő vezetői intézkedéssel való reagálás a kiégés jelenségének felismerésekor.

Összegzés

A munkahelyi kiégés veszélye a közszféra egyes munkaköreiben (egészségügy, szociális szféra, általános ügyfélszolgálatok) fokozott mértékben van jelen. A kiégés kialakulásának megelőzéséért sokat tehet a megfelelő munkahelyi környezet és munkakörülmények kialakítása, azonban azt számos egyéb tényező és életkörülmény is befolyásolja. A kiégés állandó veszélyt jelent a segítő szakmában dolgozókra, de elérheti a monoton, sokáig egyoldalú munkát végző munkavállalókat is. Véleményem szerint a munkáltató is sokat tehet azért, hogy ne alakuljon ki a munkavállalóknál a kiégés, akár munkakör-átstrukturizációkkal, akár csapaépítő programokkal, egészségfejlesztő intézkedésekkel stb., viszont ez nem kizárólagosan a munkáltató felelőssége és lehetősége, mivel abban jelentős szerepet játszik az egyén saját magáért való tudatos felelősségvállalása, illetve a rendezett magánélet és a támogató, konstruktív kapcsolatok megléte is.

4. GENERÁCIÓS KÜLÖNBSÉGEK A MOTIVÁCIÓ TÜKRÉBEN

Napjainkban több generáció dolgozik együtt ugyanazon a munkahelyen. Az egyes generációk közötti interakció folyamatos, mivel sokszor nemcsak fizikailag dolgoznak egy helyen, hanem ugyanazon projektek és feladatok megvalósításában vesznek részt, ami azt jelenti, hogy az együttműködés egyidejűleg, „real time”-ban zajlik. A generációk jellegzetességeinek megértése a munkáltató számára a munkavégzés hatékonyságának optimalizációjához fontos, mivel ez egyrészt a humán erőforrás készségeinek és képességeinek optimális fel- és kihasználásából, másrészt pedig a munkaerő-fluktuáció tranzakciós költségeinek minimalizálásából fakad.¹⁵⁶

A közigazgatási szektornak is jellemzője, hogy mivel a legtöbb feladat többlépcsős, azok megvalósítása is több ember együttműködésén keresztül zajlik (ez az együttműködés lehet egyidejű és utókövető), azaz a leghatékonyabb munkavégzéshez zökkenőmentes kooperáció és kommunikáció fog vezetni. A megfelelő szakmai közigazgatási személyi állomány biztosítása csupán megfelelő utánpótlás-politikai intézkedések révén valósulhat meg, ami biztosítja a munkaerőpiaci versenyképességet, és ezáltal a fiatalabb generáció számára is vonzóvá teszi a közigazgatást.¹⁵⁷

Mindemellett a munkaerő fluktuációjának költsége mindig magas, pénzügyi, humanerőforrás és biztonsági kockázat szempontjából egyaránt. Amikor új munkaerő lép a szervezetbe, akkor számolni kell azzal, hogy időbe telik, amíg az új munkatárs eléri a maximális hatékonyságot. (Az új munkaerő kezdetben a szervezet számára veszteséget jelent, mivel a munkavállaló bérének teljes költsége konstans, miközben a munkájából származó eredmények alacsonyabb szintűek. Az eredmények a betanulási és rutinszerzési időszak alatt még alacsonyabbak, azaz a költség-haszon arány optimális szintjének eléréséhez időre van szükség.) A kezdeti időszak alatt azonban nemcsak a költség-haszon arány alacsonyabb, hanem mivel a munkaerőt a szervezet részéről képezni kell a munkavégzéséhez szükséges gyakorlati és intézményi tudás megszerzéséhez, még legalább egy munkatárs munkavégzése nem a produktív munkavégzésre összpontosul, vagyis a kezdeti időszakban minimum 2 munkavállaló munkavégzése nem a maximális produktivitást hozza.

A szervezetből való kilépés egyben azt is jelenti, hogy a kilepő munkaerő magával viszi az intézményről szerzett információt és ismereteket, ami mindig magában hordozza azt a kockázatot, hogy a szervezetről információ kerülhet illetéktelenek és/vagy a versenytársak (közsféra esetében pl. sajtó vagy magáncég) kezébe. Ezen felül a régi munkavállaló kilépésével elveszik a szervezeten

¹⁵⁶ Soós, 2008., p. 29-34.

¹⁵⁷ Paksi-Petró, 2018., p. 106-127.

belül és kívül kialakított kapcsolati és bizalmi háló, azaz idő- és hatékonyságcsökkenést okoz, amíg az új munkaerő (remélhetőleg) megszerzi ugyanazt a tudást és intézményen belüli és kívüli kapcsolati tőkét, mint elődje.

A generációk munkahelyi viselkedésének és munkahellyel szemben támasztott elvárásainak megismerése több szempontból is fontos: egyrészt, mert így biztosítható a szervezetben belüli zavartalan és hatékony együttműködés és munkavégzés, másrészt, mert így csökkenthető a fluktuáció költsége, és ennek biztonsági kockázata, harmadrészt pedig a magát a motiváltnak érző munkaerő munkavégzésének produktivitása mindig magasabb, mint a demotivált és a burnout jeleit mutató munkaerőé. Azzal tehát, hogy megismerjük az egyes generációk sajátosságait és munkáltatójukkal/munkahelyükkel szembeni elvárásait, és ahhoz alakítjuk a munkahelyi környezetet, növelni tudjuk a szervezet működésének hatékonyságát a munkaerő megtartása és munkavégzéséhez szükséges motivációs szint optimális szinten tartásának segítségével. A közigazgatás esetében ez azért bír kiemelt jelentőséggel, mert az évekig fennálló béremelési és létszámstop miatt a közszféra bérei elszakadtak a magánszféra béreitől, így az kevésbé vonzó alternatívát kínál, hierarchizáltsága és merevebb szervezeti struktúrája miatt lassabb előrelépési lehetőséggel, miközben az elvárt feladatmegoldási-idő csökkent és a digitalizáció szintjének emelésével és az egyes állami szereplők hálózatainak összekapcsolásával a munkaterhelés és az elvégzendő feladatok mennyisége nőtt vagy változatlan maradt.

A generációk csoportosítására különféle generációselméletek léteznek, jelen fejezetben azonban a munkavállalók generációkra bontott elégedettségének, munkaház való hozzáállásának vizsgálata révén és a munkahelyi motiváció perspektívájából mutatom be a különböző generációk hasonlóságait és a generációk közötti eltérő világlátást, szemléletet.

A munkahelyi motiváció generációs különbségének részletes kifejtése, illetve az ehhez kapcsolódó elméletek feltérképezése előtt azonban fontos tisztázni a generáció definícióját. McCrindle fogalm meghatározása mutatja leginkább, hogy a generáció esetében nemcsak egyazon intervallumban született egyének csoportjáról van szó biológiai megközelítésben, hanem kibővül az azonos időszakban született korosztályt ért hatásokkal, élethelyzetekkel, melyek meghatározzák őket. E szerint: „A generáció azonos időszakban született személyek csoportjára vonatkozik (tizenöt év a legfelső határhoz képest), akik összehasonlítható életkorban és életszakaszban vannak és akiket sajátos időszak (események, trendek és folyamatok) határozott meg.”¹⁵⁸

Karl Mannheim nemzedéki témájú és generációs kérdéseket taglaló, klasszikusnak számító művében egyértelműen letisztázta a nemzedéki helyzet vagy kontextus (a rokon évjáratokhoz való

¹⁵⁸ McCrindle, Wolfinger, 2010., p. 13-18.

tartozás) és a generációs egység közötti fogalmi és tartalmi különbségeket. A kontextus – jelentéstartalma szerint – a rokon évjáratokhoz való tartozást jeleníti meg egyének csoportjában, melyet az elsajátított speciális gondolkodásmód, tapasztalat és cselekvés közös metszete jellemez. A nemzedék pedig egy olyan statisztikailag körülhatárolható egységként jelenik meg, melynek alapja a közös identitásban gyökerezik.¹⁵⁹ Ezen felül a nemzedék – demográfiai perspektívából születési korhoz kapcsolódó megközelítésben – bizonyos időszakban született emberek összessége, amely különböző demográfiai elemzések alapjául szolgál.¹⁶⁰

A társadalom különböző korú csoportjai között fennálló eltérések arra vezethetők vissza, hogy a csoportok különböző történelmi, gazdasági és társadalmi környezeti hatásokat tapasztaltak, ezáltal másfajta folyamatok hatottak rájuk. A különböző hatások és események által tapasztaltak pedig kihatással voltak az értékrendjük alakulására, a személyiségjegyeikre, társas kapcsolataikra és a munkához való viszonyukra. A történelemben végbemenő jelentősebb nagy változások – mint háborúk, ipari forradalmak, gazdasági válságok – vagy a tudomány fejlődésének köszönhetően új technológiai eszközök bevezetése és elterjedése is jelentős fordulópontot jelentenek és ezáltal hatással vannak a generációk különbségeire.¹⁶¹

A fiatal nemzedék érése és az előttük járó nemzedék öregedése hatására nemzedékváltás történik. Karl Mannheim a nemzedékváltás folyamatához öt sajátosságot párosított. Eszerint nemzedékváltás bekövetkeztekor folyamatosan újabb kultúrahordozók jelennek meg, miközben a kultúra korábbi hordozói eltűnnek. A nemzedéki összefüggés hordozói a történelmi folyamatok egy meghatározott részét élik át. További speciális jellemzője, hogy a felhalmozott kulturális javak átörökítésére van szükség nemzedékek között. A nemzedékváltás folytonos, periodikusan ismétlődő folyamatnak tekinthető.¹⁶²

„A nemzedékváltás folyamatában két, egymástól eltérő, de nagyon is összefüggő mechanizmus, a mintakövetés és a konfliktus működését figyelhetjük meg. E folyamat során a fiatalabbak ismereteket és motivációkat, jeleket és jelentéseket, intézményeket és magatartásformákat, készségeket és szükségleteket vesznek át az idősebbektől. A mintaátadás és mintakövetés a szocializáció folyamatában megy végbe, és sokféle eredménnyel jár. Legáltalánosabb eredménye a kultúra átörökítése és a társadalmi beilleszkedés.”¹⁶³

A generációelmélettel foglalkozó szakértők kihangsúlyozzák, hogy az egyes generációkra vonatkozó következtetések és leírások sok esetben általánosítanak és leegyszerűsítik az adott

¹⁵⁹ Gyáni, 2008., p. 11-13.

¹⁶⁰ Őri, 2008., p. 53.

¹⁶¹ Buda, 2019., p. 120-129.

¹⁶² Mannheim, 2000., p. 201–254.

¹⁶³ Somlai, 2014., p. 15.

generáción belül jelenlévő eltérő és komplex jellemvonásokat, aminek sokszínűsége adódhat a különböző földrajzi környezetből, vagy akár a másféle családi háttérből.¹⁶⁴

A munkaerőpiacon jelenleg 3 generáció dominál: X generáció (1966-1989), Y generáció (1985-2000), Z generáció (második évezred körül születettek). A veterán generáció tagjai már nem képviselik magukat a munkaerőpiacon, mivel ők már nyugdíjjogosultak (1930-1949)¹⁶⁵, a Baby Boom generáció tagjai (1950-1965) pedig a munkaerőpiacról kilépőfélben vannak.

A különböző generációk munkahelyi motivációjának elkülönítése mellett különbséget tehetünk fiatalokra és idősekre jellemző munkahelyi motiváció között. Heidi G. Halvorson szerint a fiatalokra promóciós motiváció, az idősekre pedig prevenciós motiváció a jellemző. A promóciós motivációval fémjelzett fiatalok az újdonságot, a kihívást és a kalandvágyat keresik. Ezzel szemben a prevenciós motiváció keretében az idősek inkább arra törekednek, hogy megőrizzék az általuk létrehozott értékeket és a kalandvágy helyett a nyugalomra vágnak, és a veszteségek elkerülését tartják szem előtt. E kétféle motivációs irányultság minden emberben egyidejűleg van jelen, csupán az életkor, a személyiség és az élethelyzetek hatására változik az arányok összetétele. E kétféle motiváció a munkahelyi motivációban is egyértelműen megjelenik a tekintetben, hogy az idősebb munkavállalókat már a munkahelyi biztonság és a szervezeti értékrendek, tradíciók érdeklik, míg a fiatalabb munkavállalók olyan kihívásokat, újdonságokat keresnek a munkában is, ami segíti fejlődésüket, előre viszi őket.¹⁶⁶

4.1. VETERÁN GENERÁCIÓ

A Veterán generáció – akiket csendes generációnak is szoktak nevezni – már a munkaerőpiac inaktív szereplői. Ennek a generációnak súlyos történelmi, gazdasági és politikai hatásokat kellett megélnie, mivel életük során megtapasztalták a nagy gazdasági világválság hatásait, és a megélt háborús események következtében akár családi tragédiák elszenvedőivé is válhattak. A munkához való hozzáállásukat a nagy munkabírás, a kitartás és a komoly munkamorál jellemezte, amely végül elnyeri jutalmát. A Veterán generáció tagjai jellemzően egy területen töltötték el munkájukat, hiszen a korszakra nem volt jellemző a szakmaváltás és a munkahelyi fluktuáció sem. A teljes foglalkoztatottság jellemezte az akkori munkaerőpiacot, melynek eredményeképpen a Veterán generáció tagjai rosszállóan tekintenek a mai fiatalabb generációk sűrű munkahelyváltási szokásaira.¹⁶⁷

¹⁶⁴ Samu Nagy, 2018., p. 8-9.

¹⁶⁵ Kópházi, Pétervári, Balassa, 2018., p. 49-55.

¹⁶⁶ Halvorson, 2013.

¹⁶⁷ Tari, 2010., p. 14-72.

A Veterán generáció tagjai – koruknál fogva – csak a későbbi éveikben találkozhattak a modern infokommunikációs, digitális eszközökkel, így többnyire a modern technika vívmányait csak nehezen és fenntartásokkal kezelik, a számítógép-használat is igazi kihívást jelent számukra.¹⁶⁸

4.2. BABY BOOM GENERÁCIÓ

A második világháborúban elmaradt születések pótlásaként létrejött születési hullámhegy egy új generációt hozott létre. Ennek eredményeként kialakult Baby boom nemzedék – összehasonlítva a generációs arányokat – kiemelkedően magas lélekszámú generációnak számít, köszönhetően a Ratkó-intézkedéseknek¹⁶⁹. Ennek okán a Baby boom generációnak leginkább a Ratkó-korszakban kiadott népesedéspolitikai intézkedések eredményeként született gyerekek feleltethetők meg, akik talán a leginkább különböznek a nyugati világ hasonló időszakban született nemzedékétől, mivel a hazai szocialista ideológia meglehetősen erős lenyomatot hagyott a Baby boom generáció életére.¹⁷⁰

A próféta vagy idealista megjelölést viselő Baby boom generáció tagjaira egyúttal jellemző a tagadó és a megoldást kereső attitűd, amelyek új ideológiák megalapozását is jelenthetik. Amennyiben a generációra ható motivációs rendszert tekintjük, fontos szempontot jelent a megfelelés, a mély szakmai tudás, valamint a sokoldalúság igénye.¹⁷¹

Mivel ez a generáció már kilepőben van a munkaerőpiacról, így elemzésem fő hangsúlyát nem rájuk fogom fektetni.

4.3. X GENERÁCIÓ

Az X generáció idején történtek meg olyan jelentős változások, mint a nők munkába állása és vezető pozícióba kerülése, a számítógép, a kábeltévé, a videojátékok tömeges elterjedése. Magyarországon ekkor zajlott a rendszerváltás, melynek következtében hazánkban is megjelentek a multinacionális vállalatok, melyek részéről nagy igény mutatkozott a fiatal, képzett, szellemi munkát végzők iránt. Ezen időszakban az X generáció közül sokan jutottak vezetői pozícióba.¹⁷² Ezen munkavállalók olyan magasan képzett és nagy munkabírással rendelkező személyek voltak, akik a függetlenséget, a megbízhatóságot tartották értéknek, s akik szívesen alkalmazták az újabb

¹⁶⁸ Beck-Bíró, Garay, Török, 2014., p. 6.

¹⁶⁹ „A Ratkó Anna bolsevik miniszterről elnevezett időszakban jelentősen nőtt a természetes szaporulat, sőt az akkor születettek gyermekei és unokái fogamzóképes korban a születési számot növelik.” [Kásler, 2016., p. 36-37.]

¹⁷⁰ Nagy, Tibori, 2016., p. 460

¹⁷¹ Pais, 2013., p. 8.

¹⁷² Bokor, 2007., p. 2-21.

és újabb technológiákat a munkában és a magánéletben egyaránt.¹⁷³ A multinacionális cégek elvárásai egy új munkahelyi kultúrát hoztak létre, a magas anyagi ösztönzők és a gyors előrejutás lehetősége mellett az eredményorientáltság miatti megnövekedett és kiszámíthatatlan munkaidő, stressz és nyomás, illetve a munkaerőpiaci bizonytalanságok miatt megjelentek olyan problémák, mint a szorongás, a túlterheltség. Ezen felül a gyors rotáció és a megnövekedett intézményi állomány miatt a korábbi stabil, kollegiális kapcsolatok elvesztése miatti munkahelyi elmagányosodás, a motivátlanság és a kiégés is megjelent.¹⁷⁴

4.4. Y GENERÁCIÓ

Az Y generációra jellemző, hogy már a karrierjük elején konkrét elvárásokat fogalmaznak meg a munkával kapcsolatban és a munkáltatójukkal szemben is. Számukra fontos, hogy lássák a végzett munka értelmét, kihívással járó munkavégzést biztosítson nekik munkáltatójuk és részt vehessenek a döntéshozatali folyamatokban. A vezetőknek érdemes szem előtt tartani, hogy az Y generáció tagjai a munkában fontosnak tartják az önmegvalósítást, ezért inkább olyan munkát végeznek szívesen, ami a személyes céljaikkal összhangban áll. Az Y generációnak kiemelten fontos a munka és a magánélet közti egyensúly, mivel az X generáció munkavégzését látva kiállnak amellett, hogy a munka ne menjen a magánélet rovására, így nem hajlandóak sokat túlórázni és a hét minden napján munkakészültségben állni. Az Y generációnak lételeme, hogy meghatározott szabadidővel rendelkezzen.¹⁷⁵

Az Y generáció tagjai a saját korosztályát leginkább anyagiasnak, nyitottnak és elégedetlennek tartja. „A saját generáció jellemzése egy elszánt kemény, versengő, elsősorban a saját és anyagi céljaiért küzdő személy arcát mutatja.”¹⁷⁶ Ezzel szemben az Y generáció az előző korosztályt, az X generációt eltérő tulajdonságokkal ruházta fel, esetükben leginkább jellemző attitűdként a családorientált, felkészült és óvatos jelzőket használta.¹⁷⁷

Az Y generáció munkahelyi karriercélja leginkább az egzisztenciateremtés, magukkal szemben magas elvárásokat támasztanak és a karriercéljaikat a legmagasabb szintre helyezik. Klasszikus karriercélt állítanak fel maguknak, vezetői pozícióra vágnak már rövid távon, mivel ez biztosítja

¹⁷³ Kópházi, Pétervári, Balassa, 2018., p. 53.

¹⁷⁴ Kópházi, Pétervári, Balassa, 2018., p. 55.

¹⁷⁵ Szlávicz, Szretykó, 2013., p. 69-77.

¹⁷⁶ Bokor, 2007., p. 17.

¹⁷⁷ A Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézete és az OD Partner Kft. közös kutatócsoportja által 2005-ben indított „Karriermenedzsment Magyarországon” című kutatási program keretében az Y generáció tagjainak egy 34 személyes tulajdonságot tartalmazó kérdőívben kellett kiválasztani 5-5 tulajdonságot, amely önmagukra (az Y generációra), illetve az elődeikre (az X generációra) jellemzőek. [Bokor, 2007., p. 2-21.]

nekik az elérni kívánt anyagi biztonságot. A munkahelyi karrierjükre jellemző, hogy a kezdeti időszakban (első években) a munkáltató irányába áldozathozatalra is képesek, azonban ezt követően már a visszafogás időszakában inkább a magán, személyes (családi) jellegű céljaik elérése dominál. Az Y generáció tagjaira jellemző az anyagiasság, és a versengés is. Versenyorientált szemlélettel rendelkeznek, mivel a körülöttük lévőkre sokszor versenytársként tekintenek. További meghatározó jellemzőjük a felpörgetettség és a türelmetlenség, ami azzal magyarázható, hogy az általuk kitűzött célok reálisnak tűnnek abból a szempontból, hogy az előttük járó X generáció – többek között szerencsés helyzetükből adódóan is – már fiatalon megvalósíthatta céljait.¹⁷⁸

Az Y generáció munkavégzését sok panasz éri. Sűrűn váltogatják munkahelyeiket, nem elég elkötelezettek a munkáltatójukkal szemben, kerülnek az átlagon felüli erőfeszítéseket, nem szeretnek monoton feladatokat végezni és a munkaidő leteltekor – függetlenül az előttük álló feladatoktól – abba akarják hagyni a munkát. Az elvárásuk – ezzel szemben – ember- és családbarát munkahely, ahol karrierterveiket anélkül megvalósíthatják, hogy túlfeszüljenek, azaz komolyabb erőfeszítést tennének a karrierjük, előrelépésük érdekében.¹⁷⁹

4.5. Z GENERÁCIÓ

A „digitalizáció gyermekei”-ként nevezett agilis és karrierista szemléletű Z generációt a munkahelyükön türelmetlenség jellemez, mivel csillapíthatatlan vágyat éreznek az új impulzusok és kihívások iránt. A Z generáció tagjai magas és változatos elvárásokat támasztanak a munkáltatójukkal és magukkal szemben is. Szakmai karrierjükre a tudatos cselekvés és céltudatos érdekérvényesítés jellemző, melynek bázisául a kor vívmányainak megfelelő magas technológiai-informatikai ismeret és nyelvtudás szolgál.¹⁸⁰

Amikor a Z generáció munkával kapcsolatos attitűdjeit elemezzük, fontos azt a szempontot is figyelembe vennünk, hogy – köszönhetően a világ technológiai fejlődésének – a világháló kommunikációs eszközeit (internet, mobil) felhasználva már egy új munkakultúra bontakozik ki. Ennek eredményeként már nincs minden esetben szükség irodai munkavégzésre, hanem lehetőség nyílik arra, hogy a munkavégzést a világ bármely pontjáról el tudják látni. A Z generáció már úgy szocializálódik, hogy természetes neki, hogy a világhálón bárkivel kapcsolatba tud kerülni.¹⁸¹ A Z

¹⁷⁸ Bokor, 2007. p. 2-21.

¹⁷⁹ Thuma, 2016. p. 213.

¹⁸⁰ Fogas, 2015.

¹⁸¹ Ferincz, Szabó, 2012., p. 88-93.

generáció tagjai a munkavállalás során megfelelő bátorsággal rendelkeznek, és kezdeményező-készség is jellemzi őket, bele mernek vágni új dolgokba. A bátorságuk abban is megmutatkozik, hogy a Z generáció tagjainak már természetes a rendszeres munkahelyváltás, mivel amikor szükségesnek érzik, kompromisszum nélkül új lehetőséget keresnek. A munka világára gondolva, nem aggódnak amiatt, hogy nem lesz munkájuk, így megalkuvásból nem maradnak az adott munkahelyen, ha elégedetlenek.¹⁸²

4.6. ALFA GENERÁCIÓ

„A kutatók a következő generáció határait is körvonalazták, és úgy tartják, hogy a 2010 és 2020 között született gyerekek alkotják az úgy nevezett Alfa generációt¹⁸³. Feltételezések szerint a legfiatalabb generáció tagjai sokkal jobban képzettek lesznek, mint az őket megelőzőek, de sokkal inkább anyagiasabbak is.”¹⁸⁴

Egy nyilvános prezentáció szerint a „csendes generáció”-ként aposztrófált Alfa generáció tagjai, akik a világháló és megállíthatatlan technológiai fejlődés részesei, megváltoztatják a munkaerőpiacot. Legmagasabb iskolai végzettséget az Alfa generációnak tulajdonítanak. További jellemzőjük, hogy ügyesebbek, mint elődjeik, de magányosabbak is.¹⁸⁵

Nem bizonyos, hogy az Alfa generáció bír-e Karl Mannheim szerinti generációs jellemzőkkel, melyek eltérnek az előző generáció attitűdjétől. Így még csak feltételezésekkel rendelkezünk ezen a téren és nincsen egyértelmű bizonyíték arra vonatkozóan, hogy a Z generációhoz képest lesz-e változás.¹⁸⁶

Mivel az ún. Alfa-generáció munkaerőpiacra való belépéséhez még legalább 10 évnek el kell telnie, így jelen elemzésemben erre a generációra nem térek ki külön.

4.7. GENERÁCIÓKKAL KAPCSOLATOS FŐBB KUTATÁSOK

A generációkutatások kapcsán érdemes kiemelni McCrindle Research által végzett nemzetközi vizsgálati kutatást, amely 12 országra vonatkozóan rendelkezik vizsgálati eredménnyel a munkahelyi konfliktusok és a generációs különbségek viszonyrendszerében. A kutatási eredmény szerint a munkahelyi konfliktusokat többségében, összesen a kutatásban résztvevők 42%-a ítélte

¹⁸² Pál, Törőcsik, 2013., p. 15-16.

¹⁸³ Az Alfa generáció elnevezést Mark McCrindle ausztrál demográfus és kutatócsapata adta egy 2005-ben végzett kutatási felmérés kapcsán. A „Generation Alpha” – magyarul Alfa generáció – elnevezés indokálul szolgál, hogy a tudomány világában a latin ábécé és az arab számok használata után a görög betűket kezdik használni.

¹⁸⁴ Pál, Törőcsik, 2013., p. 19.

¹⁸⁵ Bor, 2014.,

¹⁸⁶ Nagy, Kölcsey, 2017., p. 27-28.

meg úgy, hogy a generációs különbségeknek köszönhető, és a megkérdezettek csupán 23%-a vélekedett úgy, hogy a nemi különbségekre vezethető vissza, ezen felül 35%-a tette felelőssé a munkahelyi alkalmazottak kulturális különbségeit.¹⁸⁷

Egy másik, Lazányi Kornélia nevéhez fűződő, hazai, 399 fiatal felnőtt¹⁸⁸ körében lefolytatott kérdőíves kutatás a munkahelyi bizalom jelenségeinek vizsgálatára terjedt ki. A kutatási eredmények kapcsán tett megállapítások szerint a szervezeti tagság már csupán kevéssé hordoz értéket a Z generációs munkavállalók számára. Továbbá megállapítható, hogy a kulturálisan meghatározott magas bizalmatlansági szint feloldására egyre kevésbé képesek a szervezet tagjai, mely alól a vezetők sem képeznek kivételt.¹⁸⁹

Csutorás Gábor Ákos 2016-ban – a munkahellyel kapcsolatban vonzerőt jelentő tényezőket vizsgálva – kérdőíves kutatást végzett a Központi Statisztikai Hivatal Y generációhoz tartozó dolgozók körében. A vizsgálatba bevont 202 fiatal munkavállalói körből összesen 124 válasz érkezett be. Továbbá a kutatási eredményt segítette a 2014-ben távozott 35 év alatti 12 munkatárssal folytatott interjú elemzése is. Érdekes eredmény született a kutatási vizsgálat kapcsán, mivel a válaszadóknál mindössze csak a hetedik helyen szerepelt az anyagi ösztönzők fontossága (magas fizetés és egyéb juttatások) és az ezt megelőző rangsorban sem foglal el helyet anyagi ösztönző. A kutatásban résztvevő fiatalok a munkahellyel kapcsolatban vonzerőt jelentő tényezők közül első helyen jelölték meg a munka és a magánélet egyensúlyának lehetőségét, második helyre a rangsorban a stabil, biztos munkahelyet tették, és harmadik helyen a munkatársakkal való jó kapcsolat szerepelt. Ugyancsak kutatási eredményként tartható számon, hogy a munkáltató elhagyásának leggyakoribb indokaként az új munkáltató által kínált magasabb fizetést jelölték meg a fiatal Y generáció tagjai.¹⁹⁰

Csutorás Gábor Ákos másik empirikus kutatása – melyet 2014 és 2017 között folytatott le munkáltatójánál, a Központi Statisztikai Hivatalnál – 4 munkavállalói csoportra terjedt ki. A kutatási vizsgálat igazolta, hogy az Y generáció részben az idősebb generációhoz hasonló, részben pedig új igényeket támaszt a munkáltatójával szemben. A közelmúltban belépő munkatársak körében végzett vizsgálat eredménye az lett, hogy az Y generációt megelőző generáció által megjelölt három fő vonzerőt jelentő tényező között a legtöbben a stabilitást választották, míg az Y generációhoz tartozó munkavállalói körben a munkatársakkal való jó kapcsolatot jelölték meg

¹⁸⁷ McCrindle, 2014., p. 22.

¹⁸⁸ A 399 fiatal felnőtt közül 180 férfi és 219 nő volt, akik vagy felsőoktatási hallgatók, vagy felsőfokú végzettséggel rendelkezők voltak és minimum 6 hónapos munkatapasztalattal rendelkeztek. Az kutatás azonban reprezentativitás hiánya miatt tájékoztató jellegű.

¹⁸⁹ Lazányi, 2018., p. 128-138.

¹⁹⁰ Csutorás, 2016., p. 92-107.

a legtöbben (a stabilitást is sokan választották, de nem annyian, mint az Y generáció elődjéhez tartozó, a 35 feletti munkatársak). A kutatási eredmény szerint a munka és a magánélet egyensúlya, valamint a képzési és fejlődési lehetőségek mindkét korcsoport (35 év alattiak és 35 év felettek) számára egyaránt, ugyanolyan mértékben fontosak. Az idősebbek inkább a tartalmas, kihívást jelentő munkafeladatokat, az Y generáció tagjai pedig inkább a magas fizetést és egyéb juttatásokat helyezték előre. A karrier-elképzelések rövid- közép és hosszútávú dimenzióit vizsgálva a korcsoportok között eltérő eredmények születtek. Rövidtávot nézve a fiatalok közül már így is kevesebben terveznek jelenlegi munkakörükben maradni, miközben az idősebbek inkább maradnának, vagy nincs elképzelésük. Középtávon mindkét korcsoportban csökken a jelenlegi munkakörben maradni tervezők száma (az Y generációnál jobban). Hosszú távon egyértelműen tapasztalható, hogy az Y generáció új lehetőségekben gondolkodik, de az idősebbek körében is sokuknál megfogalmazódik, hogy nem akarnak az aktuális munkakörükben maradni, inkább a szervezeten belül másik pozícióban képzelik el magukat, vagy továbbra sincs elképzelésük ezzel kapcsolatban. A fiataloknál különösen látható, hogy minél távolibb a jövő, annál bizonytalanabb és annál inkább fogékonyabbak más munkalehetőségek iránt.

A kutatási eredmény összegzéseként elmondható, hogy a közigazgatási alkalmazott ösztönzési lehetőségek közül valamennyi vizsgált csoport esetében – generációktól függetlenül – az anyagi, pénzügyi vonzattal járó ösztönzőket tekinti leghatékonyabbnak. Mindemellett azonban az Y generációnál egyéb motivációs eszközök is jelentőséggel bírnak: külföldi szakmai tapasztalat, tanulmányi támogatás. A leghatékonyabb intézkedéseknek az új belépő Y generáció tagjai körében vélhetően a pénteki home-office bevezetése és a nyelvtanulás támogatása lenne, de ezen motivációs tényezőkön felül hasznos lehet a munkakörülmények és az ergonómia fejlesztése, a munkaköri rotáció és a helyben biztosított sportolás lehetősége is.¹⁹¹

¹⁹¹ Csutorás, 2018., p. 16-24.

Összegzés

A kutatásokat vizsgálva tehát megállapítható, hogy az egyes generációk is tudatában vannak a közöttük levő különbségeknek. Fontos azonban kiemelni, hogy az egyes generációk (életkorukból fakadóan) eltérő élethelyzetben vannak, s hogy a generációk elvárásai az élethelyzet változásának függvényében idővel módosulni fognak. A munkahely szempontjából fontos tehát az egyes korcsoportokra individualizált figyelmet fordítani, s az ösztönző rendszert rugalmasan változtatni az élethelyzetek változásának függvényében. Amikor az egyes generációkat vizsgáljuk, életkorukat tekintve fontos tisztában lenni azzal, hogy az X generáció nagyjából az utolsó évtizedét tölti a munka világában nyugdíjba vonulása előtt, az Y generáció az a középkorú réteg, aki egyrészt a gyermekvállalás időszakában van (azaz már van gyermeke és még várhatóan lesz), miközben a már nyugdíjas szülei, akik egyre inkább és egyre több gondozást igényelnek, még életben vannak (azaz az Y generáció kezd a szendvicsgenerációvá válni), a Z generáció tagjai pedig fiatal felnőtt éveiket töltik, esetükben a szülők még egészségesek, gondozást még nem igényelnek (esetleg az utolsó aktív éveiket töltik a munkaerőpiacon), s a családalapítás esetükben még nem szerepel a rövid- és középtávú terveik között.

A megfelelő motiváció megtalálásához tehát figyelembe kell venni a generációs sajátosságokat és az élethelyzetet egyaránt. A motivációs eszközöket azonban nem elég egyszer kialakítani, hanem azokat folyamatosan monitorozni, s szükség esetén az igényekhez igazítani kell, tekintve, hogy a generációk az idő elteltével más életszakaszba fognak lépni, amikor is az igényeik a korábbiaktól eltérőek lesznek.

Mivel az X generáció már karrierje végén jár, számukra ösztönzőleg hathat annak tudata, hogy hátralevő aktív éveiket eltölthetik majd a jelenlegi munkahelyükön, őket anyagi ösztönzőkkel (fizetésemelés, céges autó, béren kívüli cafetéria-juttatás), a kiszámíthatósággal, magasabb pozícióval lehet a munkahelyhez kötni. Mivel ez a generáció rendelkezik tőle függő személyekkel (gyermek és/vagy szülő), esetükben nagyon ösztönző tud lenni, ha munkaidő-keretben dolgozhatnak (azaz, amikor szükséges, elhagyhatják a munkahelyüket, és munkájukat később, az esti/éjszakai órákban fejezhetik be). Mivel ez a generáció nagy teherbírású és hajlandó is nagy munkaterhelést vállalni, illetve élethelyzete miatt is nagy nyomás alatt van, számukra a stressz- és feszültség oldó tevékenységek támogatása, illetve a különböző orvosi ellátások és szűrések biztosítása tud motivációs erővel bírni. Mivel ez a generáció nagy munkahelyi nyomásnak volt kitéve, amelyet azonban nem kedvel, érdemes számukra kevesebb nyomással és feszültséggel járó feladatokat kijelölni.

Az Y generációt leginkább olyan eszközökkel lehet a munkahelyhez kötni, amelyek folyamatos önképzést tesznek lehetővé, a komoly karriercélok kitűzése és a life-long-learning-be való

beleszületés miatt, amely a folyamatosan változó technikai/információs környezethez való alkalmazkodás miatt számukra már kezdettől fogva elengedhetetlen. Számukra nagy vonzerővel tudnak bírni a szakmai és önismereti tevékenységek és/vagy képzések támogatása, lsd. (második vagy magasabb szintű) diploma megszerzésének támogatása, nyelvi kurzuson vagy szakmai képzéseken való részvétel elősegítése, akár ezek rész- vagy teljes finanszírozása, akár az ott töltött idő munkaidőbe történő beszámítása által. Mivel egy versengő, eredmény- és versenyorientált generációról van szó, számukra az is motiváló erővel bírhat, ha képet kapnak arról, hogy teljesítményük másokéhoz viszonyítva hol helyezkedik el, vagy, ha egy bizonyos támogatást és/vagy juttatást a lehető legjobb eredményeket felmutatók kapják meg. Esetükben tehát fontos olyan materializálható mutatókat létrehozni, amelyek segítségével eredményeiket és elvégzett tevékenységüket magukhoz és másukhoz képest mérni tudják. Mivel ez a generáció nagyra értékeli a munka és a magánélet egyensúlyát, számukra ösztönzőleg tud hatni a home office lehetősége is, illetve, ha nem egy adott munkaidőkeretet kell kitölteniük, hanem egy meghatározott feladatmennyiséget kell elvégezniük és/vagy eredményt kell elérniük, munkaidőtől és munkaidőkerettől függetlenül.

A Z generáció a munkaerőpiac legfiatalabb résztvevőit jelenti, akik vagy nemrég léptek be a munkaerőpiacra vagy pedig éppen most lépnek be. A közigazgatás számára talán ennek a rétegnek a megtartása és megszólítása jelenti a legnagyobb kihívást, mivel ennek a generációnak még nincsenek kötöttségei, és hozzá vannak szokva a real-time válaszokhoz, az információ azonnali és korlátlan eléréséhez, a sok és gyors ingerhez, miközben monotonitás- és várakozásiidő-tűrésük rendkívül alacsony. Mivel ennek a generációnak kifejezetten fontos a személyes fejlődés, ám korából fakadóan még hozzá van szokva a támogatáshoz, esetükben a mentorprogramok, illetve az individuális mentorok kijelölése (akik nemcsak szakmai, hanem személyes útmutatást is nyújtanak) tud alternatívát jelenteni. Esetükben fontos, hogy munkájukra és fejlődésükre vonatkozóan folyamatos visszacsatolásokat és iránymutatásokat kapjanak, illetve, hogy pontosan láttatni tudják, hogy a szervezeten belül hová tudnak eljutni, ennek mik a pontos feltételei és ők maguk hogyan tudnak hozzájárulni a szervezet fejlődéséhez és épüléséhez. Ez a generáció nincs hozzászokva a kötöttségekhez, azt nehezen viselik, így számukra az atipikus foglalkoztatás tud alternatívát jelenteni, azaz kötetlen munkaidőben, egyszerre több feladaton, közösségi (shared) irodában, esetleg a munkahelytől távoli, folyamatosan változó és váltakozó környezetben történő munkavégzés. Mivel ez a generáció hozzá van szokva az azonnali válaszokhoz és az alternatív kommunikációs csatornákhöz, fontos, hogy biztosítva legyen, hogy közvetlen vezetőjükhöz, illetve munkatársaikhoz ezeken a csatornákon keresztül is azonnal, folyamatosan tudjanak kapcsolódni. Ennek a generációnak a folyamatos készenlét sem jelent problémát (mivel már a real time

kultúrájában szocializálódott), illetve képesek önállóan információt keresni és feldolgozni. Azonban a felelősségvállalással járó feladatok rájuk történő osztását lehetőleg kerülni kell, mivel ez számukra megterhelő és belőlük elutasítást vált ki (ők a kööttségek teljes hiánya és az ön- és önérdékvényesítés kultúrájában való szocializálódás miatt azonnal képesek kilépni a munkahelyükről), számukra érdemes inkább a kreativitást és a folyamatos, egyidejű csapatmunkát igénylő feladatokat kijelölni, ahol a feladatok megoldása nem sematikus, hanem ők tudják megalkotni a legjobb megoldási alternatívát.

Nagyon fontos szem előtt tartani azt is, hogy napjaink felgyorsult munkavégzése és egyre növekvő eredményorientáltsága – amely a közigazgatást is egyre inkább jellemzi – illetve, hogy a munkahelyen egyidejűleg több generáció van jelen és dolgozik együtt ugyanazokon a feladatokon, a hatékony és eredményes munkavégzés pedig zavartalan intergenerációs kommunikációt igényel, nem elég, ha a szervezet vezetői és humanerőforrás-optimalizálásért felelős területei tisztában vannak az egyes generációk csoportjellemzőivel és munkavégzési sajátosságaival, motivációival, készségeivel és képességeivel, hanem az is fontos, hogy a generációs eltérések tudatosítva legyenek az együtt dolgozó munkavállalókban is. A cél az, hogy az egyes generációk a másokban ne az ő munkájukat zavaró, feltartó és akadályozó tényezőket lássák, hanem tudatában legyenek és ismerjék meg azokat a lehetőségeket, amelyeket a más generációk eltérő viselkedése és munkavégzési szokásai generálnak, s amelyek az ő munkájukat elő tudják segíteni, illetve meg tudják könnyíteni. (A különböző generációkra ható munkahelyi ösztönzőket a 4. számú táblázat tartalmazza.)

5. A KÖZIGAZGATÁS SZEMÉLYI ÁLLOMÁNYÁNAK MOTIVÁCIÓJA A REFORMOK ÉS A SZEMÉLYZETPOLITIKA TÜKRÉBEN

5.1. A KÖZELMÚLT KÖZIGAZGATÁSI REFORMTÖREKVESEI HAZÁNKBAN

A közszolgálat fejlesztésére irányuló törekvések közül – a kiegyezést követően – az egyik legjelentősebb Magyary Zoltán (1888-1945) jogászprofesszor munkássága volt, akit 1931-ben a közigazgatás racionalizálásának kormánybiztosává neveztek ki. A közigazgatás és közszféra dolgozóinak fejlesztését tudományosan megalapozott és nemzetközi tapasztalatokon nyugvó koncepcióra építve kívánta megvalósítani.¹⁹² Magyary Zoltán a kiválasztás fontosságát hangsúlyozta, a minősítés, valamint az előléptetés pszichológiai jelentőségének kiemelésével.¹⁹³ A reformer – a közszolgálati dolgozók teljesítményének mérésére, képzésére irányuló – törekvései nagyfokú bizalmatlansággal találták szembe magukat, és korát messze megelőzőnek mutatkozott a kormányzás menedzseri szemléletének bevezetése, mely ellentétes volt az akkori uralkodó felfogással.¹⁹⁴

Magyarországon a közszolgálat zárt rendszere az 1940-es évek elejéig biztos életpályát jelentett a köztisztviselők számára. Az 1940-es évek második felétől, a kommunista párt hatalmának erősödésével azonban nyitott rendszer alakult ki, amelyben a szakmaiság háttérbe szorult a képesítési követelmények felszámolásával. A közszolgálat személyzeti politikáját a szakértelemre vagy a politikai megbízhatóságra alapozták: “Forradalmak, rendszerváltozások utáni korszakban a politikai megbízhatóság kritériuma dominál, a konszolidáció után a szakértelemé. Demokratikus államban mindenkinek egyenlő esélyt kell biztosítani bármilyen köztisztviselés, közigazgatási funkció betöltésére. A közigazgatási személyzeti politika egyik legdöntőbb eleme a fenti elv biztosítása.”¹⁹⁵

A rendszerváltást követően megtörtént az 1990-es évek elején – a XIX. század vége óta tervezett – egységes közszolgálati pragmatika megalkotása, hazánkban 1992-ben – Közép-Kelet Európában elsőként – fogadták el a közszolgálati törvényt. Felismerték a rendszerváltáskor, hogy a közszolgálati dolgozók feladatainak jellege egyedi szabályokat kíván meg és ezen elvektől vezérelve alkották meg egymástól elkülönítve: a Munka Törvénykönyvéről szóló 1992. évi XXII.

¹⁹² Pálné, 2011., p. 173-179.

¹⁹³ Magyary, 1942., p. 382-400.

¹⁹⁴ Csizmadia, 1976., p. 409-418.

¹⁹⁵ Lőrinc, Takács, 1997., p. 32.

törvényt (a továbbiakban: Mt.), a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvényt (a továbbiakban: Ktv.) és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvényt (a továbbiakban: Kjt.).

A jogszabályok megalkotását követően Magyarország közigazgatásában egy stabilitással és zárt rendszerrel (karrierrendszerrel) jellemezhető időszak következett. A zárt rendszer jellemzője, hogy az előmenetel kiszámítható és a tisztviselő közigazgatásban végzett munkáját élethivatásnak tekinti. A zárt rendszerben pályabiztonság valósul meg annak révén, hogy a tisztviselő állásából elmozdíthatatlan, és számára az elbocsátással szembeni fokozott jogszabályi védelem is fennáll.¹⁹⁶ A zárt rendszer egy elzárt, saját „törvényei” szerint működő rendszer, melynek szabályozása jellemzően normatív, közjogias. Ennek keretében a tisztviselő illetményének megállapítása egy „mesterségesen kialakított besorolási nomenklatúra” szerint történik.¹⁹⁷ Erre az időszakra hatással volt már a New Public Management eszméje, mely az 1990-es években az USA-ban alakult ki és az olcsó állam megteremtését tűzte ki célul, a hangsúlyt a hatékonyságra helyezve. A speciális szabályozás helyett a közszféra és magánszféra egységes szabályozását hirdette, a zárt rendszer biztosította előnyöket nem tartotta indokoltnak, ennek megszüntetésén fáradozott.¹⁹⁸

Erőteljes szemléletváltás, mondhatni paradigmaváltás következett be Magyarországon 2010-től máig tartóan a közszférában, különösen a személyzeti politika terén. Ennek egyik első jele az indokolás nélküli felmentést lehetővé tevő 2010. évi szabályok megalkotása, amelyet azonban az alkotmánybíróság megsemmisített. Az útkeresés és elméletek kidolgozásának időszaka 2010-2014-es évekre tehető. Ezen időszakban, 2011-ben indult a Magyary Zoltán nevével fémjelzett Közigazgatás-fejlesztési Program (Magyary Program 11.0), amely célul tűzte ki a magyar közszoigálati rendszer stratégiai megújítását.¹⁹⁹ Nemzetközi összehasonlításban a Magyary Program egyedi sajátosságokat is tartalmaz, a közigazgatásban lezajló változások sebességét és fő irányát tekintve, ellenben az államszerep erősödése szempontjából nem tekinthető egyedülállónak Európában.²⁰⁰ A Magyary Program annyiban mindenképpen kapcsolatban van Magyary Zoltán szellemiségével, hogy a közigazgatás szisztematikus fejlesztésének céljával készült. Megálmodói a program indulásakor korszerű és állandóan fejlődő cselekvési programot kívántak megvalósítani, amely elsősorban a központi közigazgatás fejlesztésére helyezte a hangsúlyt. Négy területen fejti ki koncepcionális fejlesztési javaslatait: szervezet, feladat, eljárás és személyzet. A jó kormányzást célul kitűzve egy erős állam megteremtését szorgalmazza új közszoigálati életpálya

¹⁹⁶ Temesi, 2021., p. 76-78.

¹⁹⁷ Hazafi, 2018., p. 57.

¹⁹⁸ Barta, 2017., p. 38-52.

¹⁹⁹ Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0), 2011., p. 22.

²⁰⁰ Gellén, 2015., p. 18.

létrehozásával. A Magyary Program szerint a kormánytisztviselői életpálya elemei: hivatásetikai normák, munkaköralapú rendszer, kiválasztás, értékelés, előmenetel és javadalmazás, képzési, továbbképzési és vizsgarendszer, állami gondoskodás. A program egyik eredménye az életpályamodell alapján elkészített közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Kttv.), amely a kormány- és a közszolgálati tisztviselőkre vonatkozóan határozza meg a szolgálati jogviszony szabályait.²⁰¹

A Kormány 2010-től 2014-ig tartó közigazgatást érintő reformpolitikájával a megyei szintű szervezetek feladatellátására helyezte a hangsúlyt, erősítve ezáltal a területi államigazgatási szervek funkcióit. Mutatja mindezt az államigazgatási szervezetrendszer következő, 2011. január 1-jei hatállyal megvalósult reformja – amikor is a jó állam kialakítása és a területi államigazgatási szervezetrendszer egységességének és hatékonyabbá tételének igényével – a közigazgatási hivatalok intézményéből létrehozták a fővárosi és megyei kormányhivatalokat²⁰². Ennek eredményeként több, 2010 végéig önállóan működő megyei illetékességű szakigazgatási szerv kormányhivatali integrációja valósult meg, melyek innentől kezdődően központi irányítással működtek tovább. A területi államigazgatás intézményi szintű, strukturális változásán felül a kormányhivatalok létrejöttével a közigazgatáson belül egy jelentős feladat- és hatáskör-átcsoportosítás is lezajlott, ami a helyi önkormányzati rendszer feladatainak csökkenése mellett, kormányhivatali feladatbővülést eredményezett.

2012-ben adták ki a továbbfejlesztett Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programot (MP 12.0), amelyben továbbra is a szervezetrendszer egységességét és egyszerűsítését kívánták elérni.²⁰³

Újabb közigazgatási reformlépésként 2013. január 1-jével megalakultak a járási hivatalok²⁰⁴ mely azóta is az állami szervezet legalacsonyabb szintű területi és szervezeti egységeként funkcionál²⁰⁵. Létrehozásuk indokául a hatékonyabb, költségtakarékosabb és ügyfélközpontú területi közigazgatás megteremtése szolgált. Jelenleg hazánkban 197 járás létezik, ebből 23 a

²⁰¹ Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0), 2011., p. 21-47.

²⁰² A fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a fővárosi és megyei kormányhivatalok kialakításával és a területi integrációval összefüggő törvénymódosításokról szóló 2010. évi CXXXVI. törvény rendelkezései alapján jöttek létre a fővárosi és megyei kormányhivatalok.

²⁰³ Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0), 2012., p. 19.

²⁰⁴ A járások kialakításáról, valamint egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról a 2012. évi XCIII. törvény határozza meg járások felállítását.

²⁰⁵ A járások kialakításáról szóló 1299/2011. (IX.1.) Korm. határozatban rendelkezett a Kormány arról, hogy szükségesnek tartja a járás, mint az állam szervezetének legalacsonyabb szintű területi és szervezeti egysége kialakítását.

fővárosban, kerületek szerinti területi beosztásban.²⁰⁶ E járások szerinti területi felosztás alapján jöttek létre a járási hivatalok²⁰⁷ illetékességi területei.

A „Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020” címet viselő kormányzati stratégiai dokumentum előkészítése 2013 áprilisában kezdődött el, a megfogalmazott jövőkép alapvetően olyan közigazgatást képzelt el, amelyben megbíznak az emberek. 2013-ban bevezették az egyéni teljesítményértékelés (TÉR) központi országos rendszerét.²⁰⁸ Majd a 2015 februárjában elfogadott Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 dokumentum már a központi irányító szervek átszervezését emeli ki egyik fő célkitűzéséként. A Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 a Magyar Programokhoz képest jóval konkrétabb és pragmatikusabb dokumentum, melynek megerősítésére kormánydöntés²⁰⁹ is született, továbbá anyagi eszközöket²¹⁰ is rendeltek annak megvalósításához.²¹¹ A tervezett béremelés helyett a vezetők számát csökkentették és elbocsátásokat, illetve új nyugdíjazási politikát alkalmaztak a kis létszámú, hatékonyabb közigazgatás létrehozására.

Majd bevezetésre került az állami tisztviselőkről szóló 2016. évi LII. törvény (a továbbiakban: Átv.), amely a fővárosi és megyei kormányhivatalok állami tisztviselőinek és ügykezelőinek állami szolgálati jogviszonyának szabályozására jött létre, mintegy 17 ezer járási hivatalban dolgozó állami tisztviselőre kiterjedő hatállyal.

Annak ellenére, hogy az elmúlt években jelentős átalakuláson ment keresztül a közigazgatás hazánkban, meg kell állapítani, hogy 2018 végéig nem történt számottevő szabályozásbeli változás a közigazgatás humán erőforrás-gazdálkodás, illetve motivációs területén. Mindezt azonban felülírta – a 2018. december 21-én kihirdetett és 2019. január 1-jén hatályba lépett – kormányzati igazgatásról szóló CXXV. törvény (a továbbiakban: Kit.), amely egy lépésben megváltoztatta a Magyar Program elméleti alapjain felépülő új rendszer vízióját. A Kit. hatálybalépése jelentősen módosítja a közzolgálati motiváció eszközrendszerét, amelyre a további fejezetekben térek ki részletesen.

²⁰⁶ Központi Statisztikai Hivatal, 2019.

²⁰⁷ 86/2019. (IV.23.) Korm. rendelet

²⁰⁸ 10/2013. (I.21.) Korm. rendelet

²⁰⁹ 1052/2015. (II.16.) Korm. határozat

²¹⁰ 1561/2015. (VIII.12.) Korm. határozat

²¹¹ Balázs, 2016., p. 212.

5.2. A MAGYAR KÖZIGAZGATÁS SZEMÉLYZETI POLITIKÁJA, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A MOTIVÁCIÓ KÉRDÉSÉRE

A közszolgálati motiváció kérdését a közigazgatási személyzetpolitika összefüggésében érdemes megközelíteni. Amennyiben személyzeti politikáról esik szó, fontosnak tartom Magyary Zoltán egyik közszolgálati alapelvét megemlíteni, mely a személyi állományra vonatkozó egyértelmű intézkedéseket rögzíti: „A hű és tehetséges embereket jutalmazni, előrevinni, vezetői állásokba juttatni, a hanyagokat, tehetségteleneket, megbízhatatlanokat háttérbe szorítani, megbüntetni, a rosszakat, méltatlanokat eltávolítani: ez minden hivatásos közszolgálatnak alapelve, és ezt először a porosz közszolgálatban dolgozták ki.”²¹²

„Magyary Zoltán szerint a személyzeti politika rendeltetése kettős:

- a) Egyrészt összeegyeztetni a „közszolgálatban érdekelt három tényező érdekeit”, ezek: az állam, a személyzet és a társadalom („közönség”), amely végeredményben a közigazgatás költségeit fedezi.
- b) Másrészt a „személyzet kérdéseinek olyan intézése, amely annak teljesítményét állandóan és az elérhető legmagasabb színvonalon tartja (eredményesség fokozása).”²¹³

A tudatos személyzetpolitika szervezeti és tartalmi feltételekkel is bír. Szervezeti feltételként tartható számon, hogy a személyzetpolitika kialakításáért és megvalósításáért felelős szervezet kerüljön kijelölésre, továbbá működjenek a tervezés, megvalósítás, koordináció, valamint a visszacsatolás funkciói. A személyzetpolitika elengedhetetlen tartalmi kellékeként tartható számon, hogy elfogadott – különböző stratégiai, fejlesztési dokumentumokban foglalt – személyzetpolitikai célokkal rendelkezzen.²¹⁴

A magyar közigazgatás személyzeti politikájára több tényező van hatással. Befolyásoló tényezők között lehet számon tartani a közigazgatásban mutatkozó nemzetközi tendenciákat, valamint a hazai közigazgatási szervezetrendszerre ható európai uniós intézkedéseket. A közigazgatás foglalkoztatási állományára vonatkozóan hozott kormányzati politikai intézkedések, és a közigazgatással szemben támasztott társadalmi elvárások, valamint az új foglalkoztatási trendek térnyerése (pl. atipikus vagy rugalmas foglalkoztatás elterjedése) is befolyással vannak hazánk személyzeti politikájára. „Atipikus vagy rugalmas munkáról beszélünk, ha nem érvényesülnek a hagyományos munkaviszony főbb jellemzői, azaz a munkavállaló határozott időre szóló munkaszerződésben, részmunkaidőben, polgári jogviszonyon alapuló szerződéssel végez olyan új elgondoláson (táv munka, bedolgozás, otthon végzett munka stb.) alapuló munkát,

²¹² Magyary, 1942., p. 59.

²¹³ Fábrián, 2016. p. 31.

²¹⁴ Hazafi, 2018., p. 53-55.

ahol a munkaidő eloszlása a felek igényei szerint alakul.”²¹⁵ Ezenfelül a közigazgatás modernizációjával szemben támasztott elvárások, az Y és Z generáció kihívásai, illetve a munkaerőpiaci tendenciák is változást generálnak a személyzeti politika terén.

A közigazgatásban jelenlévő bürokrácia csökkentését a közsférában foglalkoztatottak létszámának csökkentésével szokták párhuzamba állítani, valamint sokszor a közigazgatás hatékonysági fokmérőjének is tekintik a meglévő létszámot. A nyugati országokat, illetve a V4 országokat is mintának tekintve, hazánkban az elmúlt időszakban többször is központi létszámcsökkentést rendeltek el.

A kormányzati intézkedéssel elrendelt központi létszámcsökkentés a magyar közigazgatási rendszer foglalkoztatási állományának egészére ható személyzeti politika jelentős lépése. A létszámcsökkentés közvetlenül érinti a közigazgatás állományának leépítéssel érintett részét, azonban az elbocsátással nem érintett személyi állományra vonatkozóan is kihatással van közvetett módon. „Az ezek által azonosított legjellemzőbb hatások a következők: a stressz és a munkahelyi bizonytalanság fokozódása, a kilépési szándék növekedése, a szervezeti elkötelezettség, a munkahelyi elégedettség és a teljesítmény csökkenése.”²¹⁶ Ezen hatások egyértelműen mutatják, hogy a létszámcsökkentést követően a továbbfoglalkoztatott, úgynevezett „túlélők” esetében demotiváltságra utaló jelenségek tapasztalhatók. A szervezetet elhagyók hiányának feldolgozása, valamint az elbocsátottaktól „megörökölt” többletfeladatok – többnyire azonos bér mellett – ellátása is a szervezetben maradt dolgozókra hárul. A munkahelyi légkör romlása, a fellépő stressz-szint-emelkedés, valamint a bizonytalan helyzet megélése a fluktuáció növekedését erősítik a létszámleépítést követően. Jobb piaci alkuejénél fogva többnyire a jó munkaerő távozása várható elsőként, ami magában rejti a munkáltató egészére kiható minőségi romlást és a szervezeti kultúra hanyatlását is.²¹⁷

Az elbocsátásban érintett dolgozók önbecsülése a leépítés után mélypontra kerülhet, a „nincs rám szükség” érzése miatt természetes reakciónak számít az is, ha jövőképüket kilátástalannak látják. Ebben az esetben az elbocsátott dolgozóknak nagy támogatásra van szükségük, egyrésztől közeli, mint család tagjai, illetve barátok részéről, másrésztől pedig külső segítség is nélkülözhetetlen, melyet többek között az outplacement is biztosít. „Az outplacement jelentése: a volt munkaadó által fizetett tanácsadás és segítség annak érdekében, hogy az elbocsátott dolgozó olyan új munkahelyet találjon, amely megfelel képzettségének és szükségleteinek.”²¹⁸

²¹⁵ Budai, 2010., p. 144.

²¹⁶ Gerákné, 2006., p. 26.

²¹⁷ Hiezl, 2000., p. 14-17.

²¹⁸ Hiezl, 2000., p. 15.

2003 év végén – a közigazgatás összlétszámát tekintve jelentős mértékű – központi létszámcsökkentésről született döntés,²¹⁹ ami érintette egyrészt a központi közigazgatási szerveket és a tevékenységüket közvetlenül segítő költségvetési szerveket, másrészt a központi közigazgatási szervek területi és helyi költségvetési szerveit és szervezeti egységeit. Az előbbi szervek esetében a létszám 10%-át érintően, az utóbbi szerveknél 6%-os mértékű²²⁰ létszámcsökkentés valósult meg a 2003. január 1-jei engedélyezett létszámkeret alapulvételével. A létszámcsökkentés a hatékony és takarékos állam kialakításának igényét megfogalmazva, a működési költségek csökkentését és a túlzott szervezeti létszám mérséklését tűzte ki célul.

A közigazgatás személyzetpolitikájának következő és egyben meghatározó lépcsőfoka a prémiumévek program megvalósítása és a különleges foglalkoztatási állomány létrehozása volt²²¹. Mindezt a 2005 előtt nem ismert programot abból a célból hozták létre, hogy a közszféra periferiájára szorult dolgozók esetében a közszférában töltött életpálya méltó lezárását biztosítsák. A prémiumévek program 2005. január 1. és 2010. december 31. között tette lehetővé a közszférából való fokozatos távozás lehetőségét azon köztisztviselők részére, akik megfelelő életkorral (öt éven belül előrehozott öregségi nyugdíjra vagy öregség nyugdíjra szereztek jogosultságot), továbbá legalább huszonöt év közszoigálati jogviszonnnyal rendelkeztek, a további foglalkoztatásuk bizonyos okból²²² ellehetetlenült, valamint a programban való részvételhez, ezen belül jogviszonyuk határozott idejű módosításához önként hozzájárultak. A programba belépett személyek munkakörrel nem rendelkeztek, munkaidejük hetente legfeljebb 12 óra lehetett, és korábbi illetményük 70 %-ára váltak jogosulttá. Azok számára, akik a fenti feltételekkel nem, de legalább tíz év közszoigálati jogviszonnnyal rendelkeztek, a törvény az ún. különleges foglalkoztatási állományba kerülés lehetőségét biztosította. Ennek időtartama mindössze egy év volt, amely időtartam alatt a köztisztviselő legfeljebb heti 12 óra munkavégzés mellett köteles volt igénybe venni az álláskeresést segítő munkaerő-piaci szolgáltatásokat a versenyszférában történő elhelyezkedése érdekében.

²¹⁹ A létszámcsökkentést a kormányzati létszámcsökkentésről és a létszámcsökkentés alapjául szolgáló intézkedési tervek elkészítéséről szóló 2263/2003. (X.27.) Korm. határozat rendelte el, melynek végrehajtási határidőként 2003. november 30. lett meghatározva, a szervezeti változtatásokkal összehangolt létszámcsökkentés esetében 2004. február 29., valamint a külszoigálatot teljesítők esetében a végrehajtási határidő 2004. december 31. volt kitűzve.

²²⁰ A létszámcsökkentés intézkedési tervben javasolt fejezeti szintű mértéke a 10%-os és a 6%-os mérték szerint számított mértéktől +/-2,5%-pontos tartományon belül eltérhetett, megfelelő indoklással alátámasztva.

²²¹ A prémiumévek program és a különleges foglalkoztatási állomány intézményét a prémiumévek programról és a különleges foglalkoztatási állományról szóló 2004. évi XXXII. törvény vezette be a közigazgatásba.

²²² A foglalkoztatás ellehetetlenülése a Ktv. 17. § (1) bek. a-c) pontjaiban foglalt felmentési okok lehetnek:

a) a közigazgatási szerv jogutód nélkül megszűnik;

b) az Országgyűlés, a Kormány, illetve az önkormányzati képviselő-testület döntése alapján a közigazgatási szerv hivatali szervezetében létszámcsökkentést kell végrehajtani, és emiatt a köztisztviselő további foglalkoztatására nincs lehetőség;

c) megszűnt a közigazgatási szervnek az a tevékenysége, amelynek körében a köztisztviselőt foglalkoztatták.

Ezt követően a közigazgatás létszámgazdálkodására vonatkozóan több kormányhatározat is született, ami a közigazgatási szervek létszámkeretét, a szervezeti létszámkeret felső határát határozta meg.²²³

2009-ben a közigazgatás személyzetpolitikájában egy olyan, a korábbiakban nem jellemző integrációs törekvés jelent meg, mellyel a romák foglalkoztatásában a társadalmi beilleszkedést kívánták erősíteni. Az Államreform operatív program keretében megvalósult „Romák foglalkoztatása a közigazgatásban” című pályázati program céljaként fogalmazódott meg annak biztosítása, hogy a romák a közigazgatási szervezet teljes és szerves tagjaként be tudjanak illeszkedni a közigazgatás személyi állományába. E célt szolgálva, az integrációt elősegítő pályázati program 2009-ben 200 fő felsőfokú végzettséggel rendelkező, valamint az akkori közszolgálati szabályozásban bevezetett versenyvizsgát sikeresen letett roma személy közigazgatási szervnél történő foglalkoztatását irányozta elő. A sikeresen pályázó munkáltatót 12 hónapon keresztül támogatás illetett meg, a program teljes mértékben átvállalta a foglalkoztatott bérköltségét a jogszabályok szerinti járulékával együtt.

2013 jelentős változást hozott a közszféra személyzetpolitikájában a Kormány 2012. december 5. és 12. napi ülésén megtárgyalt – az öregségi nyugdíjkorhatár és az ahhoz kapcsolódó alkalmazással összefüggő – újonnan kialakított szabályozás, a közszférában alkalmazandó nyugdíjpolitikai elvekről szóló 1700/2012. (XII.29.) Korm. határozatban megjelent rendelkezéseivel, valamint a közszolgálati tisztviselőkről szóló törvénnyel összefüggő átmeneti, módosuló és hatályát veszítő szabályokról, valamint egyes kapcsolódó törvények módosításáról szóló 2012. évi V. törvény 2013. január 1. napján hatályba lépett szabályozásával. Jelentősen ártírták az addigi alkalmazási gyakorlatot a közszférában. Az új alapokra helyezett közszolgálati nyugdíjpolitikai elvek alapján az egyszerre nyugdíjban és bérben részesülő közszférában dolgozóknak megszűnt az egyidejű dupla juttatás. Mindez azt eredményezte, hogy azon kormánytisztviselők, kormányzati ügykezelők jogviszonya, akik a rájuk irányadó öregségi nyugdíjkorhatárt betöltötték és az öregségi teljes nyugdíjhoz szükséges szolgálati időt is megszerezték, a törvény erejénél fogva megszűnt. A jogviszony megszűnés időpontja 2013. június 30. volt azok esetében, akik a törvény módosításának hatálybalépésekor már betöltötték a rájuk irányadó öregségi nyugdíjkorhatárt és rendelkeztek az öregségi teljes nyugdíjhoz szükséges szolgálati idővel, függetlenül, hogy részükre a nyugdíjat korábban megállapították-e. Így abban az

²²³ A központi közigazgatási szervek összlétszámának felső határáról az alábbi korm. határozatok rendelkeztek:

- A Miniszterelnöki Hivatalban, a minisztériumokban, az igazgatási és az igazgatási jellegű tevékenységet ellátó központi költségvetési szerveknél foglalkoztatottak létszámáról szóló 2057/2008 (V.14.) Korm. határozat;
- A Miniszterelnökségen, a minisztériumokban, az igazgatási és az igazgatás jellegű tevékenységet ellátó központi költségvetési szerveknél foglalkoztatottak létszámáról szóló 1166/2010. (VIII.4.) Korm. határozat;

esetben, ha a kormánytisztviselő nyugdíjba kívánt vonulni, további teendője nem volt, hiszen a jogviszonya törvény erejénél fogva megszűnt. Ellenben, ha a kormánytisztviselő a kormányzati szolgálati jogviszonyát továbbra is fenn kívánta tartani, az arra irányuló kérelmet a munkáltatójánál tudta előterjeszteni. Így az érintetteknek mérlegelni és választani kellett a nyugdíjazás vagy az állami szektorban való munkavégzés között. A jogviszonymegszűnés alól kivételt képezett, ha a munkáltató a kormánytisztviselő kérelmére és a hivatali érdek alapján a jogviszonyt fenn kívánta tartani és felterjesztéssel élt a Kormány felé és az jóváhagyásra is került. Így az akkor bevezetett nyugdíjpolitikai rendelkezésekkel a nyugdíjkorhatár elérése után a munkáltatóknak egyedi engedéllyel van lehetőségük a nyugdíjjogosultakat tovább foglalkoztatni, kizárólag azokban a szakmákban, ahol utánpótlás gondok adódnak. Az egyedi engedélyek megadásáról a Kormány központilag dönt, alapos indokoltságú munkáltatói felterjesztési kérelmek alapján.

A „közigazgatás modernizációjának” égisze alatt a 2018. év végén elrendelt központi létszámcsökkentés többes funkciót szolgált, mivel a bürokráciacsökkentés megvalósulását, a tervezhető és hosszútávon fenntartható kormányzati létszámgazdálkodást, és nem utolsósorban a béremelést irányozta elő. A létszámcsökkentés ezúttal kizárólag a minisztériumokban és a miniszterek irányítása és felügyelete alá tartozó háttérintézményekben dolgozókat érintette. Az elbocsátandó létszám meghatározása az egyes központi szervek feladatának és létszámának együttes vizsgálatával került kialakításra, azt szem előtt tartva, hogy kizárólag annyian dolgozzanak a központi közigazgatásban, amennyire feltétlenül szükség van. Az elbocsátásban érintett keretszámokról kormányhatározat²²⁴ rendelkezett, a munkáltatói jogkör gyakorlói erre figyelemmel hozták meg döntéseiket az egyedi elbocsátásokról. Ennek keretében 10 minisztériumot érintően összesen 2600 munkakörre, valamint a miniszterek irányítása és felügyelete alá tartozó szervek esetében 4210 munkakörre kiterjedően rendelkeztek el létszámcsökkentést, azaz összesen 6810 munkakört érintett központilag. Ezt követően pedig – abból a célból, hogy az állományban maradtak nagyobb megbecsülést élvezzenek és munkájuk anyagilag elismerésre kerüljön – 2019. január 1-jétől a létszámcsökkentéssel nem érintett, továbbra is a közigazgatás állományában maradt minisztériumokban és háttérintézményekben dolgozók esetében béremelés valósult meg. Az emelés központi céljaként fogalmazódott meg, hogy hosszútávon fenntartható emelésben részesüljenek a közszolgák.

²²⁴ A közigazgatás modernizációja érdekében szükséges intézkedésekről szóló 1535/2018. (X.29.) Korm. határozat rendelkezett összesen 6.810 munkakört érintő létszámcsökkentésről a minisztériumokban és a miniszterek irányítása és felügyelete alá tartozó szerveknél.

Mint ahogy a 2018 végén elrendelt létszámcsökkentés kapcsán is megfogalmazódott, a Kormány közigazgatást érintő személyzetpolitikájának egyik legjelentősebb célja, hogy a központi igazgatást érintő szerveknél kizárólag annyi tisztségviselő dolgozzon, ahány álláshelyre a feladatellátás szempontjából szükség van. Ennek érdekében a Kormány 2018 júniusában létszámzárlatot rendelt el – a közigazgatásba történő belépést, felvételeket korlátozva –, abból a célból, hogy meghatározza a központi igazgatásban betölthető álláshelyek számát.²²⁵

A kormányzati létszámcsökkentésben érintettek mielőbbi elhelyezkedése érdekében a Kormány Karrier Híd Programot hozott létre, amely négy területet érintően tartalmazott programelemet.²²⁶ Ennek alapján a program egyik céljaként valósult meg, hogy a közszférában a létszámcsökkentéssel érintett, legalább 60. életévét betöltött személyek alkalmazása esetén a munkáltató szociális hozzájárulási adókedvezményre szerez jogosultságot. A program második fő funkciója a kormányzati létszámcsökkentéssel érintett személyek át- vagy továbbképzésének támogatása volt, melynek érdekében két kormányhivatal, a Budapest Főváros Kormányhivatala, valamint a Pest Megyei Kormányhivatal felelősségi körébe tartozó munkaerőpiaci képzések jegyzékeinek kiegészítéséről, valamint a képzések megszervezéséről kellett gondoskodni. Mindezekon felül további programelem volt, hogy a Karrier Híd Program megvalósulása érdekében az OFA Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság egyéni versenyképességet támogató programirodát hozott létre, a célból, hogy ezen keresztül biztosítson megfelelő munkaerőpiaci szolgáltatást a kormányzati létszámcsökkentéssel érintett személyek részére. A felállított programiroda feladataként egy támogatási program kidolgozását határozták meg, ami a létszámcsökkentéssel érintett személyek vállalkozóvá válását szolgálta.

Ezt követően 2019 novemberében ismételten létszámzárlatról²²⁷ döntött a Kormány a közszférában. Ennek a létszámzárlatnak az elrendelése arra szolgált, hogy a létszámzárlat előtti napnak megfelelő betöltött és betöltetlen álláshelyek felmérésre kerüljenek.

²²⁵ A kormányzati igazgatásról szóló T/3610. számú törvényjavaslat, 2018. november, p. 148.

²²⁶ A Karrier Híd Programról szóló 1536/2018. (X. 29.) Korm. határozat 4 területre vonatkozóan rendelt el kormányzati intézkedést a felmentésben érintettek mielőbbi munkaerőpiacra történő visszatérését segítve.

²²⁷ 2019. november 6-tól – visszavonásig –, hogy a minisztériumoknál a kormányzati főhivataloknál, a központi hivataloknál, a fővárosi és megyei kormányhivataloknál, a Kormány irányítása vagy felügyelete alá tartozó egyéb szerveknél új kormányzati szolgálati jogviszony, közalkalmazotti jogviszony, hivatásos szolgálati jogviszony, katonai szolgálati jogviszony, honvédelmi alkalmazotti jogviszony, rendvédelmi igazgatási szolgálati jogviszony és munkaviszony nem létesíthető. Kivételt képezett ez alól a Kt. 57. § (1) bek. c) pontja szerinti szakmai felsővezetői pozíció betöltése, valamint a Kt. 54. § (3) bek. szerinti vezénnyeléstől történő álláshely betöltése, feltéve, hogy az érintett a vezénnyelést megelőzően is az álláshelyen látta el feladatát.

5.3. A MAGYAR KÖZIGAZGATÁSI REFORMOK ÉS SZEMÉLYZETPOLITIKA HATÁSA A KÖZIGAZGATÁS SZEMÉLYI ÁLLOMÁNYÁRA

A közigazgatási reformok a rendszerváltás óta folyamatos munkát biztosítanak a kormányoknak és a közigazgatást elemzőknek. A reformok középpontjában általában a költséghatékonyabban működő rendszer, az ügyfélközpontú állam megvalósítása, valamint a szolgáltató közigazgatás álltak. Az okok, melyek miatt a legtöbb próbálkozás tökéletes eredményt nem tudott nyújtani, többek között a megvalósítás eszközrendszerének hiányosságaira, valamint a számonkérések és ellenőrzések gyakori meghíúsulására vezethetők vissza. Megállapítható továbbá az is, hogy sok esetben kevésnek bizonyult a rendelkezésre álló idő az elképzelések megvalósításához. Épp ezen okok miatt a közigazgatás változtatásával összefüggő problémák ismételtelen felbukkantak időről-időre. Ezen problémák ellenére a változások létrejöttek, csak kis lépésekben.²²⁸

Ahhoz, hogy egy közigazgatási rendszer jól működjön, fontos, hogy az állampolgárok úgy érezzék, hogy a lehető legtöbb segítséget, szolgáltatást elérhetővé teszik számukra, továbbá a rendszer hiányosságainak felismerésével egy rendszerezettebb, átláthatóbb közigazgatás jöjjön létre, melynek középpontjában az ügyfél áll. A fejlesztés további lépése a közigazgatási szervek hatékonyabbá tétele. A magyar közigazgatásnak fontos és máig aktuális kérdése a közigazgatás létszámának alakulása.²²⁹

A magyar közigazgatás létszáma a rendszerváltáskori 60-70 ezer főről 1994-re több, mint 100 ezerre növekedett, melynek az okát nem tárták fel, de biztosan állítható, hogy a lakosság számának növekedésével nem magyarázható.²³⁰

A létszám alakulásában szerepet játszhatnak kormányzati döntések, az állami feladatok tárgya és mennyisége, a személyi állomány összetétele és szakmai hozzáértése is. Ezen tényezők mindegyike pedig arra mutat rá, hogy leginkább racionálisan kidolgozott stratégiaileg tervezett személyzetpolitikával lehet befolyásolni a közigazgatási létszámot. Fontos hangsúlyozni, hogy sokkal inkább számít az, hogy a meglévő személyi állomány képes-e elvégezni a rá bízott feladatokat, mint maga a létszám kérdése.²³¹ „A közszolgálati, illetve a köztisztviselői létszám adatokkal kapcsolatban a legnagyobb kérdés általában mégis az, hogy nem túl magas-e a köztisztviselői létszám. A kis államról szóló felvetések általában arra utalnak, hogy a

²²⁸ Kovács, Hajnal, 2016., p. 529-555.

²²⁹ Közigazgatás- és Közszolgálatfejlesztési Stratégia 2014-2020., 2015., p. 25-29.

²³⁰ Lőrincz, 1995., p. 5.

²³¹ Hazafi, 2016., p. 92-105.

köztisztviselők számát jelentősen csökkenteni kellene. Ezzel kapcsolatban azonban Lőrincz (2005) arra hívja fel a figyelmet, hogy a létszámnak a feladatokhoz kell igazodnia. A feladatok pontos felmérése, és annak alapján a szükséges létszámigény meghatározása ugyanakkor általában rendkívül nehéz feladat az igazgatási munkában. Különösen az a közigazgatásban, s még inkább az, ha a változtatások állandósulnak.”²³² „Az igazán eredményhez vezető változtatás az igazgatás műveleteinek újraépítésén keresztül érhető el, tehát nagyon időigényes munkával.”²³³

A közigazgatási költségek jelentős részét képezik az államok kiadásainak, ezért gyakran leépítési intézkedésekkel igyekeznek költségcsökkentést elérni, kis létszámú, ám hatékonyan működő közigazgatás létrehozásával kísérleteznek. Ez az oka annak, hogy a kezdeti létszámcsökkenés után sokszor végeredményben növekszik a közszféra létszáma, ugyanakkor gondot okoz a gyakorlott, jó munkaerő elvesztése és a helyére érkező új, tapasztalatlan, esetenként kisebb bérért dolgozó munkaerő közötti új áthidalása. A közigazgatásban a legfontosabb szerepet a köztisztviselők töltik be, ezért, ha megfelelő tudással rendelkeznek, akkor a meglévő állományt érdemes megtartani, képességeiket fejleszteni.

A feladatesökkentés elvileg a szabályozási és adminisztratív terhek csökkenésével is járhat. Az elvárás az lenne, hogy kisebb létszámú közigazgatásnak gyorsabban kellene működnie, csökkentve ezzel a költségeket és a szükséges időt is az ügyintézésékkor. Stratégiai hibának is felfogható, ha az online ügyintézéssel a közigazgatási létszám nem csökkenthető.²³⁴

A szektorokon belüli összlétszám megoszlása hozzávetőleges aránya 60-40%, az államigazgatás-önkormányzatok tekintetében. Általánosságban elmondható az is, hogy a létszámfelesleg és a létszámigény egyszerre van jelen a közigazgatásban. A módszer, amely arra hivatott, hogy összehangolja a kereslet-kínálatot, nem túl hatékony.²³⁵ A szervezeti integrációk miatt csökkent a közigazgatási szervek száma, viszont a létszám nem követte ezt a tendenciát, nem lett a várt mértékben kevesebb.²³⁶

A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) által két évente megjelentetett Kormányzati Körkép című kiadványban szereplő összehasonlító adatok lehetőséget biztosítanak arra, hogy az államok tevékenységei és eredményei nemzetközileg is összehasonlíthatóvá váljanak. A 2017-es elemzés vezetői összefoglalója rámutat arra, hogy „... a központi kormányzatok létszáma sok OECD-tagországban csökkent, az állami foglalkoztatás mértéke 18,1%-ra nőtt 2015-re. Leginkább Nagy Britanniában és Izraelben csökkent, és Magyarországon,

²³² Gajduschek, 2008., p. 114.

²³³ Lőrincz, 1991., p. 1064.

²³⁴ Kis, 2018.

²³⁵ Belényesi, 2009., p. 71-75.

²³⁶ Hazafi, 2011., p. 33-35.

Csehországban, Észtországban, Spanyolországban emelkedett.” A vezetői összefoglaló kiemeli továbbá, hogy hazánkban az állami szférában foglalkoztatottak aránya Magyarországon az egyik legmagasabb a vizsgált országok viszonylatában, illetve, hogy a központi kormányzatban dolgozók aránya meghaladja a helyiekét.²³⁷

Összegzés

Összességében megállapítható, hogy a közelmúlt közszolgálati humánpolitikát érintő átfogó reformlépései nem a humánerőforrás alkotóerejét megsokszorozni képes belső (intrinzikus) motiváció gondolata köré szerveződtek, ugyanakkor a bérrendezés lépései az elérhető jövedelmek mértéke – különösen a 2020 első felében jelentkező koronavírus járvány munkaerőpiaci következményeit is figyelembe véve – már kétségtelenül közelebb került a versenypiaci bérekhez, sőt, lényegében azokhoz igazodott.

Továbbá elmondható, hogy a közszférát érintő központi létszámcsökkentés a hatékony és takarékos állam kialakításának céljából került elrendelésre, mellyel a közszféra létszámának csökkentése mellett általában az állami feladatellátás ésszerűsítése is együtt jár. Ezen kormányzati intézkedéssel – ami a megszűnt, átcsoportosított feladatok ellátására fenntartott közigazgatási foglalkoztatottak létszámának leépítésével jár – általában a bürokrácia csökkentése is célul van kitűzve.

²³⁷ Bojtor, Mészáros, 2018., p. 2-4, p. 40-41.

6. A KÖZIGAZGATÁSBAN FOGLALKOZTATOTTAK ALKALMAZÁSÁNAK SZABÁLYAI

A közszolgálat és a közigazgatás nem azonos fogalmak, különbözőségük okán eltérő tartalommal rendelkeznek, de a két terület átfedését mutatja, hogy a közigazgatás a közszolgálat részeként működik. „A közszolgálat tágabb fogalom, mint a közigazgatás, és ebből adódóan a közszolgálati dolgozók köre szélesebb, mint a közigazgatási dolgozóké. Közszolgálatnak tekinthető az állammal sajátos munkavégzésre irányuló jogviszonyban állókra irányuló jogi szabályozás, amely összetett, és amit a közigazgatási jogi szabályozás nem fed le. A legtágabb értelemben vett közszolgálatnak része az állami közhatalom gyakorlásában résztvevő valamennyi szervezet, így a rendészeti szervek, bíróságok, ügyészség stb.”²³⁸ A közigazgatásnak „...a végrehajtó hatalmi ági funkciója az állami döntések előkészítéséhez és végrehajtásához kapcsolódik, ezen keresztül valósul meg az állam cselekvése.”²³⁹

Az egységes szabályozás égisze alatt, hazánk foglalkoztatási szabályozásának sarkalatos pontja az 1951-ben – törvényerejű rendeletként – megszületett első Munka Törvénykönyve (Mt.), valamint az 1967. évi II. törvényként kiadott új Mt., melyek a „mindenki a társadalom számára végez munkát”²⁴⁰ elve alapján születtek. „Egyfajta kitörés a köz és a gazdasági szféra viszonyait a társadalmi tulajdon dominanciája alapján egymásba csúsztató egységes felfogás alól a 38/1973. (XII.27.) MT. rendelet, amely az államigazgatási és az igazságszolgáltatási dolgozók munkaviszonyának egyes kérdéseit állapította meg.”²⁴¹

Valamennyi foglalkoztatási jogviszony egységes volt 1992 előtt, így – az állam feladatait ellátó – közszolgálat is egységesen munkaviszony keretében alkalmazták, ellenben 1992-ben új alapokra helyeződött hazánkban a munkajogi rendszer. A differenciált törvényi szabályozás alapköveként született meg a Munka Törvénykönyvéről szóló 1992. évi XXII. törvény (a továbbiakban: Mt.), ami magánjogi jellegű szabályozást alakított ki. Ugyancsak „a szocialista munkajog egységesítő megközelítésének tagadásaként”²⁴² a közigazgatásban foglalkoztatott tisztviselők alkalmazásának szabályozására megszületett a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény (a továbbiakban: Ktv.), amely közel húsz évig, a zárt rendszerre jellemző

²³⁸ Temesi, 2018., p. 275.

²³⁹ Balázs, 2018., p. 10.

²⁴⁰ Horváth, 2006., p. 67.

²⁴¹ Horváth, 2006. p. 68.

²⁴² Nacsa, 2013., p. 8.

karrier jellegű jegyekkel átítatva szabályozta a közigazgatás személyi állományának jogviszonyát.²⁴³

Az elmúlt időszak kormányzati céljaként fogalmazódott meg a közszolgálati jogviszony rugalmasabbá tétele, mely alapján a karrier típusú rendszert fokozatosan felváltotta egy nyitott típusú rendszer. Ennek megfelelően a Ktv.-t követően a kormánytisztviselők jogállásáról szóló 2010. évi LVIII. törvény (a továbbiakban: Ktjv.) jelent meg. A kormány irányítása alá tartozó államigazgatási szervek tisztviselői kormánytisztviselői jogállást nyertek a Ktjv. hatálya alatt, „így ők a kormánytól független szervek köztisztviselőitől eltérő kormányzati jogviszonyba kerültek”.²⁴⁴ Ezt követően pedig a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Kttv.) rendelkezéseivel tették rugalmasabbá a közigazgatási szervek igényeinek megfelelően a közszolgálati jogviszonyt. E szabályozásokat követően új alkalmazási törvényként jelent meg az állami tisztviselőkről szóló 2016. évi LII. törvény (a továbbiakban: Áttv.), amely nem volt hosszú életű, hiszen 2 évet élt meg mindössze. Majd a közigazgatásban dolgozók alkalmazására új jogi szabályozás, a kormányzati igazgatásról szóló CXXV. törvény (a továbbiakban: Kit.) látott napvilágot 2019. január 1-jén, az új törvény egyes rendelkezéseinek 2019. március 1-jei bevezetésével, amely új fejezetet nyitott a kormányzati igazgatási szervek történetében.

A közigazgatásban foglalkoztatottak alkalmazását meghatározó jogszabályokhoz a jogalkotók különböző feltételrendszert, jogosultsági szabályrendszert határoztak meg. Jelen fejezetben a közigazgatásban foglalkoztatottak alkalmazási szabályait mutatom be, megszületésük szerinti történeti időrendiségben, különös tekintettel a jogállási törvények által bevezetett, a közigazgatási pálya vonzóvá tételét szolgáló főbb elemek, valamint az ez ellen ható kevésbé vonzó elemek számbavételével. A Kttv., valamint a Kit. bővebb részletezésére jelen fejezetben azon okból kifolyólag nem kerül sor, mivel az értekezésben erre külön fejezeteket (7.,8., 9. fejezetek) szánok.

6.1. A KÖZTISZTVISELŐK JOGÁLLÁSÁRÓL SZÓLÓ 1992. ÉVI XXIII. TÖRVÉNY (KTV.)

Hazánk foglalkoztatási jogviszonyainak munkajogi szabályozásában 1992-ben úgynevezett trichotóm rendszer alakult ki, ami a magánszféra és a közszolgálat szétválasztása kapcsán létrejött munkaviszonyt szabályozó, illetve a közalkalmazotti és a közszolgálati törvények megalkotásában mutatkozott meg. Az 1992. évi Ktv. a demokratikus parlament megalakulását követő második

²⁴³ Linder 2020.

²⁴⁴ Linder, 2020.

évben született meg.²⁴⁵ A Ktv. – megszületését követően – számos módosítást élt meg, azonban e változásokból nem volt kivehető a két közszolgálati terület (Ktv., Kjt.) munkajogi integrálásának tudatos jogalkotói szándéka²⁴⁶, továbbá a Ktv. gyakori és sokszor egymással ellentétes irányú módosításai a törvény belső koherenciájának gyengítésére hatottak²⁴⁷.

A Ktv. a munkavégzésre irányuló jogviszony jellege miatt több szempontból a munkajogi jogviszonyok sajátosságaival rendelkezett. Egyediségét az is meghatározta, hogy közhatalommal rendelkező állami szervezetekben történt a munkavégzés, a tisztviselők közhivatalt viseltek, állami feladatokat láttak el, állami, közhatalmi döntéseket hoztak, ezért a Ktv.-ben szabályozott foglalkoztatási jogviszony alapvetően közjogi jellegű jogviszonynak tekintendő.

A Ktv. szervei hatálya²⁴⁸ azon munkáltatók, közigazgatási szervek körére terjedt ki, amelyek közszolgálati jogviszonyban álló köztisztviselőket foglalkoztattak. A közszolgálati jogviszonyban történő foglalkoztatásnál a munkáltató mindig az adott közigazgatási szerv volt. A közszolgálati jogviszonyban állók között a törvény különbséget tett a köztisztviselők és az ügykezelők között. Köztisztviselő az a vezető és ügyintéző volt, akinek a közigazgatási szerv közhatalmi (hatósági, önkormányzati) feladatellátásában töltött be szerepet. A közigazgatási szervek azonban nem csupán közhatalmi feladatokat láttak el, hanem saját szervezetükre vonatkozó, ún. funkcionális (személyzeti, gazdálkodási, informatikai stb.) tevékenységet is.

A Ktv. – az Európában széles körben alkalmazott – zárt közszolgálati rendszer elemeinek és elveinek megfelelő közjogi szabályozását hozta létre. A közigazgatás további foglalkoztatási jellegzetessége, hogy mind a munkáltatók, mind pedig a közigazgatásban dolgozók jogi helyzetét az állami költségvetéstől való függőség határozta meg. A zárt közszolgálati rendszerek, így a Ktv. szabályozásának is az volt az alapkonceptiója, hogy „többletkövetelményt – amit meg lehet és meg is kell követelni a közszolgálati jogviszonyban állótól – csak többletjogosultságok fejében lehet támasztani” (Ktv. indoklása).

A köztisztviselők többletkötelezettségeként nevezhető meg, hogy tevékenységükkel a közérdeket szolgálják, munkavégzésükben szakszerűnek, pártatlannak, befolyástól és részrehajlástól mentesnek kell lenniük. „Amennyiben az apparátus pártpolitikától befolyásolt, úgy tevékenysége összeütközésbe kerülhet a demokratikus jogállam alkotmányos elveivel.”²⁴⁹

²⁴⁵ Infojegyzet, 2018., p. 2.

²⁴⁶ Horváth, 2006., p. 28.

²⁴⁷ Hazafi, 2015., p. 25.

²⁴⁸ 2010. július 6-tól – a kormánytisztviselők jogállásáról szóló 2010. évi LVIII. törvény hatályba lépésétől – a Ktv. szervei hatálya megváltozott. Közvetlenül e törvény hatálya alá csupán a helyi önkormányzatok képviselő-testületének hivatala, hatósági-igazgatási társulása, közterület-felügyelete, valamint a körjegyzőség tartozott.

²⁴⁹ Fogarasi, 1995., p. 46.

A köztisztviselőket a többletkötelezettségek kompenzálásaként megillető többletjogosultságok pedig a Ktv. által szabályozott garantált előmeneteli rend, a törvényben biztosított illetmény, a kiszámítható és biztonságos köztisztviselői életpálya, valamint a köztisztviselőket megillető különjuttatások voltak.

A Ktv. által bevezetett köztisztviselői illetményrendszer szabályai nagyrészt kógensek voltak, ami miatt kötött rendszernek nevezhető. A közszolgálati rendszereken belül karrier és állás típusú rendszert szokás megkülönböztetni. Az előző típust zárt, az utóbbit nyitott rendszerként is definiálják. A zárt rendszer lényegét az általános munkajogi szabályoktól való eltérés, valamint az érdemeken alapuló, kiszámítható karrier adja. A karrier-rendszerben a köztisztviselő a teljes szakmai életútját a közszolgálatban futja be, a köztisztviselők előmenetele és díjazása kötött szabályok szerint, fokozatosan történik. „Feltételezi, hogy a közszolgálati dolgozók többsége aktív pályája egészét a közszolgálat egyik-másik ágában tölti. Ehhez vonzóvá kell tenni a pályát, újabb célok tűzésével s az előmenetel folyamatos biztosításával.”²⁵⁰ A tervezhető karrier – mindamelllett, hogy számos előnnyel bír – nem teszi lehetővé a versenyszellem kialakulását, nem motiválja a többleteljesítmény elérését és az egyéni képességek kibontakoztatását.²⁵¹

Fentiekkel szemben az állás típusú rendszer lényege, hogy a köztisztviselőt egy meghatározott munkakörre alkalmazzák, a bérezést, a képesítési előírásokat a munkaköri kompetenciák figyelembevételével állapítják meg. Az állás típusú nyitott rendszer nagyobb teret enged az egyéni teljesítmény kibontakozásának, valamint a dolgozó motivációját is jobban növeli, mindamelllett, hogy a dolgozó munkajogi védettségének hiánya a kiszolgáltatottságot erősíti.²⁵²

A köztisztviselői törvény eredetileg a karrierrendszernek megfelelő kötött illetményrendszert vezetett be, mivel a tervezhetőség és a kiszámíthatóság elvével ez volt összhangban. A Ktv. rendelkezései szerint a köztisztviselő közszolgálati jogviszonya alapján havonta illetményre szerzett jogosultságot, amely nélkülözhetetlen tartalmi elemként fontos szerepet töltött be a közszolgálati pálya vonzerejének erősítésében, a köztisztviselők esetében pedig lényeges ösztönzési eszközként fogható fel. A közszolgálati jogviszony időtartamának növekedésével a köztisztviselő egyre magasabb besorolási osztályba és fizetési fokozatba lépett, majd 37 év közszolgálati jogviszony eltelté után elérte a legmagasabb fizetési fokozatot. Ez képezte a Ktv. garantált előmeneteli rendszerét, melyben az előrelépés meghatározott idő elteltével alanyi jogon teljesült és ezzel kiszámítható bérezés volt biztosított. A Ktv. a rendes, az idő előre haladtával garantált előmeneteltől eltérést biztosított a munkáltató által kiemelkedő munka esetén

²⁵⁰ György, 2007., p. 51.

²⁵¹ Temesi, 2018., p. 81.

²⁵² Temesi, 2018., p. 81.

megállapított gyorsított előmeneteli lehetőséggel, illetve bizonyos címek odaítélésével. „A különféle címeket egyértelműen a pálya gyorsításának tekinthetjük, mert mindegyikkel jár valamilyen előny, amely a köztisztviselőt a már elért besorolásban nem illetheti meg.”²⁵³ A címek „... sok esetben egyfajta burkolt illetménynövelő eszközként (is) funkcionálnak. Ilyenek például a „címzetes”, „szakmai”, jelzőkhöz kapcsolódó címek.”²⁵⁴

Az állami illetményalapot minden évben a költségvetési törvény határozta meg, melyet 2008 januárjában 38.650.-Ft összegben befagyasztottak. Ezen központi illetményalap és a fizetési fokozathoz tartozó szorzószám szorzata adta a köztisztviselő alapilletményét. A köztisztviselő alapilletményének meghatározó jelentősége volt, hiszen ennek százalékában történt az alapilletmény eltérítés, és ehhez igazodott az illetménykiegészítés mértéke is.²⁵⁵

A Ktv. megalkotásától tartalmazott – úgynevezett 13. havi fizetesként nevezett – külön juttatásra jogosító rendelkezéseket. 2004. február 1-jéig ennek a külön juttatásnak lényeges jellemzője volt, hogy minden naptári évben, legalább egyhavi illetményt a tárgyév végén, illetve azt követően, a jogviszonyban töltött teljes naptári hónapok után, valamint időarányosan fizettek ki a dolgozóknak.²⁵⁶ Ez a juttatási elem kimondottan vonzóvá tette a közigazgatásban történő foglalkoztatást, azonban az államháztartási helyzet stabilitása okán, 2009-ben a fenti juttatási elemet megszüntették, csökkentve ezáltal a közigazgatásban való alkalmazás vonzerejét.

6.2. A KORMÁNYTISZTVISELŐK JOGÁLLÁSÁRÓL SZÓLÓ 2010. ÉVI LVIII. TÖRVÉNY (KTJV.)

A kormánytisztviselői törvény, a Ktjv. 2010. július 6-i hatálybalépésével a közigazgatási szervezetrendszerben a korábban egységes jogi szabályozás hatálya alatt dolgozó tisztviselők jogviszonyát két egymástól eltérő jogállású törvény, a Ktv. és a Ktjv. szabályozta. A Ktjv. megalkotásával a törvényalkotó a közigazgatás tisztviselői karát a szerint differenciálta, hogy a Ktjv. hatálya alá helyezte a kormánytisztviselőket, míg továbbra is a Ktv. hatálya alatt szabályozta a többi köztisztviselő jogviszonyát. A kormánytisztviselői jogviszony fogalmát a Ktjv. vezette be a magyar jogrendbe, azáltal, hogy az államigazgatásban dolgozókat a köztisztviselők köréből kiemelte.²⁵⁷ A kormánytisztviselői törvény hatálybalépésével – a törvény erejénél fogva – a hatálya alá tartozó szervezetekben foglalkoztatott köztisztviselők jogviszonya kormánytisztviselői

²⁵³ György, 2007., p. 121.

²⁵⁴ Linder, Kovácsné, 2018., p. 82.

²⁵⁵ Rácz, 2015., p. 36.

²⁵⁶ Berki, Suba, 2005., p. 110-119.

²⁵⁷ Infojegyzet, 2018., p. 2.

jogviszonnyá, szakmai vezetők, főosztályvezetők, osztályvezetők jogviszonya a Ktjv.-ben szabályozott vezetői jogviszonnyá alakult át.

Természetesen a köztisztviselőkre és a kormánytisztviselőkre egyaránt vonatkozó követelményként fogalmazódott meg a tevékenységük eredményessége, a hatékonyság, valamint a szakmai hozzáértés. Azonban tekintettel arra, hogy a Ktjv. hatálya alá tartozó kormánytisztviselők közvetlenül a kormánypolitika végrehajtásáért tartoztak felelősséggel, velük szemben speciális többletkövetelmények érvényesültek, melyek közül kiemelt jelentősége volt a bizalomnak, a vezetők iránti lojalitásnak és a szervezeten belüli mobilizálhatóságnak, azaz, hogy a kormánytisztviselői kar tagjai többféle pozícióban is betölthessék szerepüket.

A Ktjv. hatálybalépésétől a Ktv. szervei hatálya megváltozott. Ettől kezdődően a Ktv. hatálya alá közvetlenül a helyi önkormányzatok képviselő-testületének hivatala, hatósági-igazgatási társulása, közterület-felügyelete, valamint a körjegyzőség, autonóm államigazgatási szervek és más államhatalmi hivatalai tartoztak. A Ktjv. mögöttes jogszabálya elsősorban a Ktv. volt, illetve azokban az esetekben, ahol ezt a Ktjv., vagy a Ktv. kifejezetten megjelölte, az Mt. vonatkozó rendelkezéseit kellett használni. Minden olyan kérdésben, amelyet a kormánytisztviselői törvény külön nem szabályozott, tehát a Ktv. volt az irányadó.

A Ktjv. szervei hatályának meghatározásakor a törvény államigazgatási szerv összefoglaló néven említette a központi államigazgatási szerveket, a területi szerveket, egyes rendvédelmi szerveket és közvetett jelleggel – törvény eltérő rendelkezése hiányában – a Nemzeti Hírközlési Hatóságot, mint önálló szervet. A fogalomhasználat követte a központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról szóló 2010. évi XLIII. törvényben, illetve az ezt megelőző 2006. évi LVII. törvényben meghatározott elnevezéseket. Az említett törvény a kormányzati szervezetrendszer kialakításának legfontosabb jogszabálya, amelynek értelmében központi államigazgatási szervek körében a Kormányt, a Miniszterelnökséget, a minisztériumokat, az autonóm államigazgatási szerveket, a kormányhivatalokat, a központi hivatalokat és a rendvédelmi szervek országos parancsnokságait találjuk. Ezek közül a Ktjv. hatálya nem terjedt ki a Kormányra, a kormánybizottságokra és az autonóm államigazgatási szervekre, viszont kiterjedt minden, a Kormánynak alárendelt központi, regionális vagy helyi szervekre.

A központi államigazgatási szervek közül a Miniszterelnökség a miniszterelnök munkaszerve, tevékenységét a miniszterelnök irányítja. A minisztérium a miniszter munkaszerveként a Kormány irányítása alatt álló különös hatáskörű államigazgatási szerv. A kormányhivatalok törvény által létrehozott, Kormány irányítása alatt működő központi államigazgatási szervek, ezek körébe a Központi Statisztikai Hivatal, a Nemzeti Hírközlési Hatóság, a Magyar Energia Hivatal, az

Országos Atomenergia Hivatal, a Magyar Szabadalmi Hivatal és az Egészségbiztosítási Felügyelet tartozik. A kormányhivatalok közül a Nemzeti Hírközlési Hatóság esetében a Ktjv. hatálya közvetett volt. A központi hivatalok kormányrendelet által létrehozott és miniszter irányítása alatt működő államigazgatási szervek, amelyek körét tételesen a törvény nem állapította meg, létrehozásuk, átszervezésük, megszüntetésük a Kormány döntésétől függött.

A Ktjv. szervei hatályánál felsorolt államigazgatási szervek 2010. július 6-tól már nem köztisztviselőket és ügykezelőket, hanem kormánytisztviselőket és kormányzati ügykezelőket foglalkoztattak. A rendvédelmi szervek esetében a törvény a nem hivatásos állományú dolgozókra volt hatályos. Ezen túlmenően a Ktjv. személyi hatálya kiterjedt még a Miniszterelnökség és a minisztériumok közigazgatási és helyettes államtitkáira is, akiket összefoglalóan – a 2010. évi XLIII. törvényben alkalmazott elnevezéssel megegyezően – szakmai vezetőknek nevez. A szakmai vezetőkre vonatkozó részletszabályok Ktjv.-be történő beillesztésére a Köztársasági Elnök politikai vétóját követően került sor. Az Országgyűlés által 2010. június 21-én elfogadott törvénnyel szemben ugyanis a Köztársasági Elnök kifogással élt, mely szerint „a Törvény 8. § (1) bekezdése és 35. § (1) bekezdése ellentétes az Európai Unió jogából eredő kötelezettségeinkkel, egyebekben pedig célja elérésére nem alkalmas, és veszélyezteti a közigazgatás hosszú távú stabil, magas színvonalú működését.”²⁵⁸ A törvény kisebb részét az újratárgyalás, illetve a másodszori megszavazás során – az alkotmányossági aggályok ellenére – az Országgyűlés elfogadta. A szakmai vezetők jogviszonyáról a törvény V. fejezete rendelkezett, és a szabályozás számos helyen eltérést mutatott mind magától a Ktjv.-től, mind pedig a Ktv.-től.

Amíg az egyes államok közigazgatási szervezetrendszerét az 1980-as évekig a zárt rendszer fokozatos terjedése jellemezte, addig a 80-as évek elejétől egyre jobban erősödött az a szemlélet, amely a zárt rendszerrel szemben már erőteljes kritikát fogalmazott meg. Ennek hatására Európában szinte valamennyi államban közzszolgálati reformfolyamatok²⁵⁹ indultak el a közigazgatás teljesítményének, hatékonyságának, valamint színvonalának növelése érdekében. Az új irányzatot képviselő reformok a zárt rendszerek merevségének oldására, puhítására irányultak és a közzszolgálati jogviszonyok szabályozásának a versenyszférára jellemző munkaviszony szabályozásához való közelítését tüzték ki célul. A zárt rendszer puhítására egyik általánosnak

²⁵⁸ Sólyom László köztársasági elnök Dr. Schmitt Pál Országgyűlés elnökének címzett, 2010. június 4-én kelt, II-1/01948-4/2010. iktatószámú megkeresése alapján (az Alkotmány 26. § (2) bekezdésében biztosított kifogásolási jogkörrel élve a törvény kihirdetésére megállapított határidőn belül, a törvény megfontolásra történő visszaküldése)

²⁵⁹ Tekintettel erre a tendenciára az Európa Tanács Miniszteri Bizottsága ajánlást fogadott el a tagállamok számára a köztisztviselők jogállásáról Európában, amelyben a köztisztviselői jogállás szabályozásával szemben támasztandó azon követelményeket fogalmazta meg, amelyek európai közös értéknek tekinthetők. Egyik ilyen követelményként fogalmazódott meg, hogy a köztisztviselői jogviszony megszüntetésére csak törvényben meghatározott esetekben és okokból kerüljön sor (16. pont). (Recommendation No.R (2000)6 of the Committee of Ministers to memberstates on the status of publicofficialsin Europe)

mondható módszere volt a korábban szigorúan értelmezett „elbocsáthatatlanság elvének” feloldása és ezzel egyidejűleg a felmentési okok kiszélesítése.

A Ktjv. széles körben tartalmazta a zárt rendszerű közigazgatásra jellemző elemeket, tekintettel arra, hogy a Ktv. szabályait nagymértékben rendelte alkalmazni, ellenben a kormánytisztviselői jogviszony megszüntetésére vonatkozó új szabályozása alapjaiban változtatta meg a kormánytisztviselők tekintetében a korábban kialakított közszolgálati rendszert és a Ktv. által biztosított állás stabilitását. A Ktjv. új szabályozása a kormánytisztviselői jogviszonyban nem rendelte alkalmazni a Ktv.-ben foglalt felmentési szabályokat, és bevezette a kormánytisztviselői jogviszony felmentésének munkáltató általi indokolás nélküli lehetőségét, ami kiszolgáltatott helyzetbe hozta a kormánytisztviselőket. Az Alkotmánybíróság a 8/2011. (II.18.) AB határozatában megállapította, hogy a Ktjv. 8. § (1) bekezdésében foglalt munkáltatói indoklás nélküli felmentés alkotmányellenes, ezért azt 2011. május 31-i hatállyal megsemmisítette. A döntés indoklásaként fogalmazódott meg, hogy „Teret enged az önkényes munkáltatói döntésnek. Ezért sérti a jogbiztonság követelményét., valamint ...A felmentés indokolás kötelezettség hiánya gyakorlatilag megszünteti a munkajogi védelmet.”

6.3. A KÖZSZOLGÁLATI TISZTVISELŐKRŐL SZÓLÓ 2011. ÉVI CXCV. TÖRVÉNY (KTTV.)

A Kttv. szervei hatálya kiterjedt a minisztériumok, a kormányhivatalok, a központi hivatalok, a kormányhivatalok és a központi hivatalok területi, helyi szerveire, valamint a Kormány által intézményfenntartásra kijelölt szervekre. A Kttv. foglalkoztatási szabályait kellett alkalmazni a rendőrség, a büntetés-végrehajtás és a hivatásos katasztrófavédeleми szerv központi, területi és helyi szervei esetében, a minisztérium közigazgatási államtitkára és helyettes államtitkára vonatkozásában, valamint a helyi önkormányzat képviselő-testületének polgármesteri hivatala, közterület-felügyelete, a közös önkormányzati hivatala foglalkoztatottjaira, valamint a polgármesterre, alpolgármesterre.

„A Kttv. jelentősen átalakította a szabályozás struktúráját, amelynek köszönhetően belső szerkezete egységesebbé és áttekinthetőbbé vált.”²⁶⁰

A Kttv.-ben foglalt új szabályozás szerint a közigazgatás foglalkoztatási állományának megnevezését ismételten újragondolták. Ennek megfelelően közigazgatásban dolgozókra vonatkozó közszolgálati tisztviselői fogalomkörbe tartoztak a kormánytisztviselők és a kormányzati ügykezelők, valamint a köztisztviselők és a közszolgálati ügykezelők. „A Kttv. 2011-

²⁶⁰ Hazafi, 2015., p. 29.

ben tiszta jogi helyzetet teremtett, amennyiben az államigazgatási dolgozók lettek a kormánytisztviselők, akik az államigazgatási szervek feladat- és hatáskörében eljáró vezetők és ügyintézők, valamint a kormányzati ügykezelők, akik az államigazgatási szerveknél közhatalmi, irányítási, ellenőrzési és felügyeleti tevékenység gyakorlásához kapcsolódó ügyviteli feladatot látnak el. Az államigazgatásban dolgozó fizikai alkalmazottak esetében nem indokolt a jelentős többletkötelezettségekkel járó kormánytisztviselői jogállásban történő alkalmazás.”²⁶¹

A Kttv. új rendelkezései a közigazgatási szervek igényeinek megfelelően valamelyest a közszolgálati jogviszony rugalmasabbá tételét segítették. A Kttv. új szabályozásával a munkáltató felhatalmazást kapott, hogy – a kormánytisztviselő beleegyezése nélkül – egyoldalúan módosítsa a kinevezését, a munkakör, valamint a munkahely módosítására irányulóan.²⁶² A bevezetett rendelkezés szerint mindez nem járhat a kormánytisztviselőre nézve aránytalan sérelemmel, különösen az egészségi és családi körülményeire figyelemmel. A vezetők kivételt képeznek az aránytalan sérelem vizsgálata alól, tekintettel arra, hogy a kinevezés-módosítás alapján a vezetői munkakörből ügyintézői munkakörbe kerülő kormánytisztviselőt egyértelműen aránytalan sérelem éri, ebben az esetben a visszaminősítéssel érintett kormánytisztviselő felmentését kezdeményezheti.²⁶³ Amennyiben a Kttv. bevezetett egyoldalú kinevezés-módosításának munkajogi szabályozását összevetjük a versenyszférában alkalmazott Mt. szabályrendszerével, ami alapján a munkavállalók munkakörének és munkavégzési helynek módosítását a munkáltatók kizárólag a munkavállaló hozzájárulásával valósíthatják meg, látható, hogy e tekintetben a versenyszférában a munkavállalókra nézve nagyobb munkajogi védelem biztosított. Ennek alapján a Kttv.-be bevezetett egyoldalú kinevezés-módosítás rugalmassága a kormánytisztviselőknek inkább nagyobb kiszolgáltatottságot jelent abból a szempontból, hogy a kormánytisztviselők közszolgálati életpályáját bármikor, indokolás nélkül kettőtörheti.

A Kttv. 2012. július 1-jei hatállyal hozta létre a Magyar Kormánytisztviselői Kart (a továbbiakban: Kar), ami egy olyan közigazgatási szakmai, érdek-képviselői köztestület, amelynek működési alapja a kormánytisztviselők kötelező tagsági viszonya. A Kar kétszintű szervezeti működés keretében látja el feladatait, országos, valamint a fővárosban és a megyékben működő szervezetei útján. A Kar főbb feladatai közé tartozik a közigazgatásban foglalkoztatottak egységes szakmai hivatásrendjének kialakításához szükséges keretek megalkotása.

²⁶¹ Temesi, Linder, 2018., p. 84.

²⁶² Az egyoldalú kinevezés-módosítás feltétele, hogy munkakör-módosítás esetén az érintett kormánytisztviselő rendelkezzen az új munkakör betöltéséhez szükséges végzettséggel, valamint a munkavégzés helyének módosításakor arra kell figyelemmel lenni, hogy az új munkahely és a lakóhely között – tömegközlekedési eszközzel – történő oda- és visszautazás ideje naponta a három órát, tíz éven aluli gyermeket nevelő kormánytisztviselő esetében a két órát ne haladja meg.

²⁶³ Harsányi, 2015., p. 131-136.

6.4. AZ ÁLLAMI TISZTVISELŐKRŐL SZÓLÓ 2016. ÉVI LII. TÖRVÉNY (ÁTTV.)

A soron következő alkalmazási törvény az Áttv. volt, melynek személyi hatálya 2016. július 1-jétől a járási hivatalokra, 2017. január 1-jétől a fővárosi és megyei kormányhivatalokban foglalkoztatott állami tisztviselők állami szolgálati jogviszonyára terjedt ki. Az Áttv. bevezetésekor a törvény hatályának folyamatos bővülése volt tervezve, 2019. január 1-jétől a minisztériumokra, valamint a kormány, illetve a minisztériumok irányítása alatt álló, törvényben meghatározott központi államigazgatási szervekre kiterjedően terjesztették volna ki. Az új szabályozás bevezetése „alulról építkező módon” történt. Az Áttv. újdonságot hordozott a korábbi foglalkoztatási szabályozáshoz képest, hiszen egy új jogviszony-típusként vezette be az állami szolgálati jogviszonyt, ami az egységesítési koncepciónak valamelyest ellent mondott. Az Áttv. rendelkezéseivel a korábbi szabályozás elemeit részben „továbbvitte”, illetve új elemeket is tartalmazott.

Az állami szolgálati jogviszony és a kormányzati szolgálati jogviszony elhatárolása volt tapasztalható az új törvény megszületésével. Az állami szolgálati jogviszonyra a Kttv. szabályait az Áttv.-ben foglalt eltérésekkel kellett alkalmazni. Az állami szolgálati jogviszonyra a Kttv. felhatalmazása alapján kiadott végrehajtási rendeletek szabályait pedig az Áttv.-ben és az e törvény felhatalmazása alapján kiadott végrehajtási rendeletekben foglalt eltérésekkel kellett alkalmazni. A Kttv. taxatíván meghatározta, hogy e törvénynek mely rendelkezését nem lehet alkalmazni az állami szolgálati jogviszonyra. „Ennek megfelelően például eltérnek az állami tisztviselők illetményére, a közigazgatásba történő belépésükre, illetve a bent maradásukra (közigazgatási alapvizsga és szakvizsga) és az előmeneteli rendszerre vonatkozó szabályok.”²⁶⁴

Az Áttv. megalkotásának elvi alapját az állami tisztviselői kar létrehozásáról szóló 1961/2015. (XII. 23.) Korm. határozat képezte. A Korm. határozat céljaként került meghatározásra a szakmai képzettséget és tapasztalatot, valamint a teljesítményt megbecsülő tisztviselői karrierút kialakítása. Ezt hivatott biztosítani az új állami tisztviselői karról szóló szabályozás, melynek céljaként a tisztviselő munkájával egész életen át történő szolgálata lett meghatározva.

Az állami tisztviselői jogviszony fő jellemvonása volt, hogy a korábbi foglalkoztatási szabályozástól eltérően a köz szolgálatára, valamint az állami tisztviselő és az állam között jött létre és nem a közigazgatási szervvel. Ez újdonságnak számított a közigazgatás foglalkoztatási szabályozásában. A jogszabály 2016. július 1-jétől hatályos szövege munkáltatóként a fővárosi és megyei kormányhivatalt nevesítette, a munkáltatói jogkört pedig megosztotta a kormány megbízott

²⁶⁴ Temesi, 2018., p. 280.

és a járási (fővárosi kerületi) hivatalvezető között. A besorolással, illetmény-megállapítással kapcsolatos jogokat a járási hivatalvezető gyakorolta, a kormány megbízott egyetértésével.

Az Áttv. hatálya alatt egy új, az állami tisztviselők képzési előírásairól szóló 315/2016. (X.20.) Korm. rendelet látott napvilágot, amely a korábbi szabályozáshoz képest – bár nem minden területet illetően – de rugalmasabb képzési előírásokat tartalmazott.

Az Áttv. szabályozásában az állami tisztviselőt az állami szolgálati jogviszonyban töltött ideje és iskolai végzettsége alapján kellett besorolni általános vagy kiemelt ügyintézői osztályba, és azon belül megfelelő előmeneteli fokozatba. Az állami tisztviselők előmeneteli rendszere a tisztviselő számára lehetőséget biztosított az általános ügyintézői osztályból kiemelt ügyintézői osztályba történő átsorolásra a munkáltatói jogkör gyakorlójának mérlegelése alapján. Az állami tisztviselőt már kinevezésekor a kiemelt ügyintézői osztályba lehetett sorolni. Ellenben az év közbeni visszasorolás is biztosított volt törvényi szinten az ezt alátámasztó teljesítményértékelés alapján. Az Áttv. eligazítást adott az átsorolás feltételének szempontrendszere terén, amelyeket figyelembe kellett venni az illetmény-megállapítás és az előmeneteli osztályok közötti átsorolás eseteiben. Ezen szempontok közül kiemelkedett az állami tisztviselő által nyújtott teljesítmény, amely a teljesítményértékelés és a minősítés eredményein alapult. Ezen felül a vezetőnek figyelemmel kellett lennie a szolgálati jogviszonyban töltött idő hosszára, a szakmai tapasztalatokra, érdemekre, iskolai végzettségre és képzésre, nyelvtudásra, a betöltött munkakörre, s az ehhez kapcsolódó terhelésekre, illetve felelősségekre.

Az Áttv. illetmény szabályai eltértek a Kttv.-ben érvényesülő rendszertől. Az Áttv. részben megőrizte a senioritáson alapuló előmenetelhez kapcsolódó illetményrendszert, azonban újító rendelkezésének és a versenyszféra irányába történő elmozdulásnak tekinthető a törvény sávok illetmény-megállapítási rendszere, tekintettel arra, hogy az előmeneteli fokozathoz tartozó illetmény alsó és felső határát törvényi szinten szabályozták, amely már nagyobb szabadságot biztosított a munkáltatóknak az illetmény-megállapítás terén. Az Áttv. szabályozásában az illetménytábla értéksávokat tartalmazott, fizetési fokozatok és azokhoz kapcsolódó szorzószámok helyett az egyes előmeneteli fokozatokon belül. Mindez azt jelentette, hogy az adott szolgálati időhöz kapcsolódó előmeneteli fokozat szerinti illetmény alsó határával megegyező összegre az állami tisztviselő alanyi jogon szerzett jogosultságot, és a felső határ pedig korlátozó funkciót töltött be, mivel az illetmény ettől magasabb nem lehetett. Véleményem szerint az illetmény illetménysávokon belüli megállapítása kormányhivatalonként jelentős különbözőséget mutatott, mivel ez az adott szerv költségvetési helyzetének, valamint a rendelkezésre álló bértömegének függvényét képezte.

6.5. A KORMÁNYZATI IGAZGATÁSRÓL SZÓLÓ 2018. ÉVI CXXV. TÖRVÉNY (KIT.)

A Kit. 2019. január 1-jei hatálybalépésével (egyres rendelkezéseinek 2019. március 1-jei bevezetésével) az állami tisztviselőkről szóló 2016. évi LII. törvényt (melynek 31. §-a alapján e jogszabály hatálya kiterjedt volna 2018. január 1-től, módosítás eredményeként pedig 2019. január 1-jétől minden kormányzati szervre) hatályon kívül helyezték. A Kit. ezzel egyidejűleg módosította a Kttv.-t, melynek személyi hatálya 2019. január 1-jétől kizárólag a helyi önkormányzati igazgatási szervek, autonóm jogállású közigazgatási szervek, valamint a Kormány által intézmény-fenntartásra kijelölt szervek köztisztviselőjének és közszolgálati ügykezelőjének közszolgálati jogviszonyára terjed ki.

A Kit. elemzésével kapcsolatban felvethető, hogy rendelkezésre áll-e kellő időtáv a tudományosan megalapozott vizsgálathoz. Álláspontom szerint az elemezhetőség szempontjából jól elkülöníthetők az azonnali hatások a hosszú távú hatásoktól. Az azonnali hatások alapját az adja, hogy az érintettek kiemelkedő figyelmet szentelnek a rájuk vonatkozó foglalkoztatási szabályok változásának, amelyeket igyekeznek már hatálybalépésük előtt is megismerni. Ezzel egyidőben kialakítják e szabályokhoz kapcsolódó érzelmi viszonyukat, sőt, ennek kollégáik körében többen hangot is adnak. Az egyéni viszonyulások, érzelmek, karrierstratégiák, valamint a szervezet hagyományai, kultúrája együttesen formálják a szervezeti közhangulatot, aminek a kialakulásához megfigyelésem szerint az első gyakorlati lépések (átsorolások, kinevezés-módosítások, fizetésemelések, stb.) megtételétől nem kell fél évnél több idő. Jelen kutatásban azt vizsgálom, hogy a szervezeti közhangulat milyen, és abból milyen következtetést lehet levonni a motivációs összképre nézve.

A közép- és hosszútávú hatások körébe lehet sorolni azokat a kérdéseket, hogy a megtett reformok beváltották-e a reményeket, javult-e a személyi állomány teljesítménye, illetőleg, hogy a javuló teljesítményhez milyen ráfordítások párosulnak. Természetesen ezek kulcskérdések, de kellő időbeli perspektíva hiányában e tanulmány nem tér ki rájuk.

A Kit. hatálya alá a kormányzati igazgatási szervek tartoznak, melyek két nagyobb csoportra különíthetők el. Egyrészt ide tartoznak a központi kormányzati igazgatási szervek – mint a Kormány, a Miniszterelnöki Kormányiroda, minisztériumok, a kormányzati főhivatalok, valamint a központi hivatalok – és ezek területi, helyei szervei. A kormányzati főhivatali körbe – a törvény által nevesítve – a Központi Statisztikai Hivatal, az Országos Atomenergia Hivatal, valamint a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala tartozik. A másik csoportba a területi kormányzati igazgatási szervek közé a fővárosi és megyei kormányhivatalok sorolhatók. *(12. számú ábra)*

A Kit. hatálya alatt 3 foglalkoztatási jogviszony különíthető el, melyek a politikai szolgálati jogviszony, a biztosi jogviszony és a kormányzati szolgálati jogviszony. Politikai szolgálati jogviszonyban áll a politikai felsővezető, a politikai vezető, a politikai tanácsadó, a politikai főtanácsadó és a kabinetfőnök. Biztosi jogviszonyban kerül foglalkoztatásra a kormánybiztos, a miniszterelnöki biztos és a miniszteri biztos. A Kit. hatálya alá tartozó foglalkoztattak nagy része kormányzati szolgálati jogviszony keretében kerül alkalmazásra. Ide tartoznak a szakmai felsővezetők, szakmai vezetők, a központi kormányzati igazgatási szervek és ezek területi szerveinek kormánytisztviselői, valamint a területi kormányzati igazgatási szervek kormánytisztviselői és kormányzati ügykezelők. (13. számú ábra)

A Kit. bevezetésének eredményeként alapvető változás történt a központi kormányzati igazgatási szerveknél, azok területi, helyi szerveinél, valamint a területi kormányzati igazgatási szerveknél foglalkoztatottak jogviszonyának lényeges elemeiben, melyek az értekezés 8., illetve 9. fejezeteiben kerülnek bemutatásra.

Összegzés

A foglalkoztatási szabályokat tekintve, érdemes a törvények megalkotásának céljával, indokoltságával, jogi háttérével is mélyrehatóbban foglalkozni, hiszen ez rámutat arra, hogy a joganyagokban foglalt rendelkezések milyen központi személyzetpolitikai célt szolgálnak. A hazai joganyagok közül a jelentősebb törvények – a tételes jogi rendelkezések mellett – egy ünnepélyesebb bevezető részt is tartalmaznak, az úgynevezett preambulomot, ami a szabályozás indokoltságát, a jogi norma bevezetéséhez kapcsolódó jelentősebb elvárásokat, valamint annak célkitűzéseit tartalmazza. Mindezek alapján megvizsgáltam a közigazgatás foglalkoztatási törvényeinek preambulumban foglalt rendelkezéseket, melyeket táblázatos formában összesítettem. (5. számú táblázat)

Az értekezésem témája szempontjából a jelenleg hatályos két foglalkoztatási törvény, a Kttv. és a Kit. preambulumának összevetését tartom indokoltnak részletezni, aminek jelentőségét abban látom, hogy ezáltal jelentős következtetéseket lehet levonni a jogszabályban foglalt rendelkezések irányára, céljára vonatkozóan. A törvényhez rendelt, legfontosabb jogpolitikai célokat összesítő preambulumok láttán szembeötlő különbséget fedezhetünk fel már a bevezető szöveg terjedelmét illetően is. A Kttv. preambuluma jóval terjedelmesebb, hozzávetőlegesen dupla akkora hosszúságú, mint a Kit.-ben foglalt bevezető rendelkezések, de láthatjuk, hogy a Kttv. bevezető része a többi – Ktv., Ktjv., Átv. – foglalkoztatási szabályokhoz képest is terjedelmesebb és ezáltal részletesebb kifejtettségű.

A Kttv.-ben foglalt személyzetpolitikai elvek – a preambulumban foglalt rendelkezések alapján – az alábbiakban foglalhatók össze. Erős, változásokhoz gyorsan és rugalmasan alkalmazkodni képes államképet jelenít meg a törvény bevezető része, melynek létszámára vonatkozóan az indokoltnál nem nagyobb meghatározással él. Mindezt az állam csak abban az esetben tudja megvalósítani, ha egy olyan közszolgálatra alapozhat, „amely élvezzi a társadalom közmegebecsülését, hatékony és költségtakarékos, demokratikus, pártsemleges, törvényesen működik, tagjai korszerű szakmai ismeretekkel rendelkeznek...”²⁶⁵ Ezen felül célként fogalmazódik meg egy olyan közszolgálati tisztviselői hivatás, mely – különleges rendeltetésének köszönhetően – értékelvű hivatást szán a közigazgatásban foglalkoztatottaknak egy kiszámítható, tervezhető életpályával. Ez az értékelvű hivatás segíti a tisztviselőket a hivatalukhoz méltó és kötelességtudatos magatartás gyakorlásában.

A Kit. preambulumból egy olyan közigazgatási személyzetpolitika rajzolódik elénk, ami a Kit. hatálya alá tartozó kormányzati igazgatási szervek korszerűségét és hatékonyságát jeleníti meg. A törvény személyi hatálya alatt foglalkoztatott kormánytisztviselők felé pedig a nemzet magas színvonalon történő szolgálatának elvárása fogalmazódik meg. Ezt követően pedig a jogszabályban rendezett, a személyi állomány részére nyújtott lehetőségek közül kettőt nevesít: a szolgálatuk anyagi elismerését, továbbá a közszolgálat és a családi élet összeegyeztethetőségének elősegítését. „Ezeknek a céloknak az elérése érdekében különféle intézkedések olvashatók ki a törvény egyes rendelkezései közül, amelyek egyben a Kit. egyedi karakterisztikáját is megteremtik. Így a célok elérését szolgálja többek között a Kit. álláshely alapú munkavégzési rendszerének és új illetményrendszerének a bevezetése, valamint a családbarát intézkedések külön fejezetben való meghatározása is.”²⁶⁶

A preambulumban mellett a miniszteri indoklások is magyarázatul szolgálnak a joganyagok megszületésének indokoltságára, megelőző környezeti hatáselemzésekkel és ténymegállapításokkal. A 2018 novemberében benyújtott, a kormányzati igazgatásról szóló T/3610. számú törvényjavaslat általános indokolásában is kiolvasható, hogy a Kit. megszületése a 2010. óta tartó közigazgatási reformok és bürokráciacsökkentés egyik jelentős, „sokadik és nem utolsó”²⁶⁷ állomása.

²⁶⁵ Kttv. Preambuluma.

²⁶⁶ Ludányi, 2019., p. 11.

²⁶⁷ T/3610. számú törvényjavaslat, 2018., p. 148.

7. KTTV. SZABÁLYRENDSZERE A MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐK TÜKRÉBEN

7.1. ILLETMÉNY-MEGÁLLAPÍTÁS

7.1.1. SZENIORITÁSON ALAPULÓ OSZTÁLYOS BÉRRENDSZER

A Kttv. hatálya alatti foglalkoztatottaknál a szenioritáson (más néven szolgálati időn) alapuló osztályos bérrendszer van használatban. A szenioritáson alapuló bérrendszerek hagyományos bérezési modellnek számítanak, melynek természetesen vannak előnyei, csakúgy mint hátrányai. (14. számú ábra) A modell alapját az adja, hogy az eltöltött szolgálati idő nagyságával egyenes arányban növekszik a dolgozók bérének mértéke. A modell koncepciója, hogy minél régebb óta van a dolgozó az adott szervezetnél, annál nagyobb szakmai tapasztalatra és a szervezet számára hasznosítható tudásra tesz szert, ami a munkavégzésének hatékonyságában és a teljesítményében is megmutatkozik. Az osztályos rendszer a hagyományos szenioritás alapú rendszert oly módon cizellálja, hogy a dolgozókat bizonyos osztályokba és fizetési kategóriákba sorolja, és az adott osztályokhoz, fizetési fokozatokhoz meghatározott illetmény szintet rendel. A dolgozó meghatározott szolgálati idő elteltét követően válik jogosulttá az előmenetelre és az ezzel együtt járó automatikus bérnövekedésre. Látható, hogy ez a szenioritáson alapuló előmeneteli rendszer a tisztviselők részére karrierlehetőségként kizárólag a vezetővé válást, illetve a címadományozást tudja nyújtani, tekintettel arra, hogy egy további szakképesítés megszerzése vagy gyakorlati tapasztalat elsajátítása sem garantálja a tisztviselőnek az előrelépés lehetőségét és a magasabb illetményt. Az ösztönzés szempontjából ez alapján egyértelműen megállapítható, hogy a szenioritáson alapuló bérrendszer nem motiválja kellően sem a vertikális előrejutást, sem a más szakterület irányába történő horizontális előrehaladást.²⁶⁸ „A versenyszférából már korábban kiszorult ez a modell, mivel nem járul hozzá hatékonyan a szervezet versenystratégiájához.”²⁶⁹

A járási hivatalok 2013. január 1-jei megalakulásával egyidejűleg az illetményelemek között a fővárosi és megyei kormányhivatalokban megjelent a garantált illetmény fogalma. Ehhez a járások kialakításáról, valamint egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról szóló 2012. évi XCIII. törvény (a továbbiakban: Jtv.) 7/A. § (1) bekezdésében foglalt szabályozás teremtett jogszabályi alapot, amely biztosította a helyi önkormányzatoktól átkerült köztisztviselők részére, hogy a megállapodás megkötését megelőzően megállapított illetményükkel kerüljenek át a kormányhivatal állományába.

²⁶⁸ Magasvári, 2016., p. 82.

²⁶⁹ Petró, 2014., p. 14.

A jogalkotók megelőzték, hogy az önkormányzat az átadni kívánt kollégák illetményét előzetesen, „jogalap nélkül” megemelje, biztosítva ezáltal a kormányhivatali magas bér nyújtotta kiváltságot. Így amennyiben a kormányhivatal állományába kerülők illetmény-változásának oka az volt, hogy a megállapodás megkötése után a köztisztviselő címadományozásban részesült, személyi illetményre vált jogosulttá, illetve a települési önkormányzat rendeletével magasabb illetménykiegészítést állapított meg, a köztisztviselőt a megállapodás megkötését megelőzően megállapított illetményével vették át.

A kormányhivatalba kerülők illetményét gondos felülvizsgálat előzte meg, amely a helyi önkormányzat illetmény-megállapítás szabályosságát vizsgálta. Amennyiben kiderült, hogy jogszabályba ütköző módon állapították meg az illetményt, a kormányhivatal állományába átkerült köztisztviselő illetményét a Kttv. kormánytisztviselőkre vonatkozó rendelkezése alapján történő besorolás szerint, a Kttv. rendelkezéseinek megfelelően kellett megállapítani.

A szabályozás szerint a garantált illetményhez időkorlátot a Jtv. 7/A. § (3) bekezdése biztosított, mely szerint a kormányhivatalok állományába átkerült köztisztviselők a garantált illetményre fő szabály szerint az életpályamodellhez kapcsolódó illetményrendszer bevezetéséről szóló külön törvény hatálybalépéséig szereznek jogosultságot. Kivételt képez ez alól, ha az átkerült köztisztviselő besorolás szerinti illetménye – a Jtv. hatálybalépését követően bekövetkező ok miatt – meghaladja a garantált illetmény összegét.

A járási hivatalok megalakulása igen nagy bérfeszültséget hozott magával a kormányhivatalok életébe, hiszen kinek ne esne rosszul, ha vele egy irodában dolgozó, ugyanolyan munkakört betöltő kolléga akár dupla annyi fizetést vinne haza. Ennek kizárólag egyetlen oka, hogy az irigyelt kolléga volt munkahelyén, a helyi önkormányzatnál jogszabályi lehetőség volt „személyi illetmény” megállapítására, melynek jogával a törvényalkotók az államigazgatási szerveket nem ruházták fel.

Érdemes megjegyezni a személyi illetményről, hogy egyösszegű illetményt jelent és fogalmilag meghaladja a köztisztviselő besorolása szerinti alapilletményének, illetménykiegészítésének és illetménypótlékának együttes összegét. A tárgyév március 1-jétől a következő év február végéig terjedő időszakra megállapítható személyi illetmény felső határa a Központi Statisztikai Hivatal által hivatalosan közzétett, a tárgyévet megelőző évre vonatkozó nemzetgazdasági havi átlagos bruttó kereset tízszeresének megfelelő összeg.²⁷⁰

Úgy tűnik, hogy a költségtakarékosságot szem előtt tartva, valamint a garantált illetményből adódó bérfeszültség kiküszöbölésére tekintettel megvalósult a besorolás szerinti illetményekhez

²⁷⁰ Kttv. 235. § (1) bek.

történő igazítás. Ennek megfelelően a Jtv. fenti rendelkezésének módosításából kifolyólag 2015. április végéig szereztek jogosultságot a garantált illetménnyel rendelkezők a magasabb bérré, így május 1-jétől a munkáltató már köteles volt a Kttv. rendelkezéseinek megfelelő besorolás szerint megállapítani részükre az illetményt. Mindez a kormányhivatalok járási hivatalai személyi állományának a korábbi munkáltatóhoz való részbeni átszivárgását eredményezte, hiszen a helyi önkormányzatoknál fennálló személyi illetmény lehetősége igencsak vonzóvá minősült.²⁷¹

7.1.2. ILLETMÉNY-MEGÁLLAPÍTÁS SZABÁLYRENDSZERE

Joggal állítható, hogy a közigazgatásban alkalmazott illetmények és adható juttatási elemek kiemelt ösztönzési eszközként szolgálnak és nagymértékben befolyással vannak a közzolgálati életpálya vonzóvá tételében. Ezen okból kifolyólag kívánom a továbbiakban a Kttv. illetményrendszerét, juttatási elemek körét, jogosultsági feltételeit bemutatni.

A Kttv. illetményrendszere az egyes illetményelemekre, az azokkal kapcsolatos jogosultságokra és mértékekre vonatkozó rendelkezéseket foglalja össze. Ezek a szabályok nagyrészt kógensek, ami miatt az illetményrendszert kötött rendszernek nevezik.

A közzolgálati rendszereken belül karrier és állás típusú rendszert szokás megkülönböztetni. Az előző típust zárt, az utóbbit nyitott rendszerként is definiálják. A zárt rendszer lényegét az általános munkajogi szabályoktól való eltérés, valamint az érdemeken alapuló, kiszámítható karrier adja. A karrierrendszerben a közzsolga a teljes szakmai életútját a közzsolgálatban futja be, a köztisztviselők a politikai váltógazdaságtól függetlenek, előmenetelük és díjazásuk kötött szabályok szerint, fokozatosan történik. Az állás típusú rendszer lényege, hogy a köztisztviselőt egy meghatározott munkakörre alkalmazzák, a bérezést, a képesítési előírásokat a munkaköri kompetenciák figyelembe vételével állapítják meg. Ebben a rendszerben a politikai megbízhatóság játszik döntő szerepet, egységes előírások hiányában a munkáltató szabadon dönt az alkalmazásról, illetve a jogviszony megszüntetéséről, nincs egységes bértábla, a díjazás mértéke a felek szabad megállapodásától függ. A két rendszer közötti különbségek fokozatosan csökkennek, egyre gyakoribb, hogy az elemeit egymással kombinálják, s így azok egymást kiegészítve jellemzik az egyes országok közzsolgálati rendszereit.²⁷²

A Kttv. hatálya alatt foglalkoztatottakra a törvény konkrétan meghatározza a dolgozók illetményére vonatkozó szabályokat. A Kttv. illetmény-megállapítás rendszerének szabályozása még az 1992. július 1-jén napvilágot látott Ktv. illetményrendszerére épül, ami kötött – jogviszonyban töltött időtől és az iskolai végzettség szintjétől függő – illetményrendszerével a

²⁷¹ Rácz, 2015., p. 38-39.

²⁷² Mélypataki, 2010., p. 156-178.

karrierrendszert hivatott szolgálni.²⁷³ Az akkori illetményrendszer a kiszámíthatóság szempontrendszerét tartotta fő célnak, melynek eredményeként szenioritáson alapuló előmeneteli rendszert vezetett be. 3 évre a Ktv. megszületését követően, azonban szükségesnek mutatkozott a kötött rendszer valamelyest történő „oldása”, melynek kapcsán 1995. június 30-tól bevezetett alapilletménytől való eltérítés lehetőségével már oldja a Ktv. korábbi merevségét.²⁷⁴

A Kttv. értelmében a törvény hatálya alatt foglalkoztatottak esetében a kormányzati jogviszonyban töltött ideje alapján havonta illetményre jogosult.²⁷⁵ Az illetmény a közszolgálati jogviszony nélkülözhetetlen tartalmi eleme, amelynek fontos szerepe lehet(ne) a közszolgálati pálya vonzerejének erősítésében, a „bennlévő” dolgozók esetében pedig lényeges ösztönzési eszköz. A Kttv. szabályozásában az illetmény alapilletményből, illetménykiegészítésből és illetménypótlékból áll, a Ktv. volt illetményrendszer-struktúráját követve.²⁷⁶ A közigazgatás bérrendszerének alap kategóriája az illetményalap, mellyel összefüggésben a Kttv. feltételként rögzíti, hogy az illetményalap összege az előző évhez képest alacsonyabb nem lehet.²⁷⁷

Az illetményalap mértéke a Ktv. hatálybalépésekor 1992. évben 15.000 forint²⁷⁸ volt. Ezt követően 1993-tól az illetményalap mértékét a mindenkori költségvetési törvényben határozták meg, melynek összegét 2008 januárjában befagyasztották. Az állami illetményalaptól korábban az önkormányzat képviselő-testülete eltérhetett, 2003. július 1-től azonban megszűnt a képviselő-testület illetményalap megállapítási jogköre.²⁷⁹

Az illetmény-megállapításnál figyelembe kell venni a 100 forintra történő kerekítést, ami nem tekinthető munkáltatói döntésen alapuló emelésnek vagy eltérítésnek. A Kttv. bérrendszerében is biztosított a garantált bérminimum összegének az elérése, amelyet az alapilletmény és az illetménykiegészítés együttes összege teszi ki. Az illetmény minimuma mellett a maximum összege is determinált. Ennek megfelelően nem haladhatja meg a Központi Statisztikai Hivatal által hivatalosan közzétett, a tárgyévet megelőző évre vonatkozó nemzetgazdasági havi átlagos bruttó kereset tízszeresét a tárgyév március 1-jétől a következő év február végéig terjedő időszakra vonatkozó havi illetmény.²⁸⁰ A Kttv. meghatározza az egy órára járó illetményt is, ami az általános teljes napi munkaidő esetén a havi illetmény 174 órával osztott eredménye, általánostól eltérő

²⁷³ Lőrincz, 2007. p. 371-374.

²⁷⁴ Rác, 2015., p. 36.

²⁷⁵ Kttv. 131. § (1) bek.

²⁷⁶ Petró, 2014., p. 29-30., p. 33.

²⁷⁷ Kttv. 132. §

²⁷⁸ Ktv. 76. § (2) bek. (közlönyállapot)

²⁷⁹ Rác, 2015., p. 36.

²⁸⁰ Kttv. 131. § (6) bek.

teljes napi vagy részmunkaidő esetén pedig a havi illetmény 174 óra időarányos részével osztott összege.²⁸¹

A Kttv. szerinti illetményrendszer alapját képezi az iskolai végzettség és az előmenetel alapú besorolási rendszer, amely a kormányzati szolgálati jogviszonyban töltött idő alapján biztosítja a garantált előmenetelt. A kormánytisztviselők iskolai végzettségük alapján különböző besorolási osztályba kerülnek. A felsőfokú iskola végzettségűeket az I. besorolási osztályba kell besorolni, ha a kormánytisztviselő legmagasabb iskolai végzettsége középiskolai érettségi szintű, ő a II. besorolási osztályba kerül. A besorolási osztályok besorolási fokozatokból és különböző, növekvő számú fizetési fokozatokból állnak, melyekhez eltérő és ugyancsak emelkedő szorzószámok vannak rendelve. (6.,7. táblázat) Ezen szorzószámok és az illetményalap szorzata teszi ki az egyes fizetési fokozatokban megállapított alapilletmények összegét. A köztisztviselő alapilletményének meghatározó a jelentősége, hiszen ennek százalékában történik az alapilletmény-eltérítés, és ehhez igazodik az illetménykiegészítés mértéke is. Ez alapján a Kttv. hatálya alatt a bérezés kiszámítható és garantált előmenetelt biztosít, ami bár csekély mértékű, mellette a vezetők az eltérítéssel már jelentősebb bért biztosíthatnak, ha az adott szervezeti egység vezetője megfelelő módon alkalmazza az eltérítés adta lehetőséget, illetve amennyiben az intézménynek erre a pénzügyi keret rendelkezésére áll.²⁸²

A kormánytisztviselő alapilletményének eltérítésére ad lehetőséget a törvény az adott tárgyévvel vonatkozóan, a kormánytisztviselő tárgyévvel megelőző minősítése, ennek hiányában teljesítményértékelése alapján. Az eltérítésre 50%-os mértékben pozitív irányba, illetve 20 %-os mértékben negatív irányba kerülhet sor.²⁸³ A Kttv. 134. § (1) bekezdésében felsorolt szervek²⁸⁴ esetében az eltérítés maximum mértéke 30% lehet. A kormánytisztviselők eltérítéséről a hivatali szerv vezetője jogosult dönteni tárgyév február 28-ig az adott tárgyévre, azaz január 1-től

²⁸¹ Kttv. 131. (5) bek.

²⁸² Rác, 2015., p. 36.

²⁸³ Közigazgatási alapvizsga, 2021., p. 72.

²⁸⁴ A Kttv. 134. § (1) bekezdésében foglalt szervek:

- a minisztérium és a költségvetési fejezetet irányító más szerv,
- az államháztartásról szóló törvény alapján kijelölt kormányzati ellenőrzési szerv,
- a kincstár központi szerv - ide nem értve a kincstár nyugdíjfolyósító szervét -, valamint Budapest és Pest megye területére kiterjedő illetékességű területi szerv,
- az élelmiszerlánc-felügyeleti szerv,
- a Nemzeti Földalapkezelő Szervezet,
- az államháztartásért felelős miniszter irányítása alatt álló, egyes európai támogatásokat auditáló szerv,
- az egészségügyért felelős miniszter irányítása alatt álló, egyes egészségügyi intézményekkel kapcsolatos fenntartói, továbbá egészségszervezési, minőségügyi, egyes hatósági és továbbképzéssel kapcsolatos feladatokat együttesen ellátó központi hivatal,
- a költségvetési tevékenységet irányító központi hivatal,
- jogszabály által országos hatáskörű szervnek nyilvánított, a Kormány közvetlen felügyelete alatt álló, illetve a Kormány által irányított központi költségvetési szerv,
- azok belső igazgatási szervei kivételével - az egészségbiztosítási szerv központi szerve.

december 31-ig terjedő időszakra, melynek költsége a szerv költségvetésének személyi juttatások előirányzatán belül kerül elszámolásra. A tárgyévben megállapított eltérítés – legalább az eltérítés megállapítását követő 6 hónap elteltével – tárgyévben egyszer, teljesítményértékelés alapján módosítható, azonban ez a módosítás legfeljebb az így megállapított alapilletmény legfeljebb 20%-os mértékű csökkenését eredményezheti. A főosztályvezető alapilletményének eltérítésére kizárólag azt a szabályt kell érvényesíteni, hogy a főosztályvezetői alapilletményt – minősítés, ennek hiányában teljesítményértékelés alapján – át nem ruházható hatáskörében legfeljebb 50%-kal megemelhető, vagy legfeljebb 20%-kal csökkentett mértékben állapítható meg.²⁸⁵

A jogszabály taxatív felsorolja azokat az eseteket, amikor az alapilletmény eltérítés tárgyévben módosítható (pl. vezetői kinevezés esetén, vezetői kinevezés visszavonása alkalmával, címadományozásra vagy annak visszavonására kerül sor). A módosítások eredményeként az eltérítéssel megállapított alapilletmény nem lehet alacsonyabb, mint az eltérítés nélkül meghatározott összeg.²⁸⁶

A végleges áthelyezés jogfolytonosságát biztosítva, illetve a korábbi munkáltatónál biztosított előnyök továbbvitelét szolgálva, amennyiben a kormánytisztviselő végleges áthelyezésére kerül sor – ha a két fél eltérően nem állapodik meg – a kormánytisztviselő a korábbi munkáltatónál megállapított eltérítésre szerez jogosultságot.²⁸⁷

Amennyiben a kormánytisztviselő a Kttv. 62/A. §-a alapján kormányzati szolgálati jogviszonya megszűnését vagy megszüntetését követő 30 napon belül újabb kormányzati szolgálati jogviszonyt létesít, – függetlenül attól, hogy kormányzati szolgálati jogviszonyát folyamatosnak kell tekinteni – a korábbi munkáltatónál megállapított eltérítése nem lesz alanyi jogon garantált, azt kizárólag abban az esetben kaphatja meg, ha az új munkáltató a kormánytisztviselő jogviszony létesítését követő legalább 45, legfeljebb 60 napon belüli, soron kívüli teljesítményértékelése alapján megállapítja.²⁸⁸

Amennyiben az illetményelemek változnak, a munkáltatói jogkör gyakorlója a kormánytisztviselői illetményt köteles újra megállapítani. Ilyen például a magasabb fizetési fokozathoz tartozó kormányzati szolgálati jogviszonyban töltött idő elérése és ezáltal magasabb fizetési fokozatba történő előresorolás, szakirányú felsőfokú iskolai végzettség megszerzése esetén az I. besorolási osztályba történő besorolás, vagy az illetményalap emelkedése stb.²⁸⁹

²⁸⁵ Rácz, 2015., p. 36-37.

²⁸⁶ Kttv. 133. § (6) bek.

²⁸⁷ Kttv. 133. § (7) bek.

²⁸⁸ Kttv. 133. § (8) bek.

²⁸⁹ Kttv. 133. § (9) bek.

Az alapilletmény emelésére kivételes esetekben, a tárgyévet megelőző év minősítése, teljesítményértékelése hiányában soron kívüli teljesítményértékelés alapján is lehetőség van tárgyév december 31-ig az alábbi esetekben:

- ha a kormánytisztviselő kormányzati szolgálati jogviszonya közalkalmazotti, hivatásos szolgálati, rendvédelmi igazgatási szolgálati vagy katonai szolgálati jogviszonyból áthelyezéssel létesül és az áthelyezést közvetlenül megelőzően – a közalkalmazotti jogviszonyából, rendvédelmi igazgatási szolgálati jogviszonyából, hivatásos szolgálati vagy katonai szolgálati jogviszonyából adódóan – érvényes minősítéssel, teljesítményértékeléssel rendelkezik,
- a szülési szabadság vagy a gyermek gondozása céljából biztosított fizetés nélküli szabadság leteltét követően, ha a szülési szabadságot vagy a fizetés nélküli szabadságot közvetlenül megelőzően emelt összegű alapilletménnyel és érvényes minősítéssel, teljesítményértékeléssel rendelkezett.²⁹⁰

Az alapilletmény fenti – soron kívüli teljesítményértékelés alapján végrehajtott megemelésére – a kormánytisztviselő az áthelyezés, a szülési szabadság vagy a gyermek gondozása céljából biztosított fizetés nélküli szabadság leteltét követő legalább 45, legfeljebb 60 napon belüli, soron kívüli teljesítményértékelésének elvégzése esetén van lehetőség.²⁹¹

7.1.3. ILLETMÉNYKIEGÉSZÍTÉS

A Kttv. alkalmazásában az illetmény egyik fő összetevője az illetménykiegészítés, melyet a közigazgatás hierarchikus rendszerére építve hoztak létre, úgy hogy a központi, területi és helyi államigazgatási szerveknél dolgozók a hierarchiában felfelé haladva egyre magasabb illetménykiegészítésre szerezzenek jogosultságot. A Kttv. törvény – fenntartva az államigazgatási szervek közötti hierarchiának, esetenként az adott ágazat érdekérvényesítésének megfelelő illetménykiegészítés megállapítás elvét – a törvény differenciált illetménykiegészítési szabályokat állapít meg.²⁹²

Az illetménykiegészítés mértéke – az adott szerv szervezeti hierarchiában betöltött helyén túl – eltérő annak függvényében is, hogy felsőfokú vagy középszintű végzettséggel rendelkezik-e valaki. ²⁹³ (15. számú ábra) A törvény a helyi önkormányzatoknál kizárólag az illetménykiegészítés rendeletben történő megállapítási lehetőségét határozza meg és bevezetése esetén annak maximum adható mértékét határozza meg. Ez alapján a képviselő-testület az

²⁹⁰ Kttv. 133. § (10) bek.

²⁹¹ Kttv. 133. § (11) bek.

²⁹² Paksi-Petró, 2018., p. 104.

²⁹³ Dávid, 2012., p. 247-248.

önkormányzat költségvetésétől teszi függővé és mérlegeli az illetménykiegészítés bevezetését, melyről rendeletben dönt.²⁹⁴

7.1.4. VEZETŐK ILLETMÉNYE

A Kttv. – követve az ezt megelőző foglalkoztatási szabályozások gyakorlatát – a közigazgatás hierarchikus szervezeti struktúrája alapján állapítja meg az első számú vezetői szinten túl létrehozható vezetői szintek számát a szervezetben. A törvény konkrét szabályozást tartalmaz arra vonatkozóan, hogy bizonyos szervezetek esetében hány vezetői szint hozható létre és ezek a pozíciók milyen jogállásúak. (16. számú ábra) (pl: A központi államigazgatási szerv legalább megyei illetékességű területi szervénél – fő szabály szerint – a szerv első számú vezetőjén túl csupán két vezetői szint alakítható ki, míg a központi államigazgatási szerv fővárosi illetékességű területi szervénél már három vezető szint jöhet létre.) A Kttv. az első számú vezetői szinten felül 3 vezetői szintet különböztet meg – hierarchiát tekintve felülről lefelé haladva – a főosztályvezetői, főosztályvezető-helyettesi és osztályvezetői vezetői szintek hozhatók létre.

Az elmúlt időszakban az államigazgatási szervek körében hozott intézkedések nyomán tapasztalható volt a vezetői szintek számának központi csökkentése. Ennek kapcsán fő előírásként került rögzítésre, hogy vezetői munkakör kizárólag szervezeti egység vezetésére hozható létre. Manapság már nem igazán működik az a korábbi gyakorlat, miszerint a munkamegosztás szempontjából elkülönült szervezeti egység vezetése nélkül is adható vezetői kinevezés.²⁹⁵

7.1.4.1. Vezetői alapilletmény

A Kttv. szabályozásában a főosztályvezetői, főosztályvezető-helyettesi, valamint osztályvezetői szintet betöltő kormánytisztviselő alapilletményének mértéke nem a jogviszonyban töltött idejétől függ, hanem az adott vezetői pozícióhoz meghatározott szorzószám van rendelve, aminek az illetményalappal történő szorzatából adódik a vezetői alapilletmény. (8. számú táblázat) A vezetői alapilletmény főosztályvezető esetén az illetményalap 8-szorosa, főosztályvezető-helyettes esetén az illetményalap 7,5-szerese, osztályvezető esetében az illetményalap 7-szeresének megfelelő összeg.²⁹⁶

A Kttv. külön tartalmaz rendelkezést a testület által vezetett szervek elnökének és a testület tagjainak illetményéről. (9. számú táblázat) A testület által vezetett szerv esetében az elnöknek és

²⁹⁴ Kttv. 234. § (3)-(6) bek.

²⁹⁵ Dávid, 2012., p. 248-250.

²⁹⁶ Kttv. 139. §

a testület tagjainak illetményére vonatkozóan egységes szabályozás lett rögzítve, melynek megfelelően illetményük legfeljebb az illetményalap 28-szorosa lehet.²⁹⁷

A regionális államigazgatási szerv vezetőjének és a vezető-helyettesének illetmény-megállapítására speciális szabályok vonatkoznak, mivel illetményük az illetményalaphoz rendelt szorzószámmal kerül megállapításra oly módon, hogy esetükben egyéb pótlék megállapítására nincsen lehetőség. (10. számú táblázat) A vezető illetményének maximális mértéke az illetményalap 22-szeresének megfelelő összeg lehet, a vezető-helyettes esetében pedig legfeljebb 17-szeres mértékű az illetmény.²⁹⁸ E meghatározott kereten belül az illetmény nagyságát több tényező is befolyásolja: a szervezet feladat- és hatáskörei, létszáma, valamint a vezetők általa vezetett szervezeti egységek száma. A regionális államigazgatási szerv vezetőjének illetményét a szervezetet közvetlenül irányító vagy felügyelő miniszter, ennek hiányában a kinevezési jogkör gyakorlója a közigazgatási minőségpolitikáért és személyzetpolitikáért felelős miniszter egyetértésével állapítja meg, a vezető-helyettes illetményét a munkáltatói jogkör gyakorlója állapítja meg.²⁹⁹

7.1.4.2. Vezetői illetménypótlék

A különböző vezetői pozíciókhoz a törvény eltérő mértékű vezetői pótlékot rendel az alapilletmény meghatározott százalékos mértékében, a szervezet közigazgatásban betöltött területi szintjére figyelemmel. (11. számú táblázat) A törvény a vezetői pótléokra vonatkozóan speciális rendelkezéseket is tartalmaz, ellenben a Kttv.-ben foglalt jogszabályi rendelkezésektől a Kormány rendeletben eltérő rendelkezéseket is meghatározhat bizonyos esetekben. Speciális szabály, hogy a Kormány által intézményfenntartásra kijelölt szervek vezetőinek, valamint a testület által vezetett szervek elnökének és a testület tagjainak, illetve regionális államigazgatási szerv vezetőjének és vezető-helyettesének illetmény-megállapításánál figyelembe kell venni azt az előírást, hogy esetükben illetménypótlék megállapításra nincs lehetőség.³⁰⁰

7.1.5. ILLETMÉNYPÓTLÉKOK

A kormánytisztviselői illetményrendszer részét képezi az illetménypótlék, melyre a kormánytisztviselő vagy alanyi jogon lehet jogosult, vagy a munkáltatói jogkör gyakorlójának mérlegelési jogkörében hozott döntése alapján illeti meg a pótlék. A pótlékra való jogosultságot megalapozhatja egyrészt a tisztviselő személyes képessége vagy a munkavégzésének sajátos

²⁹⁷ Kttv. 136. § (1) bek.

²⁹⁸ Kttv. 136. § (3) bek.

²⁹⁹ Kttv. 136. § (3) bek.

³⁰⁰ Kttv. 136. § (4) bek.

körülménye.³⁰¹ (17. számú ábra) Az illetménypótlékok fő szabály szerint az illetményalap százalékában megadott mértékűek, kivételt képez ez alól az alapilletményhez kötődő vezetői pótlék és a már 2017. január 1-jétől hatályon kívül helyezett integrált ügyfélszolgálati pótlék.

7.1.5.1. Éjszakai pótlék

A Kttv. meghatározza mind az éjszakai munka, mind pedig az éjszakai munkát végző közszolgálati tisztviselő fogalmát. E szerinti definíció alapján az éjszakai munkának minősül a 22 és 6 óra közötti időszakban teljesített munkavégzés. Éjszakai munkát végző közszolgálati tisztviselő pedig az, aki előreláthatólag az éves munkaidejének legalább egynegyedében éjszakai munkát lát el.³⁰²

A törvény rögzíti, hogy éjszakai pótléokra az a kormánytisztviselő jogosult, aki a munkaidő beosztása alapján 22.00 és 6.00 óra között munkát végez. Az éjszakai pótlék mértéke óránként az illetményalap 0,45%-os összege. Abban az esetben, ha a munkaidő-beosztás részben esik 22.00 és 6.00 óra közé, az éjszakai pótlékra a kormánytisztviselő – az éjszakai munkavégzése arányában – időarányosan jogosult.³⁰³

A Kttv. munkaidővel kapcsolatos előírásai között megtalálhatók az éjszakai munkavégzésre vonatkozó korlátozó szabályok is. E szerint a gyermekét egyedül nevelő kormánytisztviselőnek, valamint a várandós kismamának a gyermeke hároméves koráig nem rendelhető el éjszakai munka.³⁰⁴ Továbbá a kormánytisztviselő éjszakai munkavégzése során beosztás szerinti napi munkaideje a nyolc órát nem haladhatja meg, amennyiben a jogszabályban meghatározott egészségkárosító kockázat áll fenn.³⁰⁵

7.1.5.2. Gépjármű-vezetési pótlék

Gépjármű-vezetési pótlékra jogosult az a kormánytisztviselő, aki munkaköréhez kapcsolódóan rendszeres jelleggel vezet hivatali gépjárművet és emiatt az őt alkalmazó szervezetnek külön gépjárművezető foglalkoztatása nem válik szükségessé. A pótlék kizárólag hivatali gépjármű-vezetése esetén adható, a saját tulajdonú gépkocsi vezetésekor – függetlenül attól, hogy hivatali célból, vagy feladatkör ellátásából történik – nem járhat gépjármű-vezetési pótlék.³⁰⁶ A gépjármű-vezetési pótlék mértéke az illetményalap 13%-ának megfelelő összeg. A pótlékra jogosító munkaköröket a hivatali szervezet vezetője állapítja meg.³⁰⁷

³⁰¹ Paksi-Petró, 2018., p. 104.

³⁰² Kttv. 6. § 5-6. pontok

³⁰³ Dávid, 2012., p. 253-254.

³⁰⁴ Kttv. 99. § (3) bek.

³⁰⁵ Kttv. 99. § (4) bek.

³⁰⁶ Kártyás, 2019., p. 243.

³⁰⁷ Kttv. 140. § (4), (6) bek.

7.1.5.3. Egészségkárosító kockázat miatti pótlék

A munkáltatónak folyamatosan ellátandó kötelezettségéhez tartozik az egészséges munkakörülmények és munkafeltételek biztosítása. Ezen feltételek biztosítása mellett is előfordulhat, hogy a kormánytisztviselő egészségének fenntartása bizonyos körülményekre tekintettel kockázatos. Ennek kompenzálására a kormánytisztviselő egészségkárosító kockázat miatti illetménypótlékra jogosult, ha munkakörében egészségkárosító kockázatnak van kitéve a munkaidejének több mint 50%-ában. A másik pótlékra jogosító körülmény, ha a kormánytisztviselő egészségének védelmére tekintettel, folyamatos vagy tartós jelleggel egyéni védőeszközt szükséges viselnie, ami számára erőteljesebb igénybevételt okoz.³⁰⁸ Az egészségkárosító kockázat miatti pótlék mértéke az illetményalap 45%-a. Az egészségkárosító kockázat miatti pótlékra jogosító munkaköröket – a többi illetménypótlékhoz hasonlóan – a hivatali szervezet vezetője állapítja meg.³⁰⁹

7.1.5.4. Idegennyelv-tudási pótlék

A Kttv. hatálya alatt foglalkoztatott kormánytisztviselők részére a munkáltatói jogkör gyakorlója idegennyelv-tudási pótlékot állapíthat meg, melynek feltétele, hogy a betöltött munkakörben a pótlék alapjául szolgáló nyelvtudást a kormánytisztviselő a feladatai ellátása során használja.³¹⁰ (12. számú táblázat) A kormánytisztviselő nyelvtudását államilag elismert nyelvvizsga-bizonyítvánnyal vagy ezzel egyenértékű okirattal tudja igazolni.³¹¹ Hogy mi minősül államilag elismert nyelvvizsgának, arról az idegennyelv-tudást igazoló államilag elismert nyelvvizsgáztatásról és a külföldön kiállított, idegennyelv-tudást igazoló nyelvvizsga-bizonyítványok Magyarországon történő honosításáról szóló 137/2008. (V. 16.) Korm. rendelet rendelkezik.

A nyelvvizsgák fajtája, típusa és szintje szerint különbözőek lehetnek. Egyrészt elkülöníthető egynyelvű és kétnyelvű nyelvvizsga (az egynyelvű kiegészítő vizsgával kétnyelvű vizsgává tehető). A nyelvvizsga – fajtáját tekintve – lehet általános nyelvi, szaknyelvi, típusa szerint pedig szóbeli, írásbeli és komplex, amennyiben a vizsga a szóbeli és az írásbeli készségek mérésére is kiterjed.³¹²

Az Európa Tanács által kidolgozott útmutatót, a Közös Európai Referenciakeretet a nyelvtudás szintjének Európa-szerte egységes alkalmazására hozták létre. „Nyelvvizsga az Európa Tanács

³⁰⁸ Dávid, 2012., p. 254.

³⁰⁹ Kttv. 140. § (5)-(6) bek.

³¹⁰ Kttv. 141. § (1) bek.

³¹¹ Kttv. 141. § (2) bek.

³¹² 137/2008. (V. 16.) Korm. rendelet 2. § (3)-(4) bek.

Közös Európai Referenciakeretében (a továbbiakban: KER) ajánlott hatfokozatú rendszer következő négy szintjén tehető: *a*) A2 (belépőfok)³¹³, *b*) B1 (alapfok), *c*) B2 (középfok), *d*) C1 (felsőfok).³¹⁴

A Kttv. többek között arról is rendelkezik, hogy komplex felsőfokú (C1) típusú nyelvvizsgálóval egyenértékű – és e szerinti idegennyelv-tudási pótlékre jogosít – a külföldön szerzett felsőfokú iskolai végzettség és közigazgatási tárgyú szakképzettség, vagy az azt kiegészítő szakosító továbbképzési, valamint vezetőképzési végzettség, amennyiben a képzésben töltött idő legalább az egy évet eléri.³¹⁵ Az idegennyelv-tudási pótlék mindig az illetményalap meghatározott százalékában kerül megállapításra.

Az idegennyelv-tudási pótlék tekintetében egyes nyelvek kiemelt pozícióban állnak, tekintettel arra, hogy ezen nyelvekből való nyelvvizsga megléte esetén a pótlék alanyi jogon jár, függetlenül attól, hogy az adott nyelvet a munkakör betöltésénél használják-e. 2015. január 1-jét megelőzően ezek a „kiemelt nyelvek” az angol, a francia és a német nyelvek voltak. 2015. január 1-jei hatállyal kibővült az alanyi jogon járó idegennyelv-tudási pótlékre jogosító nyelvek köre, így innentől kezdődően a kormánytisztviselők részére már nemcsak az angol, német és francia nyelvekből tett nyelvvizsgák megléte esetén jár alanyi jogon az idegennyelv-tudási pótlék, hanem az arab, kínai és orosz nyelvek³¹⁶ is kiemelt nyelveknek számítanak és így a pótlék-megállapításnak nem feltétele, hogy a közszerzői tisztviselő olyan munkakört töltsön be, ahol e nyelvek használata szükséges, a munkáltató ezt köteles megállapítani és nem vonhatja el. A pótlék mértékének szempontjából is kiváltságot élvez az angol, német, francia és 2015. január elsejétől az arab, kínai és orosz nyelvvizsga birtokosa, hiszen ezekben az esetekben a nyelvpótlék mértéke – egyéb nyelvekből tett nyelvvizsgákhoz képest – dupla akkora mértékű.³¹⁷

A kiemelt nyelvek anyagi megbecsülését mutatja, hogy a kiemelt nyelvek esetén csak szóbeli vagy írásbeli nyelvvizsga után jár ugyanakkora mértékű pótlék, mint más nyelvekből ugyanazon szintű komplex nyelvvizsga esetén.³¹⁸

A hivatali szerv vezetője tanulmányi szerződés keretében is támogathatja anyagilag a kormánytisztviselőt az alanyi jogon járó nyelvek elsajátításában. Amennyiben a kormánytisztviselő ennek keretében nyelvvizsgát tesz, és ezáltal jogosulttá válik a pótlékre – a felsőfokú szaknyelvi vizsga kivételével –, azt mindaddig nem lehet részére megállapítani, amíg a

³¹³ A 33/2014. (II.18.) Korm. rendeletből kiemelés érdemel, hogy a nyelvvizsgaszintek kiegészültek egy új A” (belépőfokú) szinttel.

³¹⁴ 137/2008. (V. 16.) Korm. rendelet 2. § (6) bek.

³¹⁵ Kttv. 141. § (3) bek.

³¹⁶ 2014. évi XCIX. törvény 382. § 3. pontja módosította a Kttv. 141. § (6) bekezdését.

³¹⁷ Rácz, 2015., p. 38.

³¹⁸ Kttv. 141. § (6)-(7) bek.

pótlék összege el nem éri a kifizettet támogatás összegét, azaz amíg a kormánytisztviselő vissza nem fizeti a munkáltatójának a támogatott összeget.³¹⁹

7.1.5.5. Integrált ügyfélszolgálati pótlék

Az integrált ügyfélszolgálati pótlékelemet a fővárosi és megyei kormányhivatalok által működtetett integrált ügyfélszolgálatokhoz – elterjedtebb nevén kormányablakokhoz – kapcsolódóan vezették be.³²⁰

A Kttv. 2016. december 31-ig integrált ügyfélszolgálati pótlék megállapítására is lehetőséget biztosított. ³²¹ A törvényi rendelkezések szerint az integrált ügyfélszolgálati pótlékre alanyi jogon járt azon kormánytisztviselőknek, akik a fővárosi és megyei kormányhivatalokban, illetve a fővárosi és megyei kormányhivatal járási (fővárosi kerületi) hivatalain belül működő integrált ügyfélszolgálati feladatok ellátásával összefüggő munkakört töltöttek be. A pótlék a kormányhivatali ügyfélszolgálaton mutatkozó munkateher kompenzálását hivatott szolgálni. A jelenleg már hatálytalan rendelkezésekből kiderül, hogy kizárólag kormányhivatali szerveken belül járt a pótlék, más közigazgatáson belül működő hivatalnál integrált ügyfélszolgálati pótlék nem volt adható. Az integrált ügyfélszolgálati pótlék mértéke – hasonlóan a vezetői pótlékhoz – az alapilletményhez kapcsolódó pótlékelem volt, az alapilletmény 20 %-a, ami egységesen illette meg az integrált ügyfélszolgálaton dolgozó kormányablak ügyintézőket.³²²

7.1.6. KORMÁNYZATI ÜGYKEZELŐK ILLETMÉNYE

Kttv. definiálja a kormányzati és közszolgálati ügykezelő fogalmát. E szerint a törvény alkalmazásában „kormányzati vagy közszolgálati ügykezelő: az, aki a közigazgatási szervnél közhatalmi, irányítási, ellenőrzési és felügyeleti tevékenység gyakorlásához kapcsolódó ügyviteli feladatot lát el, valamint a külképviseletekről és a tartós külszolgálatról szóló törvény szerinti adminisztratív és technikai személyzet tagja.”³²³

³¹⁹ Dávid, 2012., p. 254-259.

³²⁰ Integrált ügyfélszolgálat működtetésére vonatkozó jogszabályhelyek:

- 288/2010. (XII. 21.) Korm. rendelet (Hatályon kívül helyezte: 66/2015. (III. 30.) Korm. rendelet 31. § (3) bekezdés a) pontja; Hatálytalan: 2015. április 1. napjával.)
- 66/2015. (III. 30.) Korm. rendelet (Hatályon kívül helyezte: 86/2019 (IV.23.) Korm. rendelet 64. § b) pontja; Hatálytalan: 2019. április 24. napjával.)
- 86/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet.

³²¹ A Kttv. 138. §-ában szabályozott integrált ügyfélszolgálati pótlékre vonatkozó rendelkezéseket a 2016. évi LII. törvény 40. § (2) bekezdés c) pontja hatályon kívül helyezte; Hatálytalan: 2017. január 1. napjával.

³²² Dávid, 2012., p. 252-254.

³²³ Kttv. 6. § 14. pontja

A Kttv. külön fejezete (IX. fejezet) rendelkezik a helyi önkormányzat képviselő-testületének polgármesteri hivatalában foglalkoztatott közszolgálati ügykezelőkről, mely rendelkezések részletesebb kifejtése a disszertáció témája szempontjából nem releváns.

A törvény VI. fejezete tartalmazza a kormányzati ügykezelőkre vonatkozó speciális rendelkezéseket oly módon, hogy a törvény taxatív felsorolja, hogy a kormánytisztviselőkre meghatározott mely jogszabályhelyeket nem lehet alkalmazni a kormányzati ügykezelők esetében. Ezen felül külön előírások vonatkoznak kizárólag az ügykezelőkre, melyről a törvény részletesen rendelkezik.

A Kttv. hatálya alatt a kormányzati ügykezelő kormányzati szolgálati jogviszonyban tölti be hivatalát, melyhez általános alkalmazási feltételek közül a büntetlen előéletet, cselekvőképességet, magyar állampolgárságot követel meg. Továbbá a kormányzati ügykezelői munkakör betöltéséhez elegendő legalább középszintű szakképesítés megléte.³²⁴ A munkáltatói jogkör gyakorlója megállapíthat kiemelt munkakörre minősített, valamint nemzetbiztonsági ellenőrzés alá eső munkaköröket, valamint kizárólag kormányzati ügykezelőkből álló szervezeti egység vezetésére osztályvezetői szintnek megfelelő pozíciót is létrehozhat.

A kormányzati ügykezelők illetményének minimuma és maximuma van meghatározva a törvényben oly módon, hogy illetményének összege legalább a garantált bérminimum összege, legfeljebb az illetményalap hatszorosának megfelelő összeg lehet. E kereten belül kap mozgásteret a munkáltatói jogkör gyakorlója.³²⁵ (13. számú táblázat).

7.1.7. SZEMÉLYI ILLETMÉNY

A Kttv. rendelkezik továbbá a polgármesteri hivatalokban alkalmazható személyi illetményről. Személyi illetményt államigazgatási szerveknél nem lehet megállapítani, azzal kizárólag a polgármesteri hivatalok állományában van lehetőség. A személyi illetmény egyösszegű illetményt jelent, amely fogalmilag meghaladja a köztisztviselő besorolása szerinti alapilletményének, illetménykiegészítésének és illetménypótlékának együttes összegét. Az így megállapított személyi illetmény korlátját jelenti, hogy nem haladhatja meg a Központi Statisztikai Hivatal által hivatalosan közzétett, a tárgyévet megelőző évre vonatkozó nemzetgazdasági havi átlagos bruttó kereset tízszeresét. A személyi illetmény megállapítását a törvény a köztisztviselő minősítéséhez, ennek hiányában teljesítményértékeléséhez köti, ezért a kinevezéskor személyi illetmény megállapítására nincs lehetőség. Személyi illetményt a Kttv. határozott időre rendeli megállapítani, tárgyév március 1-jétől a következő év február végéig terjedő időszakra. Személyi

³²⁴ Kttv. 207. § (1) bek.

³²⁵ Kttv. 208. § (1) bek.

illetmény megállapításához a jegyzőnek (főjegyzőnek) a polgármester (főpolgármester, megyei közgyűlés elnöke) egyetértését kell kérnie.³²⁶

7.2. CÍMADOMÁNYOZÁS

A Kttv. hatálya alatti szerveknél a törvény különböző címadoományozást engedélyez, aminek előnye, hogy a Kttv. szerinti hagyományos, jogviszonyban töltött idő szerinti besorolás helyett a kormánytisztviselő a cím szerint meghatározott magasabb besorolásba kerül és bére is a besorolásától magasabb mértékben kerül meghatározásra. „A különböző közszolgálati címeknek a közigazgatáson belül létezik a legkiterjedtebb rendszere.”³²⁷

7.2.1. FŐTANÁCSADÓI, TANÁCSADÓI MUNKAKÖRÖK

Ennek megfelelően tanácsadói és főtanácsadói munkakörök létesíthetők, melyek határozatlan idejű jogviszonyt feltételeznek. A kormánytisztviselők függetlenül a jogviszonyban töltött idejüktől és besorolásuktól, főtanácsadói munkakör betöltése esetén vezető-főtanácsosi besorolást kapnak, tanácsadói munkakörben pedig főtanácsosi besorolásúak lesznek. A főtanácsadói munkakörben dolgozók főosztályvezetői, a tanácsadói munkakört betöltők főosztályvezető-helyettesi illetményben részesülnek.³²⁸

A törvény meghatározza azt a minimum feltételt, amellyel valaki főtanácsadó vagy tanácsadói munkakört tölthet be. Főtanácsadói munkakör esetén feladata ellátásához szükséges egyetemi szintű végzettséget, míg tanácsadói munkakörnél felsőfokú iskolai végzettséget jelöl meg, ami főiskolai szintű is lehet. További feltételként a két munkakörként azonos előírásként szerepel a szakirányú szakképzettség, jogi vagy közigazgatási szakvizsga, vagy a közigazgatási szakvizsga alól adott Közigazgatási Továbbképzési Kollégiumi teljes körű mentesítés megléte. Megfelelő szakmai gyakorlat megléte esetén van lehetőség főtanácsadói és tanácsadói munkakör betöltésére, ami az előbbinél minimum öt évben, az utóbbi esetben minimum két évben van meghatározva. A főtanácsadói és tanácsadói munkaköröket a hivatali szerv vezetője köteles a szervezeti és működési szabályzat ügyrend mellékletében feltüntetni, a címek adományozása kizárólag ennek megléte esetén szabályos.³²⁹ (14. számú táblázat)

Továbbá a főtanácsadói és tanácsadói címet birtokló elismeréseként, amennyiben a kormányzati szolgálati jogviszonya megszűnésekor – a hivatalvesztés esetét kivéve –

³²⁶ Dávid, 2012., p. 395-397.

³²⁷ Petró, 2014., p. 58.

³²⁸ Kttv. 125. § (1)-(2) bek.

³²⁹ Kttv. 125. § (3)-(5) bek.

nyugdíjasnak minősül, a kormánytisztviselő jogosult a „nyugalmozott főtanácsadói”, valamint „nyugalmozott tanácsadói” elnevezés használatára.³³⁰

7.2.2. KÖZIGAZGATÁSI FŐTANÁCSADÓI, KÖZIGAZGATÁSI TANÁCSADÓI MUNKAKÖRÖK

További címadományozási lehetőségként rögzíti a Kttv. a közigazgatási főtanácsadói és közigazgatási tanácsadói címek odaítélését. (15. számú táblázat) Mindkét cím kizárólag I. besorolási osztályba sorolt kormánytisztviselőnek adományozható, valamint közigazgatási vagy jogi szakvizsga, illetve teljeskörűen közigazgatási jellegűnek minősített tudományos fokozat megléte feltételként előírt. A címre való jogosultság feltételének különbsége, hogy míg a közigazgatási főtanácsadói cím odaítélésének feltétele tízéves szakmai gyakorlat, addig, a közigazgatási tanácsadói cím esetében elég az ötéves szakmai gyakorlat megléte is. A közigazgatási főtanácsadói cím birtokosa vezetői illetménypótlék nélküli főosztályvezetői, a közigazgatási tanácsadói cím birtokosa pedig vezetői illetménypótlék nélküli főosztályvezető-helyettesi illetményre jogosult. Amennyiben a közigazgatási tanácsadó vagy közigazgatási főtanácsadó címmel rendelkező kormánytisztviselő vezetői munkakört tölt be, a vezetői illetményre jogosult, ha az magasabb, mint a címe alapján járó illetménye. A két cím együttes mértékének maximum a felsőfokú iskolai végzettségű kormánytisztviselői létszám 20 %-ában meghatározott.³³¹

A közigazgatási főtanácsadói és közigazgatási tanácsadói címet a kormánytisztviselőtől vissza kell vonni, amennyiben a kötelező minősítése esetén a legalacsonyabb fokozatú minősítést kapja. A hivatali szervezet vezetőjének pedig a cím visszavonás lehetősége áll fenn abban az esetben, ha két egymást követő minősítés esetén a kormánytisztviselő a korábbiakhoz képest alacsonyabb teljesítményszintet ér el. Cím visszavonás esetén a kormánytisztviselő a besorolás szerinti illetményre lesz jogosult.³³²

7.2.3. SZAKMAI FŐTANÁCSADÓI, SZAKMAI TANÁCSADÓI CÍMEK

Szakmai főtanácsadói és szakmai tanácsadói cím adományozására is van lehetőség a Kttv. hatálya alatt foglalkoztatottak esetében, mely munkakörökről ugyancsak a szervezeti és működési szabályzatban kell rendelkeznie a hivatali szerv vezetőjének. (16. számú táblázat) Ezen címmel rendelkezők száma sem haladhatja meg együttesen a szerv állományában lévő felsőfokú iskolai

³³⁰ Kttv. 125. § (6) bek.

³³¹ Dávid, 2012., p. 234-235.

³³² Kttv. 126. § (5)-(5a) bek.

végzettségű kormánytisztviselők számának 20 %-át.³³³ Illetmény-megállapítás szempontjából is azonosan kell eljárni, mint a közigazgatási főtanácsadói és közigazgatási tanácsadói címek esetében, azaz a magasabb minőségű cím birtokosa vezetői pótlék nélküli főosztályvezetői illetményre, az alacsonyabb minőségű vezetői pótlék nélkül számított főosztályvezető-helyettesi illetményre jogosult. Amennyiben a kormánytisztviselő szakmai tanácsadói, illetve szakmai főtanácsadói címmel és egyben vezetői kinevezéssel is rendelkezik, vezetői illetményre jogosult, ha az magasabb, mint a szakmai cím szerint megállapított illetmény. Ebben az esetben a vezetői alapilletmény mellett vezetői pótlék is megilleti.³³⁴

Szakmai (fő)tanácsadói cím annak kizárólag I. besorolási osztályba sorolt kormánytisztviselőnek adható aki, szakmai gyakorlattal és közigazgatási vagy jogi szakvizsgával, illetve teljeskörűen közigazgatási jellegűnek minősített tudományos fokozattal rendelkezik, a főtanácsadói szakmai cím esetén további feltétel a legmagasabb szintű minősítés megléte.³³⁵

Hasonlóan a közigazgatási (fő)tanácsadói cím visszavonáshoz, kötelező jelleggel vissza kell vonni a szakmai (fő)tanácsadói címet, amennyiben a kormánytisztviselő minősítése esetén a legalacsonyabb minősítést kapja. A vezetőnek lehetősége adódik a címet visszavonni, amennyiben két egymást követő minősítés alkalmával a korábbi minősítéshez képest alacsonyabb teljesítményszintet ér el a kormánytisztviselő. A cím visszavonás esetén a kormánytisztviselő a jogviszonyban töltött ideje szerinti besorolás alapján kapja illetményét.³³⁶

7.2.4. CÍMZETES VEZETŐTANÁCSOSI, CÍMZETES FŐTANÁCSOSI, CÍMZETES VEZETŐ-FŐTANÁCSOSI, CÍMZETES FŐMUNKATÁRSI CÍMEK

A Kttv. lehetőséget biztosít további címek adományozására, felsőfokú iskolai végzettségűeknél címzetes vezetőtanácsosi, címzetes főtanácsosi, címzetes vezető-főtanácsosi cím adományozásra nyílik lehetőség, középfokú végzettségűek részére pedig főmunkatársi cím adományozható. (17. számú táblázat) Feltétele a címeknek a tartósan kiemelkedő munkavégzés, valamint felsőfokú iskolai végzettségűek esetén a közigazgatási szakvizsga megléte.³³⁷

A címzetes címek esetében további feltétel bizonyos kormányzati szolgálati jogviszonyban töltött idő, különböző címzetes címek esetében más és más. A címzetes címek meglétével pedig a kormánytisztviselőt a besorolásától magasabb kategóriába kerül, és az ehhez kapcsolódó magasabb illetményre szerez jogosultságot.³³⁸

³³³ Kttv. 127. § (1) bek.

³³⁴ Kttv. 127. § (3) bek.

³³⁵ Kttv. 127. § (2) bek.

³³⁶ Kttv. 127. § (4)-(5) bek.

³³⁷ Kttv. 128. § (1) bek.

³³⁸ Kttv. 128. § (2)-(3) bek.

7.3. JUTTATÁSI ELEMEK, TÁMOGATÁSOK

7.3.1. JUBILEUMI JUTALOM

A jubileumi jutalomra való jogosultságot a Kttv. az egyéb juttatásokra vonatkozó részben szabályozza. A jubileumi jutalom egy olyan alanyi jogon járó jutalom jellegű juttatás, amire a kormánytisztviselő különböző szolgálati jogviszonyban töltött idő után szerez jogosultságot. A jubileumi jutalom minden esetben a jogosító idő, azaz az ahhoz szükséges jogviszonyban töltött idő betöltésének napján válik esedékessé.³³⁹

A jubileumi jutalom a jogosultsági idő elérésének idejében aktuális bérének megfelelő összegben jár a kormánytisztviselő részére. Huszonöt év elismert idő után jár először kéthavi illetménynek megfelelő összegben és ezt követően ötévenként – a korábbiakban megillető illetményhez képest plusz egyhavi illetménnyel növekedett mértékben – illeti meg, egészen a negyven év jogviszony eléréséig. A juttatás dupla felvételét kizárva, a kormánytisztviselő nem szerez jogosultságot arra a jubileumi jutalomra, amennyiben azt már egy másik foglalkoztatási jogviszonyban megkapta.³⁴⁰ (18. számú táblázat)

7.3.2. KÉPZETTSÉGI PÓTLÉK

A Kttv. rendelkezik arról, hogy a kormánytisztviselő részére a hivatali szervezet vezetője a Kormány által meghatározott rendben képzettségi pótlékot állapíthat meg.³⁴¹

A 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet a munkáltatói jogkör gyakorlójának lehetőséget biztosít a képzettségi pótlék megállapítására, amely a kormánytisztviselők, köztisztviselők bizonyos végzettségeinek és a megszerzett képesítés hasznosításának anyagi elismerését hivatott szolgálni. A képzettségi pótlék egy adható juttatás, a munkáltatói jogkör gyakorlójának mérlegelésén múlik.³⁴² Szabályosan csak úgy lehet megállapítani, ha a képzettségi pótlékre jogosító munkakörökről és a pótlék alapját képező végzettségekről a közigazgatási szerv vezetője a közszolgálati szabályzatban vagy az ügyrendben rendelkezik.³⁴³

A képzettségi pótlék valamennyi esetben kizárólag azon képesítések alapján adható, amelyet a dolgozó feladatköréhez kapcsolódóan a munkavégzéséhez használ. Ez alapján a képzettségi pótlék a dolgozó által megszerzett tudás elismeréseként, a feladatkör szakszerűbb ellátását biztosító tudományos fokozat, valamint a feladatkörön belüli szakosodást elősegítő további szakképesítés, szakképzettség alapján adható juttatási elem.³⁴⁴ Továbbá a Korm. rendelet szabályozása szerint

³³⁹ Kttv. 150. § (1), (3) bek.

³⁴⁰ Kártyás, 2015., p. 125.

³⁴¹ Kttv. 142. §

³⁴² Dávid, 2012., p. 259.

³⁴³ 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet 2. § (3) bek.

³⁴⁴ Kártyás, 2015. p. 123-124.

annak a kormánytisztviselőnek, köztisztviselőnek is megállapítható képzettségi pótlék, aki a besorolásánál figyelembe vett iskolai végzettségénél magasabb szintű szakképesítéssel, szakképzettséggel rendelkezik, azonban ennek feltétele, hogy a pótlék alapját képező képzettség a betöltött munkakör ellátásához szükséges legyen.³⁴⁵ A hivatali szervezet vezetője által megállapított képzettségi pótlékok a közigazgatási szerv személyi juttatása előirányzata terhére kerülnek elszámolásra.³⁴⁶

A képzettségi pótlék mértéke különböző lehet a pótlék alapját képező végzettség szintje szerint. A képzettségi pótlék mértéke az illetményalap meghatározott százalékában kerül meghatározásra, e szerint az illetményalap 75%-a, 50%-a, 40%-a, 35%-a, valamint 30%-a lehet.³⁴⁷ (19. számú táblázat) A 35%-os képzettségi pótlékot, annak bevezetésétől 2017. november 15. napjától lehet alkalmazni³⁴⁸, mivel az ettől korábbi szabályozás nem tette lehetővé az emelt szintű szakképesítés elismerését. Aki ilyennel rendelkezett, csak a középfokú szakképesítés szerinti 30%-os mértékű pótlékban részesülhetett.

7.3.3. MUNKAKÖRI PÓTLÉK

A 249/2019. (VIII.31.) Korm. rendelet munkaköri pótléokra vonatkozó rendelkezéseit a személyügyi központról, a kiválasztási eljárásról és a közzétételi eljárásról szóló 70/2019. (IV.4.) Korm. rendelet (a továbbiakban: 70/2019. (IV.4) Korm. rendelet) 27. § d) pontja hatályon kívül helyezte, így munkaköri pótlék megállapítására már 2019. április 5-től nincsen lehetőség.

A korábbi szabályozás szerint a munkaköri pótlékot a hivatali szerv vezetője államigazgatási szervnél állapíthatott meg, mind az érdemi feladatot végző kormánytisztviselőknél, mind az ügyviteli feladatot ellátó kormányzati ügykezelőknél. Az államigazgatási szerv vezetője a munkaköri pótlékra jogosult munkaköröket – csakúgy, mint a képzettségi pótlék esetében – a szervezet vezetője közszolgálati szabályzatban rögzítette, e nélkül annak megállapítására, valamint kifizetésére nem kerülhetett sor. A szabályozásban elkülönítve kellett a munkaköri pótlékra jogosító munkaköröket meghatározni a vezetőkre, az I. besorolási osztályba, illetve a II. besorolási osztályba sorolt dolgozókra.³⁴⁹

A munkakör-elemzéseket a dolgozó munkaköri leírása alapján kellett elvégezni. A munkaköri pótlékban érintett munkaköröket, a pótlék mértékét, valamint a munkakör-elemzéseket és munkakör-értékeléseket a személyügyi központnak meg kellett küldeni. Amennyiben a munkakör

³⁴⁵ 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet 2. § (2) bek.

³⁴⁶ 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet 2. § (1) bek.

³⁴⁷ 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet 2. § (4) bek.

³⁴⁸ Megállapította: 338/2017. (XI.14.) Korm. rendelet.

³⁴⁹ 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet 3. §. Hatálytalan: 2019. április 5. napjától.

tartalma időközben megváltozott, akkor kerülhetett sor az új munkakör-elemzésre és munkakör-értékelésre, mely kapcsán a hivatali szerv vezetőjének tájékoztatási kötelezettsége állt fenn a személyügyi központ felé.³⁵⁰

A munkaköri pótlék mértékének megállapítása eltérő szabályok mentén történt a kormánytisztviselőknél és a kormányzati ügykezelőknél, mindez az illetmény-eltérítésre való jogosultságra vezethető vissza. A munkaköri pótlék mind a kormánytisztviselőknél, mind a kormányzati ügykezelőknél 30%-os mértékben került meghatározásra. A kormánytisztviselők esetében a besorolás szerinti alapilletményhez kapcsolódott, összege annak 30%-a lehetett.³⁵¹ A kormánytisztviselőknél azonban további kitételként szerepelt, hogy amennyiben a munkáltatói jogkör gyakorlója élt az alapilletménytől való eltérítés lehetőségével, a munkaköri pótlék és az eltérítés együttes összege nem haladhatta meg a kormánytisztviselő besorolása szerinti alapilletményének 50%-ának megfelelő összeget. Tekintettel arra, hogy a kormányzati ügykezelők esetében eltérítésre a jogszabály nem adott felhatalmazást, ezért esetükben a Korm. rendelet a munkaköri pótlék maximum mértékét az illetményük 30%-ának megfelelő összegben rögzítette.

7.3.4. CÉLJUTTATÁS

A Kttv. hatálya alatt foglalkoztatottak esetében a céljuttatás megállapítására van lehetőség a hivatali szerv vezetője által. A céljuttatásra vonatkozó jogszabályi rendelkezéseket egyrészt a Kttv. tartalmazza főszabály szerint, a részletszabályok pedig a 249/2019. (VIII.31.) Korm. rendeletben lettek rendezve. Ez alapján a törvény szerint a hivatali szervezet vezetője rendkívüli, célhoz köthető feladatot írhat elő az állományában foglalkoztatott kormánytisztviselője részére, ami nem másik kormánytisztviselő helyettesítését jelenti, hanem munkakörén felüli feladatok ellátását, ami jelentős munkateherrel jár. Ezen célfeladat ellátásáért a kormánytisztviselő céljuttatásban részesül, melyet a vezető írásban fektet le, és a kifizetése a személyi juttatások előirányzatának terhére történik.³⁵² Ezen felül más államigazgatási szervnél foglalkoztatott kormánytisztviselő részére is van lehetőség célfeladat kiírására és ennek végrehajtása esetén céljuttatás kifizetésére, természetesen – a munkáltatói jogkör gyakorlására figyelemmel – az érintett másik szerv hivatali szervezet vezetőjének egyetértésével.³⁵³

³⁵⁰ 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet 3. §. Hatálytalan: 2019. április 5. napjától.

³⁵¹ Kártyás, 2015. p. 124.

³⁵² Dávid, 2012., p. 278-279.

³⁵³ Kttv. 154. § (3) bek.

A törvény harmadik lehetőségként a nemzetközi szakértői tevékenységet jelöli meg, mint célfeladat keretében történő feladatellátását. A célfeladat végrehajtásáért a céljuttatást ebben az esetben a közigazgatási szerv előlegezi meg.³⁵⁴

A Korm. rendelet előírja még, hogy más államigazgatási szervnél foglalkoztatott kormánytisztviselő részére megállapított célfeladat esetében a céljuttatás fedezetét a célfeladatot tűző államigazgatási szerv költségvetéséből kell biztosítani.³⁵⁵

7.3.5. KUTATÓI CÉLJUTTATÁS

A 249/2019. (VIII.31.) Korm. rendelet lehetőséget teremt kutatói céljuttatás megállapítására, amely egy kétoldalú kutatói megállapodás keretén belül történhet a hivatali szervezet vezetője, valamint a közszolgálati tisztviselő között. A kutatói megállapodás legfeljebb 1 éves időtartamra köthető, melynek idejére a dolgozó mentesítést élvez a munkavégzési kötelezettsége alól és így a kutatói céljuttatás fejében teljes mértékben a megállapodásában foglalt kutatói tevékenységére tud koncentrálni. A munkavégzés alóli mentesítés feltételeiről, valamint a mentesítés idejére járó díjazásról – a Korm. rendeletben foglalt felhatalmazás alapján – a felek külön megállapodást köthetnek. A kutatói tevékenység kizárólag kormányzati tevékenység támogatására jöhet létre. A Korm. rendeletben nem szabályozott kérdésekben az irányadó a Korm. rendeletben foglalt céljuttatásra vonatkozó általános szabályok, úgy mint a negyedéves tájékoztatási kötelezettség, valamint a céljuttatás a szerv költségvetésének személyi előirányzata terhére való kifizetése.³⁵⁶

7.3.6. ÁLLAM ÁLTAL VÁLLALT KÉSZFIZETŐ KEZESSÉG

A 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet állam által vállalt készfizető kezességére vonatkozó rendelkezései³⁵⁷ 2013. január 1-jétől hatálytalanok.

7.3.7. KEGYELETI JUTTATÁS

A 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendeletben meghatározott juttatások között szerepelt a kegyeleti juttatás³⁵⁸. Ennek megfelelően az akkori szabályozás szerint a hivatali szerv vezetője az elhunyt közszolgálati tisztviselőt, szakmai vezetőt a közszolgálat halottjává nyilváníthatta, mellyel összefüggésben a közigazgatási szerv a temetési költségeket részben vagy egészben átvállalhatta.

³⁵⁴ Kttv. 154. § (4) bek.

³⁵⁵ 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet 4. § (5) bek.

³⁵⁶ 249/2019. (VIII.31.) Korm. rendelet 6. §

³⁵⁷ Hatályon kívül helyezte a 415/2012. (XII.29.) Korm. rendelet 6. § (2) bekezdés a) pontja. Hatálytalan: 2013. január 1. napjától.

³⁵⁸ Hatályon kívül helyezte a 415/2012. (XII. 29.) Korm. rendelet 6. § (2) bekezdés b) pontja. Hatálytalan: 2013. január 1. napjától.

Ennek feltétele volt, hogy az elhunyt jogviszonya ne büntető eljárásban hozott bírói ítélet vagy fegyelmi eljárás eredményeként hozott hivatalvesztés jogcímen szűnjön meg.³⁵⁹

7.3.8. CAFETÉRIA-JUTTATÁS

A Kttv. hatály alá tartozó kormánytisztviselő cafetéria-juttatásra jogosult. Ennek szabályozása részben a Kttv.-ben, részben a 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendeletben rögzített. Ezen felül a Kttv. rendelkezése szerint a közszolgálati szabályzatban kell helyben szabályozni a cafetéria-juttatás igénybevételének részletes szabályait, elszámolásának rendjét, valamint visszatérítésének szabályait³⁶⁰, ami sem a törvénnyel, sem a vonatkozó Korm. rendeletben foglaltakkal ellentétes nem lehet. A vonatkozó Korm. rendelet szabályozza, hogy amennyiben a cafetéria-juttatások év közbeni módosításának lehetőségét biztosítja a közigazgatási szerv, annak módjára és feltételeire vonatkozó szabályait a közigazgatási szerv közszolgálati szabályzatában kell állapítani.³⁶¹

A Kttv. rendelkezése szerint a kormánytisztviselő a személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. törvény (a továbbiakban: Szja tv.) 71. § (1) bekezdésében felsorolt juttatásokra jogosult, legfeljebb azonban az ott meghatározott mértékig és feltételekkel a Kormány által meghatározott rendben. A Kttv. a cafetéria-juttatás minimum éves mértékét határozza meg, ami nem lehet alacsonyabb az illetményalap ötszörösénél, ami bruttó összeget takar, mivel az a munkáltatót terhelő közterheket is tartalmazza.³⁶²

A 249/2019. (VIII.31.) Korm. rendeletben található a cafetéria-juttatás azon részletszabályai, amelyek a Kttv.-ben nem lettek szabályozva. E szerint a közszolgálati tisztviselőnek fő szabály szerint mindig tárgyév március 1-jéig kell nyilatkozatot tennie, hogy mely cafetéria-juttatást szeretné megigényelni az adott évre a meghatározott mérték erejéig.³⁶³ Ezen felül amennyiben a közszolgálati tisztviselő kormányzati jogviszonya tárgyévben létesül, a dolgozó áthelyezésére kerül sor, illetve tartós távolléte véget ér és újra munkába áll, akkor az első munkában töltött napot követő tíz munkanapon belül kell a cafetéria-juttatási elemekről nyilatkozatot tennie, hogy melyiket választja.³⁶⁴ Előfordulhat az az eset is, hogy a dolgozó nem teszi meg a szükséges lépéseket és önhibájából eredően nem ad le nyilatkozatot, vagy nyilatkozatot tesz ugyan, de nem a megadott rendelkezésre álló határidőben, ebben az esetben átadja a hivatali szervezet

³⁵⁹ 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet 8. §. Hatálytalan: 2013. január 1. napjától.

³⁶⁰ Kttv. 151. § (3) bek.

³⁶¹ 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet 9. § (8) bek.

³⁶² Kttv. 151. § (1) bek.

³⁶³ 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet 9. § (1) bek.

³⁶⁴ 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet 9. § (10) bek.

vezetőjének a választás jogát és azt a juttatási elemet fogják részére biztosítani, amit a vezető választott helyette.³⁶⁵

A Korm. rendelet esélyegyenlőségi szempontot is rögzít, amely az egyenlőség jegyében tiltja a hivatali szerv vezetőjének közszolgálati szabályzatban lefektetett azon jogellenes intézkedését, amely a szervezet személyi állományának egyes csoportjai tekintetében – valamely szempont szerinti – különböző mértékű keretösszegekről, valamint eltérő választható juttatásokról rendelkezik.³⁶⁶

7.3.9. NYUGÁLLOMÁNYÚAK JUTTATÁSAI

A Kttv. a nyugállományú kormánytisztviselők részére megállapítható támogatások tekintetében főszabályként meghatározza, hogy szociális helyzet, valamint rászorultság alapján részesíthető a nyugdíjas közszolgálati tisztviselő pénzbeli vagy természetbeni támogatásban.³⁶⁷ A további részletszabályokat a 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet tartalmazza.

A 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet rendelkezik – az adható juttatások, támogatások körén belül – a Kttv. hatálya alá tartozó szervből nyugdíjba vonult közszolgálati tisztviselők támogatásáról is. A szerv vezetője dönt arról, hogy a nyugállományú közszolgálati tisztviselőt rászorultságára, anyagi, szociális élethelyzetére tekintettel – a szerv megállapított költségvetésének terhére – juttatásban, támogatásban részesítse, ami lehet pénzbeli vagy természetbeni, az alábbi elemek szerint:

- eseti szociális segély,
- jövedelem-kiegészítés,
- temetési segély,
- kedvezményes étkeztetés,
- kedvezményes üdültetés,
- egyes szolgáltatások kedvezményes igénybevétele.³⁶⁸

A szabályozás szerint az a szerv felelős a nyugdíjasokért, ahonnan a közszolgálati tisztviselők nyugdíjba mentek, azaz a nyugállomány előtti legutolsó munkahelyük.³⁶⁹ A szerv vezetője a juttatások, támogatások odaítéléséről a személyügyi szervezete útján gondoskodik, szociális bizottságok bevonásával, valamint társadalmi és érdekképviselői szervekkel együttműködve. A személyügyi szervezet felelős a nyugállományú tisztségviselő szociális helyzetének figyelemmel kíséréseért, rajtuk keresztül történik az adható támogatások odaítélése, a támogatásra való

³⁶⁵ 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet 9. § (11) bek.

³⁶⁶ 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet 9. § (13) bek.

³⁶⁷ Kttv. 152. § (4) bek.

³⁶⁸ 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet 10. § (5) bek.

³⁶⁹ 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet 11. § (1) bek.

jogosultság meghatározása. Nemcsak a szociális helyzetet kell értékelniük, hanem a tartós gondozásra szoruló nyugdíjasokról is kell nyilvántartást vezetniük, valamint a gondozottakkal pedig kapcsolatot tartani.³⁷⁰

A Korm. rendelet szabályozásából kitűnik, hogy kellő gondossággal bírnak a nyugalmazott közszolgálati tisztviselők iránt, mivel arra is figyelemmel voltak a jogalkotók, hogy a megszűnt szerv esetén a jogutód szerv, ennek hiányában pedig a felettes vagy az általa kijelölt szerv illetékessége szabályozásra kerüljön.³⁷¹

7.3.10. EGYÉB JUTTATÁSOK

A Kttv. taxatívén felsorolja a kormánytisztviselő részére adható juttatási elemeket, amelyek lehetnek visszatérítendő, illetve vissza nem térítendő juttatások szociális jóléti, kulturális, valamint egészségügyi téren. E szerint a kormánytisztviselő az alábbi juttatási elemekben részesíthető:

- lakhatási, lakásépítési és lakásvásárlási támogatás,
- albérleti díj hozzájárulás,
- családalapítási támogatás,
- szociális támogatás,
- illetményelőleg,
- tanulmányi ösztöndíj, képzési, továbbképzési, nyelvtanulási támogatás,
- üdülési támogatás.³⁷²

A Kttv. rendelkezik a jogviszony-folytonosságról a tekintetben, hogy amennyiben a kormánytisztviselő a kormányzati szolgálati jogviszonya megszűnését vagy megszüntetését követően 30 napon belül újabb kormányzati szolgálati jogviszonyt létesít, a jogviszonyát folyamatosnak kell tekinteni, azonban az adható juttatások tekintetében a két jogviszony közötti időtartam nem tekinthető juttatásra való jogosító időnek, azaz juttatás erre az időszakra nem illeti meg.³⁷³

Ezen juttatások tekintetében is érvényesül az a szabály, miszerint törvényi vagy korm. rendeleti szinten szabályozzák a juttatások fő- és részletszabályait, azonban a helyi szervezeti sajátosságok mentén kialakított szabályozás a közszolgálati szabályzatban kap helyet. E szerint valamennyi, a fentiekben felsorolt, kormánytisztviselőt megillető egyéb juttatás vonatkozásában – az üdülési támogatás kivételével – a juttatások mértékét, feltételeit, az elbírálás és elszámolás rendjét,

³⁷⁰ 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet 10. § (4) bek.

³⁷¹ 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet 11. § (2) bek.

³⁷² Kttv. 152. § (1) bek.

³⁷³ Kttv. 152. § (1a) bek.

valamint annak visszatérítés szabályait a hivatali szervezet vezetője közszolgálati szabályzatban állapítja meg.³⁷⁴

7.3.10.1. Üdülési támogatás

A Kttv. szabályozza az adható minőségű üdülési támogatást, mely szerint – tekintettel arra, hogy az üdülés általában nem egy magányos tevékenység – a támogatásra jogosulti kör a kormánytisztviselő, a vele közös háztartásban élő házastársa, élettársa, illetve eltartott gyermeke lehet. A törvény azonban tovább szűkíti a kormánytisztviselői kört azáltal, hogy csakis azon kormánytisztviselők szerezhetnek az üdülési támogatásra jogosultságot, akik a munkavégzésükben megfelelő teljesítményt tudnak felmutatni. Fontos kitétel, hogy az üdülési támogatás – annak odaítélése esetén – nem tartozik bele a kormánytisztviselő éves cafetéria-juttatásába, hanem azon felüli támogatásként járhat.³⁷⁵ A további feltételek megállapítására a törvény felhatalmazást ad korm. rendeleti szinten történő szabályozásra.

7.3.10.2. Közszolgálat halottjává történő nyilvánítás

Amennyiben a kormánytisztviselő – fennálló jogviszonya alatt, vagy ezt követően – meghal, a Kttv.-ben foglalt lehetőség szerint a hivatali szerv vezetője a kormánytisztviselőt a közszolgálat halottjának minősítheti, ami azzal jár együtt, hogy az örökösöket terhelő temetési költséget részben vagy teljes mértékben átvállalja.³⁷⁶

7.3.10.3. Állami készfizető kezesség lakásvásárlás, lakásépítés esetén

A Kttv. adható támogatásként az állami készfizető kezesség lehetőségét kínálja fel a kormánytisztviselőknek, szakmai vezetőknek. Lakásépítés, vagy lakásvásárlás esetén amennyiben a kormánytisztviselő hitelintézettől igényelt állami kamattámogatású kölcsön összege meghaladja e lakásingatlan hitelbiztosítéki értékének a hitelintézet által meghatározott legmagasabb arányát, a különbözetre az állam készfizető kezességet vállal. A kormánytisztviselő az állami kezességvállalást hitelintézeten keresztül veheti igénybe, aki az állammal szerződésben kötelezettséget vállal.³⁷⁷

A kormánytisztviselővel, szakmai vezetővel szemben előírt feltétel az állami készfizető kezességhez az alábbi feltételek együttes megléte:

- határozatlan időre létesített kormányzati szolgálati jogviszonnyal rendelkezik,
- legalább hároméves közigazgatási gyakorlata van,

³⁷⁴ Kttv. 152. § (2) bek.

³⁷⁵ Kttv. 152. § (3) bek.

³⁷⁶ Kttv. 152. § (5) bek.

³⁷⁷ Kártyás, 2015., p. 126-127.

- felmentési idejét és lemondási idejét nem tölti,
- nincsen vele szemben fegyelmi eljárás folyamatban, vagy
- nem áll – a magánvádas vagy a pótmagánvádas eljárás kivételével – büntetőeljárás hatálya alatt, és
- a kezességvállalással biztosított hitelrész a hitelintézetnek kiegyenlítette, illetve a vele közös háztartásban élő ház- vagy élettárs – az igénylés időpontjában – állami kezességvállalással biztosított lakáscélú hitel törlesztésére nem kötelezett.³⁷⁸

7.3.10.4. Támogatás hitelintézeti kölcsönhöz lakásvásárlás esetén

A Kttv. adható juttatásként a munkáltató részéről támogatást biztosít a kormánytisztviselő számára lakáshoz jutás céljából igényelt hitelintézeti kölcsönhöz. A támogatás jogosultsági feltételei a törvényi felhatalmazás alapján kormányrendeleti szinten szabályozottak.

A törvény a támogatás odaítélése szempontjából azonban kitételként határozza meg, hogy a megkeresett hitelintézet csak a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról szóló törvényben meghatározott hitelintézet lehet és önerő biztosítása nélkül, magántulajdonú lakás építéséhez vagy vásárlásához kapcsolódó forintalapú lakáscélú kölcsönszerződés megkötése esetén van mód.³⁷⁹

7.4. SZABADSÁG

A család-munkahely összhang, mint motivációs tényező szempontjából kulcsfontosságú a szabadsággal kapcsolatos rendelkezések köre. „A pihenőidők közül a szabadság az, amely tekintetében a közszféra törvényei sajátos szabályok alkotását tartották szükségesnek, sőt, egyes ágazatok, illetőleg szervek tekintetében további speciális rendelkezések vannak érvényben. A szabadság mértéke a versenyszférához képest magasabb, ez nevezhető a közszférában foglalkoztatás egyik komparatív előnyének.

A közszférában a szabadság mértéke a besoroláshoz kapcsolódik, ellentétben a versenyszférával, ahol törvényen alapuló besorolás nincs, ezért a jogszabály a biztosított alapszabadságon felül a munkavállalóknak pótszabadságot életkorukra, személyi körülményeikre, gyermekükre, a végzett munka jellegére, egészséget veszélyeztető tényező meglétére, illetve fizikai vagy lelki szempontból megterhelő körülmény fennállására állapít meg.³⁸⁰

A szabadság nem függ össze a munkaidővel, illetve annak elosztásával. A kormánytisztviselőt rendszeres szabadság, fizetés nélküli szabadság és betegszabadság illeti meg.

³⁷⁸ Kttv. 153. § (2) bek.

³⁷⁹ Kttv. 153. § (1)-(2) bek.

³⁸⁰ Bércecs, 2014., p. 31.

A rendes szabadság a kormánytisztviselő munkával töltött ideje alapján jár, azonban a rendes szabadságra jogosító időnek számítanak a munkával nem töltött azon időtartamok, melyeket a Kttv. felsorol.³⁸¹

A Kttv. hatálya alá tartozó munkáltatónál foglalkoztatott kormánytisztviselőknek a munkában töltött idejük alapján évenként meghatározott mértékű alap- és pótszabadság jár. Amennyiben a közszolgálati jogviszony év közben keletkezik, a szabadság időarányos része jár. Az alapszabadság mértéke egységesen 25 munkanap, függetlenül a kormánytisztviselő besorolásától, attól, hogy I. vagy II. besorolási osztályba tartozik, vagy vezető beosztást tölt be. A pótszabadság az alapszabadsághoz különböző jogcímenen járó szabadság. A Kttv. a besorolástól, a vezetői megbízatástól, gyermektől, valamint a veszélyes munkahelyen végzett munkától függően biztosít pótszabadságot.³⁸² (20., 21., 22., 23., 24. számú táblázat).

7.5. TÁVMUNKAVÉGZÉS

A Kttv. hatálya alatt foglalkoztatottak esetén távmunkavégzés fogalom-meghatározása korm. rendeleti szinten van szabályozva, mely szerint: „Távmunkavégzés a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen rendszeresen folytatott olyan tevékenység, amelyet információtechnológiai vagy számítástechnikai eszközzel végeznek és eredményét elektronikusan továbbítják.”³⁸³

A Kttv. hatálya alatt foglalkoztatottak esetében a távmunkavégzés elrendelésének részleteit kinevezési (kinevezés-módosítás) okiratban kell szabályozni. Ennek keretében az alábbiakat kell tartalmaznia a kinevezésnek:

- a közszolgálati tisztviselő távmunkavégzés keretében történő foglalkoztatását,
- a munkáltató és a távmunkát végző közszolgálati tisztviselő közötti, a szolgálati jogviszonyból származó jogok gyakorlásához és kötelezettségek teljesítéséhez szükséges kapcsolattartás feltételeit,
- a távmunkavégzéssel összefüggésben a távmunkát végző közszolgálati tisztviselőnél szükséges és indokoltan felmerült költség elszámolásának módját.³⁸⁴

Eltérő megállapodás hiányában a munkavégzéshez, valamint a kapcsolattartáshoz szükséges eszközöket a munkáltató biztosítja.³⁸⁵ A távmunkát végző közszolgálati tisztviselő részéről

³⁸¹ Kttv. 100. § (1)-(2) bek.

³⁸² Hős, 2015., p. 101-102.

³⁸³ 30/2012. (III. 7.) Korm. rendelet 11. § (1) bek.

³⁸⁴ 30/2012. (III.7.) Korm. rendelet 11. § (2) bek.

³⁸⁵ 30/2012. (III.7.) Korm. rendelet 11. § (3) bek.

tájékoztatási kötelezettség áll fenn a kapcsolattartáshoz szükséges elektronikus eszköz elérhetőségének adatairól, amennyiben az elektronikus eszközt nem a munkáltató biztosítja.³⁸⁶

Táv munkavégzés esetén az ellátott munkavégzés ellenőrzése során a munkáltató nem tekinthet be a közszolgálati tisztviselőnek a munkavégzéshez használt számítástechnikai eszközön tárolt, nem a szolgálati jogviszonyból származó kötelezettséggel összefüggő adataiba.³⁸⁷ Eltérő megállapodás hiányában a munkáltató állapítja meg az ellenőrzés módját és a munkavégzés helyeként szolgáló ingatlan területén történő ellenőrzés esetén annak bejelentése és megkezdése közötti legrövidebb időtartamot. Az ellenőrzés nem jelenthet a közszolgálati tisztviselő, valamint a munkavégzés helyeként szolgáló ingatlant használó más személy számára aránytalan terhet.³⁸⁸

Eltérő megállapodás hiányában a munkáltató a napi munkaidő legalább fele beosztásának jogát – a távmunkavégzés sajátos jellegére tekintettel – a közszolgálati tisztviselő számára írásban átengedi (kötetlen munkarend).³⁸⁹

Összegzés

A Kttv. az illetményelemek és a juttatások diverzifikációjának növelésével és szélesítésével próbálta az egyéni motivációt növelni. Azonban összességében az állapítható meg, hogy a felsorakoztatott pótlékok – mintegy „pótléktengert” képezve – a Kttv.-ben meglehetősen bonyolult rendszert alkotnak az illetményelemek között. Egyetértve Horváth István megállapításával, álláspontom szerint is egyszerűbb megoldást jelenthetne a munkakörértékelés intézményének bevezetése, szemben a pótlékok rendszerével fenntartott „pántlikázott” díjazási jogcímeikkel. A versenyszférához közelítve, megoldást jelentene az ott már elterjedt munkakörértékelés, amely arra épül, hogy az azonos munkakörben dolgozók esetében „önálló díjazási jogcímként differenciálna az illetményben”³⁹⁰.

³⁸⁶ 30/2012. (III.7.) Korm. rendelet 11. § (6) bek.

³⁸⁷ 30/2012. (III.7.) Korm. rendelet 12. § (3) bek.

³⁸⁸ 30/2012. (III.7.) Korm. rendelet 12. § (4) bek.

³⁸⁹ 30/2012. (III. 7.) Korm. rendelet 12. § (5) bek.

³⁹⁰ Horváth, 2006., p. 195.

8. ÚJ RENDELKEZÉSEK A KIT. BEVEZETÉSÉVEL

A közigazgatásban foglalkoztatottak alkalmazására vonatkozó – 2019. január 1-jén hatályba lépett, egyes rendelkezések 2019. március 31-i bevezetésével – a Kit. jelentős változást eredményezett több, a korábbi – hosszú évek óta fennálló – jogszabályi rendelkezésekben.

A Kit. hatálybalépésével a Kttv. rendszere 80%-ban megmaradt, azonban a rendszer 20%-át érintő változás olyan nagymértékű módosulást tudna – kompetens vezetők és támogató környezet esetén – előidézni a rendszer egészén, amely a versenyszféra motivációs és juttatási rendszerével konkurálni is képes lehet.

Joggal állíthatom, hogy egy új foglalkoztatási törvény bevezetése sem a jogalkotóknak, sem a jogszabály gyakorlati alkalmazását végző jogalkalmazóknak nem egy egyszerű feladat, főleg ha az új szabályozás a közigazgatás hosszú évek során fennálló foglalkoztatási szabályait alapjaiban módosítja. A jogalkotóknak e tekintetben nagy kihívást jelent az új szabályrendszer kapcsolódó jogszabályi rendelkezésekhez illesztése. A jogalkalmazóknak pedig a bevezetett jogszabály gyakorlatba ágyazása során inkább a módosítások mögött húzódó jogalkotói szándék megértése, a jogszabály új szabályozási környezetben történő gyakorlati alkalmazása, valamint a régi és az új szabályok egymáshoz illesztése jelenthet gondot.

Az új jogszabály egyik legjelentősebb módosítása teljes mértékben átalakította az eddigi besorolási rendszert és illetmény-megállapítási szabályokat. A teljesítményértékelés meghatározott idejű, kötelező minőségét is felváltotta az értékelés lehetősége, amely az új rendelkezések szerint történhet egyrésztől vezetői mérlegelés alapján szükség szerint³⁹¹, illetve tárgyévben egyszeri alkalommal a vezető köteles a dolgozó kérésére az értékelést elvégezni³⁹². A jogviszony megszüntetési jogcímek körében is változás történt, mivel a felmentéssel történő megszüntetés esetében bevezetésre került a feladatok hatékonyabb ellátásának biztosítását szolgáló jogcím.³⁹³ A jogszabály bevezetésével a szabadság mértékének megállapítása is változott³⁹⁴, valamint már a munkaközi szünet nem képezi a munkaidő részét³⁹⁵.

Jelen fejezetben a továbbiakban a Kit. által bevezetett új szabályozás főbb részeire, gyakorlati alkalmazására, annak bizonyos esetekben nehézségeire, valamint a felmerült szabályozási anomáliákra fogok kitérni.

³⁹¹ Kit. 96. § (1) bek.

³⁹² Kit. 96. § (2) bek.

³⁹³ Kit. 107. § (1) bek. d) pont

³⁹⁴ Kit. 128. §

³⁹⁵ Kit. 208. § (1) bek. 22. pont

8.1. MUNKÁLTATÓ SZEMÉLYÉBEN BEKÖVETKEZETT VÁLTOZÁS

A Kit. bevezetésével szakítottak a korábbi, a közigazgatás munkáltató jogi személyét érintő „rég, bevett” rendszerén. A Kttv.-ben foglalt rendelkezésekkel ellentétben a Kit. új elemeként jelenik meg a Kormány mint munkáltató, tekintettel arra, hogy a Kit. hatálya alatti kormányzati szolgálati jogviszony a Kormány és a kormánytisztviselő között jön létre.³⁹⁶ Ebben a rendszerben a kormánytisztviselő kinevezése általános jellegű, nem a közigazgatási szervhez kapcsolódik, mint a korábbi szabályozás szerint, hanem a Kormányhoz kötődik.³⁹⁷ A jogviszony védelmére a jogalkotók által szabályozásra került, hogy a jogviszonyt – annak fennállását – nem érinti, és nincsen hatással rá az esetlegesen bekövetkező Kormány összetételének változása, vagy Kormány megbízatásának megszűnése.

A munkáltató és a munkáltatói jogkör gyakorlója minőségében elválik egymástól. A munkáltató az, aki foglalkoztatja a kormánytisztviselőt, a munkáltatói jogkör gyakorlója pedig a munkáltató képviselőjében jár el, és jognyilatkozatot tehet a törvény vagy kormányrendelet szinten történő kijelölés és felhatalmazás alapján. A munkáltatói jogkör gyakorlása elsősorban a kormánytisztviselővel szemben megillető jogok gyakorlását és kötelezettségek teljesítését jelenti.³⁹⁸ A fentiek fényében – álláspontom szerint – a Kormány munkáltatónak minősítése szimbolikusnak mondható.

Az új munkáltatói koncepció mögött több indok húzódnak meg. Ennek háttérében a kormánytisztviselői kar egységességének biztosítására vonatkozó igény állhatott, másrészt a munkáltatói módosítást megalapozhatja az a tény, miszerint a kormányzati szolgálati jogviszonyhoz kapcsolódó feladatellátások között megtalálható az állam nevében történő közhatalmi funkció ellátása is, ami a Kormányhoz kapcsolódó funkciónak tekinthető. Továbbá, tekintettel arra, hogy a Kit. hatálya alatt valamennyi foglalkoztatott esetében a munkáltató egységesen a Kormány, ezért feltételezhető volt, hogy a Kit. hatálya alá tartozó kormánytisztviselői karon belüli álláshely-változtatás könnyebben lesz megvalósítható.

³⁹⁶ Kit. 80. § (1) bekezdése szerint „A kormányzati szolgálati jogviszony a Kormány mint munkáltató és a kormánytisztviselő mint foglalkoztatott között jön létre.”

³⁹⁷ Hazafi, Ludányi (szerk.), 2020., p. 238-241.

³⁹⁸ Kit. 280. § 2. pontja értelmében „alapvető munkáltatói jog: a kinevezés, jogviszony megszüntetés, fegyelmi és kártérítési eljárás, valamint sérelemdíj megfizetésére irányuló eljárás megindítása, fegyelmi büntetés, kártérítés, sérelemdíj, összeférhetlenség megállapítása, kinevezés tartalmának módosítása.”

8.2. ÁLLÁSHELY ALAPÚ LÉTSZÁMGAZDÁLKODÁS

A magyar közigazgatás létszámának nagysága tekintetében, valamint a személyügyi gazdálkodás terén a 2015. előtti időszakra az engedélyezett létszámhelyek meghatározása volt jellemző, ami a központilag előírt létszámkereten alapult. Ezt követően az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény szövegéből 2015. január 1-jétől kivezetésre került az „engedélyezett létszám” fogalma, így az engedélyezett létszámgazdálkodást felváltotta a bértömeg-gazdálkodás, ami a munkáltatói jogkör gyakorlóinak létszámbetöltés terén egyedüli korlátként a kiadási előirányzat mértékét szabta meg. A bértömeg-gazdálkodás alapját az adja, hogy a személyi juttatások előirányzatán belül kerül a közigazgatásban dolgozók bruttó bérének összege meghatározásra, melynek növeléséről, csökkentéséről, vagy annak befagyasztásáról a kormányzat dönt. Így a bértömeg-gazdálkodás nem a közigazgatás személyi állományának létszámára, vagy a dolgozók bértábla szerint meghatározott illetményére fókuszált.

A Kit. bevezetése magával hozott egy újfajta, ún. álláshely³⁹⁹ alapú, kötött létszám-gazdálkodási rendszert, ami jobban lehetővé teszi a kormányzat számára az álláshelyekkel való gazdálkodást, valamint annak központi ellenőrzését. A bevezetés alapjául szolgált, hogy bizonyos munkáltatók a Kttv. hatálya alatt több üres álláshelyet nem töltöttek be, hogy illetmény-megtakarításuk keletkezzen, melyet egyéb célokra (pl. jutalom, helyettesítési díj) használtak fel.

A közigazgatásban a személyügyi gazdálkodás terén bekövetkezett változás annak volt köszönhető, hogy az engedélyezett álláshelyen alapuló létszámgazdálkodásról kiderült, hogy nem képes alkalmazkodni a közigazgatás folyamatosan változó feladataihoz, valamint az ezt követő bértömeg-gazdálkodás bevezetésével a létszámgazdálkodás központi szinten ellenőrizhetetlenné vált. A bértömeg-gazdálkodást felváltó álláshely alapú létszámgazdálkodás – az engedélyezett létszámgazdálkodáshoz, valamint a bértömeg-gazdálkodáshoz képest is – a közigazgatási szerv vezetőit hatékonyabb személyügyi bér-gazdálkodásra és nagyobb megfontolásra készíti, mert gazdálkodásuk során már nemcsak a megfelelő létszámkeretre kell figyelemmel lenniük, hanem az adott álláshelyre előirányzott kiadási keretet sem lehet túllépni.

A Kit. szerinti álláshely alapú létszámgazdálkodás jellemzője, hogy a Kit. hatálya alá tartozó szerv a Kormány által meghatározott mennyiségű alaplétszámmal⁴⁰⁰ rendelkezik. Az alaplétszám tekintetében a hivatali szerv vezetőjének döntési jogkörén múlik, hogy a szerv alaplétszámba

³⁹⁹ A Kit. 280. §(1) bek. 3. pontja értelmében „álláshely: a kormányzati igazgatásban rendelkezésre álló humánerőforrás feladatközpontú elosztásának eszköze.”

⁴⁰⁰ A Kit. 280. §(1) bek. 1. pontja értelmében „alaplétszám: a kormányzati igazgatási szerv közfeladatai alapján a Kormány által – a kormányzati igazgatási szervet vezető, irányító vagy felügyelő miniszter javaslatának figyelembevételével – a kormányzati igazgatási szerv számára megállapított álláshelyek száma.”

tartozó személyi állomány erőforrásait a szervezetrendszeren belül elossza. Az alaplétszámon felül pedig van egy ún. központosított álláshely-állomány, melyből a szerv vezetője álláshelyet kérhet meghatározott feladat ellátásához. Az alaplétszámba tartozó álláshelyek, melyek garantált álláshelyeknek minősülnek, a Kormány által az adott közigazgatási szervhez rendeltén biztosított. Amennyiben a feladat, amit az adott alaplétszámba tartozó álláshelyen láttak el, megszűnik, az álláshely e jellegét elveszíti és a központosított álláshelyek közé kerül.⁴⁰¹

A Kit. előírása szerint a kormányzati igazgatási szerv alaplétszámába tartozó álláshelyeket a szerv vezetője köteles betölteni. Ez a rendelkezés szolgálja a korábban sok szerv által fenntartott üres álláshelyek és ezáltal a kormánytisztviselőknek juttatott helyettesítési díjak megszüntetését. Az üres álláshelyek megszüntetésére vonatkozó törvényi rendelkezés szerint, amennyiben az álláshely hat hónapon át betöltetlen, azt a Kormány – a rendeletében meghatározottak szerint – határozatával a központosított álláshely-állományba helyezi.⁴⁰²

A központosított álláshelyek tekintetében pedig a Kormány rendelkezik jogkörrel az álláshelyek létesítésére és megszüntetésére, be nem töltésére, illetve az álláshelyek közötti átcsoportosításra. A Kormány akkor hoz létre vagy szüntet meg álláshelyeket, ha a közfeladatok jellege és mennyisége ezt megkívánja és indokolja.⁴⁰³

A gyakorlatban előfordulhat, hogy egyes álláshelyekre nem azért nem kerül felvételre új munkatárs, mert nem lenne rá szükség, hanem azért, mert nem lehet a munkaerőpiacon megfelelő jelöltet találni a munkakör specialitása miatt. Előfordul az is, hogy valamely okból nem készül el az alkalmazási engedély időben, vagy mert az adott tárca az adott évben már nem rendelkezik megfelelő költségvetési forrással és emiatt hiúsul meg az álláshely betöltése. E technikai bonyodalmak a gyakorlatban azzal a kockázattal járnak, hogy a kiválasztott munkatárs nem tudja időben elfoglalni álláshelyét, emiatt végső soron a szervezet nem tudja az adott közfeladat-elemet ellátni. Ez különösen akkor teremthet kritikus helyzetet, ha speciális szakértelemmel bíró személyről van szó.

A Kit.-ben foglalt rendelkezéseken túl a közigazgatási szervezetrendszerre vonatkozó létszámgazdálkodásra vonatkozó részletszabályokat a 88/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet tartalmazza.

⁴⁰¹ Hazafi, Ludányi (szerk.), 2021., p. 157-161.

⁴⁰² Hazafi, Ludányi (szerk.), 2021., p. 158-159.

⁴⁰³ Hazafi, Ludányi (szerk.), 2021., p. 161-163.

8.3. A KIVÁLASZTÁSI ELJÁRÁS ÚJ LEHETŐSÉGE

A kiválasztási eljárással összefüggésben a 70/2019. (IV.4.) Korm. rendelet tartalmaz rendelkezéseket, melynek hatálya kiterjed mind a Kit. hatálya alá tartozó központi kormányzati igazgatási szervek és ezek területi, helyi szerveire, valamint velük kormányzati szolgálati jogviszonyban álló szakmai vezetőkre és kormánytisztviselőkre, valamint területi kormányzati igazgatási szervekre és ezek kormánytisztviselőire és kormányzati ügykezelőire. A 70/2019. (IV.4.) Korm. rendelet hatálya kiterjed továbbá a Kttv. 1. és 2. §-a szerinti közigazgatási szervekre és a velük kormányzati szolgálati jogviszonyban vagy közszolgálati jogviszonyban állókra. A Kjt. 1. §-a szerinti munkáltatókra és közalkalmazottakra a Korm. rendelet V.-VI. fejezetei alkalmazandók.

A Korm. rendelet meghatározza a közszolgálati életpálya kidolgozásáért felelős miniszter irányítása alatt működő személyügyi központ feladatait⁴⁰⁴, melynek keretében biztosítja a módszertani támogatást és a szükséges informatikai rendszerek működtetését.

A Korm. rendelet hatálya alá tartozó szerveknek a Korm. rendelet döntési lehetőséget biztosít a tekintetben, hogy a kiválasztási eljárást vagy saját hatáskörben – meghívásos vagy pályázati eljárás keretében – folytassa-e le, vagy a személyügyi központra bízza a pályázati eljárás lefolytatását, amit térítésmentes szolgáltatásként lehet igénybe venni.⁴⁰⁵ Amennyiben a szerv nem a saját hatáskörben történő eljárást választja, a szerv által kitöltött feladatkörtérkép alapján a személyügyi központ a szervvel történt egyeztetést követően gondoskodik a pályázati kiírásról, majd a beérkezett pályázatok adatbázisban történő rögzítéséről, valamint – határidőn túl benyújtott és a feltételeknek nem megfelelő pályázatok érvénytelenné nyilvánításával – a beérkezett pályázatok előszűrését végzi el.⁴⁰⁶

Ezt követően a személyügyi központ az általa lefolytatott előszűrés eredménye alapján összeállítja azokat a pályázatokat, amelyeket a kompetencia-felmérésbe be kíván vonni.⁴⁰⁷ A személyügyi központ 3 féle kompetencia-felmérést végezhet el, a személyes interjút, a

⁴⁰⁴ A 70/2019. (IV. 4.) Korm. rendelet 4. § (1) bekezdése szerint „A személyügyi központ feladatai:

a) a kiválasztási eljárás lebonyolítása, ennek keretében kompetenciavizsgálat lefolytatása,

b) a toborzási adatbázis működtetése,

c) a jogszabályban meghatározott teljesítményértékelési rendszer működtetése,

d) a jogszabály szerinti, személyügyi központ által vezetett nyilvántartással kapcsolatos feladatok ellátása,

e) a jogszabályban meghatározott tartalékállomány kezelése.”

⁴⁰⁵ 70/2019. (IV. 4.) Korm. rendelet 6. § (1)-(2) bek.

⁴⁰⁶ 70/2019. (IV. 4.) Korm. rendelet 6. § (5)-(6) bek., 10. § (1) bek.

⁴⁰⁷ 70/2019. (IV. 4.) Korm. rendelet 10. § (4) bek.

kompetenciatesztet⁴⁰⁸ és az értékelő központot,⁴⁰⁹ az álláshelytől, vezető vagy nem vezető besorolású álláshelytől teszi függővé a felmérés választását.⁴¹⁰ Ugyan az eljárás a személyügyi központhoz tartozik, az érintett szervtől erre kijelölt személy a kiválasztási eljárás bármelyik szakaszában részt vehet, valamint a szervezet kéressel élhet a személyügyi központ felé a kompetencia-felmérés típusának használata iránt, melyet kötelesek figyelembe venni.⁴¹¹ Az új rendszer szerint a pályázónak is van döntési lehetősége a tekintetben, hogy az elvégzett kompetencia-felmérésének eredményét ne használják fel a kiválasztásban, azonban ennek a következménye, hogy a pályázó a kiválasztási eljárás további szakaszaiból ki van zárva.⁴¹² A kiválasztási eljárásban részt vevő pályázó kérheti, hogy a lefolytatott felmérés eredményét – 6 hónapig – ismételten használják fel egy másik kiválasztási eljárásban, de új pályázat esetén új felmérés mellett is dönthet.⁴¹³

A kiválasztási eljárás következő szakasza a személyügyi központ által a munkáltató részére összeállított, 6 főből álló ajánlati lista, melyet a munkáltató rendelkezésére bocsát a 6 kiemelt pályázó komplex kompetenciaprofilját tartalmazó összefoglaló értékelésével, pályázati dokumentációjával mellékelve elektronikus módon. A listán szereplő jelöltek a legjobb, javasolt pályázóval indulnak, ami nem köti a szerv vezetőjét a kiválasztásban. Olyannyira nem, hogy akár a személyügyi központ által javasolt pályázók egyikét sem köteles felvenni, és dönthet a kiválasztási eljárás eredménytelenségéről.⁴¹⁴

A személyügyi központ által lefolytatott vezető-kiválasztási eljárásokra más speciális szabályok vonatkoznak, tekintettel többek között arra, hogy a kiválasztási eljárás kötelező eleme a személyes interjú és a kompetenciateszt.⁴¹⁵ Vezető-kiválasztási eljárásban részt vevő vezetőjelölt a munkáltatói jogkör gyakorlója javaslatára jelölhető a pályázó beleegyezésével, vagy a pályázó önként is jelentkezhet.⁴¹⁶ Ebben az eljárásban a személyügyi központ a pályázók ajánlati listáját komplex kompetenciaprofil tartalmazó összefoglaló értékeléssel együtt bocsájtja a munkáltatói jogkör gyakorlója rendelkezésére.⁴¹⁷

⁴⁰⁸ A 70/2019. (IV. 4.) Korm. rendelet 12. §-a alapján „A kompetenciateszt során azon közszolgálati alap- vagy vezetői kompetenciák vizsgálatára kerül sor, amelyek megléte elengedhetetlen a közszolgálatban való hatékony munkavégzéshez. A kompetenciákat a személyügyi központ a honlapján közzéteszi.”

⁴⁰⁹ A 70/2019. (IV. 4.) Korm. rendelet 13. § (2) bekezdése alapján „Az értékelő központ egyéni prezentációs, páros szituációs és csoportos gyakorlatokból áll, végrehajtása elektronikus rendszerben történik.”

⁴¹⁰ 70/2019. (IV. 4.) Korm. rendelet 11. § (2) bek.

⁴¹¹ 70/2019. (IV. 4.) Korm. rendelet 11. § (3)-(4) bek.

⁴¹² 70/2019. (IV. 4.) Korm. rendelet 11. § (5) bek.

⁴¹³ 70/2019. (IV. 4.) Korm. rendelet 11. § (6) bek.

⁴¹⁴ 70/2019. (IV. 4.) Korm. rendelet 14. §, 15. §

⁴¹⁵ 70/2019. (IV. 4.) Korm. rendelet 16. § (1) bek.

⁴¹⁶ 70/2019. (IV. 4.) Korm. rendelet 16. § (2) bek. a)-b) pontok

⁴¹⁷ 70/2019. (IV. 4.) Korm. rendelet 17. § (1) bek.

8.4. ÚJ ILLETMÉNYRENDSZER

A Kit. szabályainak bevezetésével az eddigi közszolgálati törvények alapját képező közszolgálati rendszer több ponton változást mutat. A legjelentősebb változást az álláshely alapú illetményrendszer bevezetése jelenti, ami az eddigi kötött rendszert teljes mértékben megváltoztatja azzal, hogy a jogviszonyban töltött idő a Kit. hatálya alatt foglalkoztatottak esetében teljes mértékben irreleváns. E tekintetben az álláshely határozza meg az adható illetmény kereteit, annak minimum és maximum értékét. Felmerülhet a kérdés, hogy ez a dolgozói motivációt hosszú távon erősíti-e, vagy csak a dolgozói elégedettséget elégíti ki rövid távon.

Egy jól működő bérrendszer hatása meglátásom szerint csak kis mértékben tapasztalható azonnal az új szabályozási rendszer bevezetését követően. Véleményem szerint hosszabb időnek kell eltelnie – ami inkább években mérhető –, amíg megmutatkozik az újonnan bevezetett bérezés hatása. Természetesen valamelyest korábban is tapasztalható volt kisebb-nagyobb eredmény a foglalkoztatásban. Az eredmény könnyen mérhető a fluktuáció mértékének adataiban, a fluktuáció összehasonlításából adódó különbségekben az új rendszer bevezetése előtti időszakhoz képest. A számadatokon kívül jelentősnek tartom azonban az emberi tényezőkre gyakorolt hatásvizsgálatot, a foglalkoztatási állomány véleményének – akár kérdőíves felmérés formájában történő – megkérdezését.

A Kit. új illetményrendszert vezetett be, amelyhez kapcsolódóan a besorolási rendszerben is jelentős módosítást hajtottak végre. Az új illetményrendszer céljaként határozható meg a Kttv.-ben foglalt illetmény emelése. Ehhez a törvényben meghatározott bértábla átdolgozása vált szükségessé, ami a korábbiakhoz képest nagyobb mozgásteret biztosít a korábbi bérmegállapításhoz képest, tekintettel arra, hogy az adott besorolási fokozatban szélesebb sávban lehet a kormánytisztviselők illetményét meghatározni. A Kit.-ben megállapított illetménysávok által a kormánytisztviselők részére biztosítva van az egyénre szabott bérmegállapítás, az adott besorolási kategóriához tartozó illetménykereten belül.⁴¹⁸

A Kit. illetmény-szabályozása a kötött, előmeneteli rendszerhez képest puhítást jelent, ami – szimbolikusan értelmezve – nagyobbra nyitja az „átjárhatóság kapuit” a köz- és a magánszféra között, hiszen ezáltal a korábbiakhoz képesti magasabb bér vonzóbbá teheti a közszférában történő alkalmazást. Kérdéseket vet fel, hogy az állományban lévők esetében mennyire fog megtartó erővel bírni a gyakorlatban a béremelés intézménye, tekintettel arra, hogy a Kit. rendelkezéseinek köszönhetően már megszűnt az alanyi jogon járó, jogviszonyban töltött idő emelkedésével együtt járó illetménynövekedés. Ugyan a munkáltatónak lehetősége van a béremelésre, de azáltal, hogy

⁴¹⁸ Hazafi, Ludányi (szerk.), 2021., p. 469-470.

ez mérlegelési jogkörében hozott döntésén alapul, vajon élni fog-e ezzel a lehetőséggel, ha az ehhez szükséges bérkeret rendelkezésre is áll?

Álláspontom szerint e tekintetben lehetőség van arra, hogy a vezetők között versenyhelyzet alakuljon ki a bértömeghez való jobb hozzájárulás területén. Az, hogy a vezető észrevegye a dolgozó szakmai munkájával arányos béremelés szükségességét és ebben a szükséges intézkedéseket meg is tegye, mindenképpen az eddigiekhez képest más, a magánszférára jellemző szemléletet követel meg a vezetőktől. Mivel e tekintetben a közigazgatásban dolgozó vezetők jelentős része nem ilyen szemlélettel bírt, véleményem szerint a gyakorlatban kis mértékben fog teljesülni a dolgozók évenkénti béremelése.

Szerepet játszik a vezetők közötti versenyben az is, hogy a minisztériumban például: a tárcákon belül a munkáltatói jogok gyakorlója a közigazgatási államtitkár. Így azok a vezetők, akik a közigazgatási államtitkár alárendeltségében vannak, adott esetben jobb versenypozíciót élveznek, mit az államtitkárok vagy a parlamenti államtitkárok alárendeltségében tevékenykedő vezetők. Így előfordulhat, hogy a bérpozíció nem a teljesítménybeli különbségeket, hanem a vezető személyéhez való szervezeten belüli, illetőleg hatalmi közelséget fogja kifejezni.

Az új illetményrendszer bevezetésével a jogalkotói szándék az is volt, hogy korábbi foglalkoztatási törvényben meghatározott – kormánytisztviselőket megillető – többletjuttatások jelentős része megszűnjön.

8.5. ÚJ BESOROLÁSI RENDSZER

A Kit.-ben bevezetett új besorolási rendszerben megszűnt a szenioritáson alapuló előmeneteli struktúra. A kormánytisztviselők előbbre jutása, a magasabb besorolási fokozatba kerülés, vagy a magasabb illetményre való jogosultság a kormánytisztviselőknek nem a jogviszonyban eltöltött idő szerint garantált.

A Kit. eltörölte a szenioritáson alapuló előmenetelt, ami a közszféra karrierrendszerének legalapvetőbb és hosszú éveken keresztül fennálló, kulturálisan beágyazott eleme, pillére volt. A korábbi, szenioritás rendszerében az előbbre jutást a jogviszonyban eltöltött idő garantálta, melyre épült a besoroláshoz kapcsolódó, alanyi jogon járó illetmény. Az új, Kit. által bevezetett illetményrendszerben a díjazás nem az eltöltött időhöz kapcsolódik, hanem az álláshelyhez kötődik, ahol figyelembe vehető több tényező közül érdemes megemlíteni a feladat jellegét, a kormánytisztviselő szakmai tudását és hozzáértését, teljesítményét és motiváltságát. Az új rendszer kilenc besorolási fokozatot állapít meg. A besorolási fokozat esetében a munkáltatói

jogkör gyakorlójának tág mozgástere van a kormánytisztviselők illetményének – az alkalmasság és a teljesítmény függvényében történő – megállapítására.⁴¹⁹

Az illetmény módosítására évente egy alkalommal, teljesítményértékelést követően kerülhet sor. Ennek nincs előre meghatározott időpontja, azt a szervezeti egység vezetője döntheti el. A teljesítményértékelést követően a munkáltatói jogkör gyakorlója az adott besorolási kategóriához tartozó összeghatáron belül dönthet az illetmény legfeljebb 30%-os növeléséről, illetve legfeljebb 20%-os csökkentéséről.⁴²⁰

8.6. ÚJ ILLETMÉNYEN FELÜLI JUTTATÁSI ELEMEK

A Kit. által bevezetett illetménymódosuláshoz, -emeléshez kapcsolódóan az illetményen felüli juttatási elemeket is átdolgozták. A jogalkotói szándék az volt, hogy a bérrendezéssel együtt jelentősen csökkenjenek azok a juttatási elemek, jogcímek, amelyek az illetményen felüli kifizetéseken alapulnak. Ennek megfelelően például a helyettesítési díjat is törölték az új jogi rendelkezésekből. Ezen felül a jubileumi jutalom jogintézménye is megszűnt, ami hosszú időn keresztül a közszolgálati rendszer részét képezte. A címadományozással kapcsolatos rendszer és ezáltal a címekhez kapcsolódó magasabb bérrendszert is megszüntették a Kit. hatálybalépésével.

Az új rendszerben a következő pénzbeli juttatások adhatók, melyeket a következő részben fejtek ki:

- családtámogatási juttatások (pl. családalapítási támogatás, gyermekek beiskolázásának támogatása, stb.),
- tanulmányi jellegű támogatások (pl. nyelvtanulás, képzési, továbbképzési támogatás),
- célhoz vagy többletfeladat teljesítéséhez kötött céljuttatás,
- motivációs elismerés,
- álláshelyi elismerés,
- szolgálati elismerés,
- teljesítményelismerés.

A Kit. megtartotta a cafetéria-juttatás rendszerét, azonban lehetőséget ad gyermekkel rendelkezők esetében a többlet cafetéria-juttatásra, ezáltal is érvényre juttatva a családok előnyben részesítésének elvét. Ennek megfelelően az alap cafeteria-juttatást valamennyi kormánytisztviselő

⁴¹⁹ Hazafi, Ludányi (szerk.), 2021. p. 469-476.

⁴²⁰ Kit. 96. § (3) bek. a) pont

azonos mértékben kapja, ugyanakkor a Kit. biztosítja, hogy a hivatali szerv vezetője plusz cafetéria-juttatási elemet vezessen be.⁴²¹

8.7. A HELYETTESÍTÉS MEGSZÜNTETÉSE

A Kit. új szabályozásába már nem került bele a helyettesítés intézménye. Ettől függetlenül jogszabályi anomáliával találkozhatunk a Kit. 146. § (2) bekezdésének szövegében, ahol megjelenik a helyettesítés. „A munkáltatói jogkör gyakorlója - ide nem értve a helyettesítést - rendkívüli, célhoz köthető feladatot állapíthat meg a kormánytisztviselő részére, amelynek teljesítése a feladatának ellátásából adódó munkaterhet jelentősen meghaladja.” Ellentmondásosnak mondható a szabályozás e tekintetben, mivel a helyettesítés (átirányítás) elrendeléséről és a díjazásáról a törvény nem szól.

8.8. TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI RENDSZER

A Kit. új szemléletet hozott a teljesítményértékelés tekintetében is. Fordulat következett be, mivel fő szabály szerint a teljesítményértékelés nem a munkáltató oldaláról irányulóan, meghatározott időközönként és kötelező jelleggel történik, hanem a dolgozó kezdeményezésére. Ezt mutatja, hogy a korábbi évenkénti kötelező értékelést felváltotta a kormánytisztviselő kérelmére történő teljesítményértékelés, amit kérésre évenként egyszer köteles a munkáltató teljesíteni. Megállapítható, hogy a bevezetett szabályokkal nem sérül a kormánytisztviselő joga a tekintetben, hogy kérelme esetén visszacsatolást kapjon a munkájáról teljesítményértékelés formájában. A jogalkotó két kifizetési jogcímet rendel a teljesítményértékeléshez, ezek az illetménynek az adott besorolási kategóriához tartozó összeghatáron belül történő legfeljebb 20%-kal csökkentése, illetve legfeljebb 30%-kal történő növelése, valamint a teljesítmény elismerés kifizetése.⁴²² A 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet a teljesítményelismerés részesítés minimum feltételeként a „jó teljesítményszintet” írja elő, a kimagasló munkateljesítményt alátámasztó értékelés nem követelmény.⁴²³

⁴²¹ Kit. 147. §, 159. §

⁴²² Kit. 96. § (3) bek.

⁴²³ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 29. §

8.9. A MUNKAI DŐRE, MUNKAKÖZI SZÜNETRE VONATKOZÓ ÚJ SZABÁLYOZÁS

A Kit. munkaidőre vonatkozó szabályokat is jelentősen módosította. A Kttv. általános munkarendként a hétfőtől-csütörtökig 8.00-16.30 óráig, pénteken 8.00-14.00 óráig történő munkavégzést rögzítette.⁴²⁴ Ezzel szemben a Kit. általános munkarendre vonatkozó rendelkezése azt határozta meg, hogy a munkaidő heti negyven óra, a napi munkaidő nyolc óra (általános teljes napi munkaidő), amelynek keretei között a munkáltatói jogkör gyakorlója meghatározhatja a munkavégzés kezdő és befejező időpontját.⁴²⁵ Tekintettel azonban a munkaközi szünet szabályozásának változására a kormánytisztviselők munkaideje a Kit. hatálya alatt foglalkoztatottak esetében megnőtt.

A közszférában dolgozók esetében a munkaközi szünet biztosítja az étkezés vagy pihenés lehetőségét. A Kit. az alábbiakban meghagyta a munkaközi szünetre vonatkozó korábbi szabályozást. Ennek megfelelően a jogszabályi rendelkezések értelmében a munkaközi szünet, amennyiben a napi munkaidő a hat órát meghaladja, napi harminc perc, valamint minden további három óra munkavégzés után a közszolga részére további húsz perc munkaközi szünet jár.⁴²⁶ Mindez azt is jelenti, hogy a félórás munkaközi szünet a négy órás részmunkaidős foglalkoztatás esetén nem jár, tekintettel arra, hogy a törvény ezt arra az esetre írja elő, ha a napi munkaidő a hat órát meghaladja. Természetesen a dolgozót nem lehet arra kötelezni, hogy a munkaközi szünetet étkezéssel vagy pihenéssel töltsse, kizárólag a lehetőséget kell biztosítani részére. A munkaközi szünetet egyben kell biztosítani, ami annyit jelent, hogy a jogszabály nem ad lehetőséget arra, hogy indokolt esetben ezt több, rövidebb kis szünettel helyettesítsék, holott az élet azt felülírhatja és szükségessé is teheti.

A fenti munkaközi szünetre vonatkozó rendelkezések a Kit. hatálybalépésével sem változtak, azok változatlan formában továbbra is fennállnak. Ettől függetlenül azonban a Kit. kardinális változást vezetett be a munkaközi szünet munkaidőbe történő figyelembe vételét illetően. A Kit. megjelenését megelőzően a közigazgatásban alkalmazandó munkaidőre vonatkozó szabályok értelmében a munkaidőbe a napi munkaközi szünet beszámított. A Kit. által bevezetett új rendelkezések szerint azonban már – a korábbi szabályozással ellentétben – az egybefüggően biztosított munkaközi szünet munkaidőn túl számítandó, azaz már nem képezi a munkaidő részét.

⁴²⁴ Kttv. 89. § (1) bek.

⁴²⁵ Kit. 118. § (2) bek.

⁴²⁶ Kit. 121. § (1) bek.

Mindez leegyszerűsítve a gyakorlatban annyit jelent, hogy a kormánytisztviselőnek tovább bent kell maradnia a munkahelyén.⁴²⁷

Újdonságnak számít a Kit. munkaközi szünet rendelkezésre állásra vonatkozó része is, amire korábban nem született szabályozás. Az új rendelkezés szerint a kormánytisztviselőnek a munkaközi szünetet úgy kell igénybe vennie, hogy – szükség szerint a munkaközi szünet megszakításával is – vezetője rendelkezésére tudjon állni. Természetesen a vezető részére történő rendelkezésre állása miatt megszakított munkaközi szünet munkaidőnek minősül, és részére a megszakítás idejével megegyező mértékű munkaközi szünetet kell biztosítani a megszakításra okot adó körülmény megszűnését követően azonnal.⁴²⁸

8.10. SZABADSÁG

A Kit. jelentős módosítást eszközölt a szabadságkivétel szabályaiban és a kormánytisztviselőket megillető szabadság mértékét illetően is. Ugyan a korábbi szabályozás szerinti főszabály is a szabadságok tárgyévben történő kivételét írták elő, azonban a gyakorlat azt mutatta, hogy sok kormánytisztviselő élt azzal a lehetőséggel, hogy a tárgyévi fel nem használt szabadságát akár évekig tartogatta mindaddig, amíg jogviszony megszűnésekor meg nem váltották. A gyakorlatban ez a rendelkezés a tisztviselők foglalkoztatásának fenntartására ösztönözte a munkáltatókat, hiszen az olykor több milliós szabadságmegváltás nem tervezett éven belüli személyi kiadást eredményezett volna. A Kit. új szabályai a kormánytisztviselőt és a munkáltatót is arra ösztönzi, illetve kötelezi, hogy a szabadságot tárgyévben kivegye, illetve kiadja. A Kttv. rendszerében ugyanis ebben a tisztviselő egyáltalán nem, a munkáltató pedig részben volt érdekelt.

A Kit. szabadságkiadásra vonatkozó szabályai szerint a kormánytisztviselőnek a szabadságot esedékességének évében kell kiadni és kivenni.⁴²⁹ Két eset állhat fenn tárgyévet követően a fel nem használt szabadságok kivételét illetően. Amennyiben a szabadságkivétel szempontjából az esedékesség éve eltelt, a munkáltatói jogkör gyakorlója

- szolgálati érdek esetén az alapszabadságot az esedékesség évét követő év márciusának utolsó napjáig adja ki,
- szolgálati érdek esetén a pótszabadságot az esedékesség évét követő év júniusának utolsó napjáig adhatja ki és a kormánytisztviselő eddig az időpontig veheti igénybe, ha már az

⁴²⁷ Kit. 208. § (1) bek. 22. pont

⁴²⁸ Kit. 121. § (2) bek.

⁴²⁹ Kit. 129. § (1) bek.

alapszabadságát kivette (nem kell az alapszabadságot előbb kivenni apát és nagyszülőt megillető gyermek születése után járó pótszabadság, illetve házasságkötés miatti pótszabadság miatt).⁴³⁰

Ezt követően a fel nem használt szabadságok elvesznek, mivel a határidőt követően a szabadság nem adható ki és nem vehető igénybe.

A Kit. az alapszabadság tekintetében átvette az Mt. bizonyos rendelkezéseit, azaz a szabadság mértékét egységesen 20 munkanapban határozta meg. A pótszabadságok köre is változott, tekintettel arra, hogy megszűnt az előmenetelhez kapcsolódó többletszabadság, azonban az egyes besorolási kategóriákhoz különböző mértékű pótszabadság tartozik. A Kttv. szabályaiból megmaradt a gyermek után, illetve a szülés/születés idejére, valamint a vezetőknek járó pótszabadság. A pótszabadság rendszere annyiban alakult át, hogy változatlanul megmaradnak az egyéb jogcímen járó pótszabadságok, azonban a pótszabadságra vonatkozó igény elévül. Fő szabály szerint a pótszabadságot abban az esetben lehet kiadni, ha az alapszabadságot a kormánytisztviselőnek már kiadták.⁴³¹

Az új szabályozás a szabadságok tárgyevi ütemezésére szolgáló, ún. szabadságolási terv elkészítésének lehetőségét a munkáltatói joggyakorlók döntésére bízva, annak elkészítése már nem kötelezettsége a munkáltatói jogkör gyakorlójának.⁴³²

A Kit. új szabadság jogcímet vezetett be „alkotói szabadság” megnevezéssel, amit az igazgatási szerv biztosíthat a kormánytisztviselő részére négyévente egyszer tizenöt nap – a szabadságon felüli – fizetett, valamint azon túl fizetés nélküli szabadságként. Az alkotói szabadság valamely képzettség, szakképzettség, végzettség, szakvizsga, valamint tudományos fokozat megszerzését szolgálja, azaz a kormánytisztviselő fejlődését segíti, amit a munkájában is kamatoztathat.⁴³³

A Kit. szabadsággal összefüggő új rendelkezései – talán mind közül – a legnagyobb visszhangot váltották ki. Több támadás is érte annak bevezetésekor, hiszen szakított a régi gyökerekkel, a hosszú idő során fennálló rendelkezésekkel. A korábbi huszonöt nap alapszabadsághoz kapcsolódó besorolás szerinti pótszabadság mértéke kiváltságosnak volt mondható még az Mt. szabályaival szemben is, melynek kapcsán a kormánytisztviselőket többletjogosultságok illették meg. A Kit. szabályozása már új alapokra helyezte a szabadságot. Egyrészt a kormánytisztviselőket megillető huszonöt nap alapszabadság mértékét csökkentve, húsz nap alapszabadságot határozott meg és ehhez rendelte az álláshelyi besoroláshoz tartozó pótszabadság

⁴³⁰ Kit. 129. § (2) bek. a)-b) pont

⁴³¹ Rác, 2021., p. 19-20.

⁴³² Kit. 133. § (4) bek.

⁴³³ Kit. 151. § (18) bek.

mértékét, ami minisztériumi dolgozó esetében a négy álláshelyi besorolás függvényében három és kilenc munkanap, a kormányzati főhivatal, a központi hivatal, valamint kormányhivatal kormánytisztviselőjének – az általa betöltött álláshely besorolásától függően – három és kilenc munkanap közötti pótszabadságot jelent. Mindez merőben eltérő szabályozást jelent mind a Kttv.-ben meglévő előmenetel szerinti, azaz a jogviszonyban töltött idő függvényében történő besorolási pótszabadság, illetve az Mt. szabályozásában megmutatkozó életkor szerinti pótszabadság intézményétől. Ez alapján a Kit. szabadság-megállapítás szabályai nem követik sem a Kttv., sem az Mt. szabályozását, ami a dolgozók jogviszonyban töltött idejében, életkorában történő előrehaladás mértékével arányos többletszabadság elvét követik.⁴³⁴

Ezáltal a Kit. szabályozásában megtörténhet az az eset is, hogy egy nyugdíj előtt álló kormánytisztviselő az általa betöltött álláshely besorolása tekintetében a legalacsonyabb kategóriába kerül, így a 20 nap alapszabadság figyelembe vételével, kormánytanácsos besorolásnál járó 3 nap pótszabadsággal 23 munkanap szabadságra szerez jogosultságot. Addig a Kttv. szabályozásában a 25 nap alapszabadság és a felsőfokú iskolai végzettségű kormánytisztviselők I. besorolási osztályában vezető-főtanácsos legmagasabb besorolási fokozattal járó 11 nap pótszabadság figyelembe vételével 36 munkanap szabadságra lenne jogosult. Az Mt. hatálya alatt pedig a 20 nap alapszabadság és a legmagasabb – 45. életkor betöltésétől járó – 10 nap életkor szerinti pótszabadság alapján 30 munkanap szabadságra lenne jogosult. (A példa illusztrálása egyéb pótszabadság figyelmen kívül hagyásával történt.)

Ugyancsak a Kit. szabályozási anomáliája a vezetői pótszabadság kérdése. A Kit. rendelkezései szerint a szakmai vezetői álláshelyet betöltő kormánytisztviselő az álláshelyi besorolás szerinti pótszabadság helyett vezetői pótszabadságot vehet igénybe, amelynek mértéke évenként osztályvezető esetében 5 nap, főosztályvezetőnél pedig 10 nap. Látható, hogy a főosztályvezetőket megillető 10 nap vezetői pótszabadság szabályozása megfelelő abban a tekintetben, hogy magasabb a pótszabadság mértéke a legmagasabb álláshelyi besoroláshoz képest is (a minisztériumi vezető-kormányfőtanácsos besorolásnál, illetve a kormányzati főhivatali, központi hivatali és kormányhivatali vezető-hivatalifőtanácsos besorolásnál járó 9 naptól). Ellenben a szabadság mértékére vonatkozó szabályozás már aggályokat vet fel az osztályvezető besorolású szakmai vezetői pozíciót betöltő kormánytisztviselők esetében, ahol a vezetői pótszabadság mértéke csupán 5 nap, és ezáltal a Kit. minisztérium, kormányzati főhivatal, központi hivatal, valamint kormányhivatal szerveinek ügyintézői besorolású 2. besorolási szinttel egyenértékű pótszabadságra szerez csak jogosultságot. Ennek köszönhetően – az egyéb

⁴³⁴ Rác, 2021., p. 19.

pótszabadságok figyelmen kívül hagyása mellett – az osztályvezető pótszabadsága kevesebb, mint az irányítása alatt foglalkoztatott minisztériumi kormány-főtanácsos (7 nap), vezető-kormányfőtanácsos besorolású (9 nap), illetve a kormányzati főhivataloknál, központi hivatalokban és kormányhivatalokban foglalkoztatott hivatali főtanácsos I. (7 nap), hivatali főtanácsos II. (8 nap), vezető-hivatalifőtanácsos (9 nap) besorolású kormánytisztviselőké.⁴³⁵

Összegzés

A Kit. és a felhatalmazása alapján kiadott rendeletek a Kttv.-hez képest számos változtatást vezettek be, melyek közül a leglényegesebbek az álláshely alapú létszámgazdálkodás, az új illetmény- és besorolási rendszer, az új illetményen felüli juttatási elemek, valamint a kiválasztási eljárás lefolytatásának új lehetősége. A helyettesítés megszüntetésre került, a munkaközi szünet és a szabadság-megállapítás szabályrendszere is átalakult, illetve a teljesítményértékelési rendszer is új alapokra helyeződött.

A Kit. bevezetésének célja az volt, hogy amennyiben a vezetők kompetensek és a környezet támogató, olyan nagymértékű változásokat idézzon elő a rendszer egészén, hogy az a versenyszféra motivációs és juttatási rendszerével összehasonlíthatóvá váljon.

⁴³⁵ Rác, 2021., p. 19.

9. KIT. SZABÁLYRENDSZERE A MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐK TÜKRÉBEN

A közigazgatást tekintve valamennyi foglalkoztatásra vonatkozó szabályozás célja volt a közigazgatási szervezetrendszer hatékony működésének megteremtése, amely magában hordozza a közigazgatásban dolgozók motiválását és megbecsülését is, hiszen ezek nélkül nem várható el a magas teljesítmény. A Kit. megalkotásával és bevezetésével egy újfajta szabályozás született meg a közigazgatásban dolgozók motivációs eszközeként, melyre példa az új illetménytábla, valamint juttatási elemek bevezetése. Az új illetményszabályozás nagyobb mozgásteret ad a munkáltatónak a korábbiakhoz képest, ami nagyon jelentős teljesítménynövelő motivációs eszközként funkcionál.

Az új elemek alapján megállapítható, hogy a szabályozás szem előtt tartotta azt a korábbi elvet, hogy a közigazgatásban eltöltött idő ugyan érdem, az elismerés és a dolgozói megbecsülés alapját azonban nem csak a közigazgatásban töltött idő hossza képezi, hanem kibővítette a lehetőséget a vezetők, a munkáltatói jogkör gyakorlói számára az ez irányú döntés és felelősség növelésével, mivel nagyobb mozgásterük van (pl. az illetménysávok kiszélesítésével) a dolgozók munkájának elismerésére.

Jelen fejezetben a közigazgatás foglalkoztatási állományára vonatkozó motivációs tényezőket fogom bemutatni a hatályos jogszabályi rendelkezések – a Kit. és a felhatalmazása alapján kiadott rendeletek vonatkozó részének – áttekintésével.

9.1. ILLETMÉNY-MEGÁLLAPÍTÁS

A korábbi szabályozás szerint a közigazgatásban dolgozók illetményét kötött előmeneteli rendszer alapján kellett kiszámítani. Az előmeneteli rendszer jellemzője volt, hogy a képzettségi szint (iskolai végzettség) és a jogviszonyban eltöltött idő alapján történt a besorolás. Tekintettel arra, hogy az illetmény mértékét a jogviszonyban töltött idő hossza befolyásolta, így általánosságban elmondható, hogy minél idősebb volt valaki, annál többet keresett. Természetesen ettől a főszabálytól eltérést jelenthetett, ha a közszerződéses tisztviselő illetménypótlékra (pl. idegennyelv-tudási, képzettségi pótlék), vagy a dolgozó kiváló teljesítménye alapján a munkáltató által megállapított alapilletménytől való eltérésre volt jogosult. Illetve az sem volt mindegy, hogy a közigazgatás központi, területi, vagy helyi szervénél töltötte be az adott munkakörét, mivel az illetménykiegészítés mértéke szervenként ennek megfelelően különbözött. Ezen szabályozás szerint a jogviszonyban töltött idő növekedésével meghatározott szorzóval garantálták a tisztségviselők illetményének növekedését.

Ezen kötött illetményrendszeren lazítást mutatott azon módosítás, melynek eredményeként a központilag meghatározott illetményalaphoz rendelt szorzószámmal megállapított alapilletményt felváltotta egy olyan besorolási rendszer, ami már a besorolási kategóriákhoz nem egy konkrét illetményt rendelt a szorzószám meghatározásával, hanem egy minimum és maximum illetményt kapcsolt hozzá. Így a munkáltató – természetesen a közigazgatási szerv rendelkezésére álló költségvetésének terhére és mozgásterében – ezen keretösszegeken belül állapíthatta meg az illetményt. A jövedelemkereten belüli összeget a munkáltató saját hatáskörében, vezetői javaslat alapján hozta meg.⁴³⁶

A Kit. az addigi illetmény-megállapítási szabályokat tovább módosította. Egy adott kategóriához tartozóan az illetmény minimum és maximum meghatározása már nem a jogviszonyban töltött idő szerinti besoroláshoz, hanem a kormánytisztviselő által betöltött adott álláshelyhez tartozó illetménykerethez kapcsolódik. Ez alapján az illetmény-megállapítás a minisztériumok, valamint a kormányzati főhivatalok és központi hivatalok kormánytisztviselői esetében úgy nézett ki, hogy a munkáltatói jogkör gyakorlója 2019. február 15. napjáig megállapította a kormánytisztviselők álláshelyi besorolását és a részükre 2019. március 1. napjától járó illetményt.⁴³⁷ Az álláshelyi besorolásnál irányadó volt a korábbi, a kormánytisztviselőt 2018. december 1-jén megillető illetmény, valamint a dolgozók teljesítményére figyelemmel a kormánytisztviselők 2018. második féléves teljesítményértékelését és éves minősítését is figyelembe kellett venni.⁴³⁸ Ez alapján történt meg a kormánytisztviselő adott kategóriába történő besorolása. A munkáltatói jogkör gyakorlója ezt követően az adott besorolási kategórián belül, az ahhoz rendelt illetmény alsó és felső határán belül határozta meg a dolgozó illetményét. A Kit. garanciális szabályaként a dolgozó védelmében rögzítette, hogy a dolgozók illetménye, illetve munkabére nem lehet kevesebb, mint a 2018. december 1-jén megállapított illetménye.⁴³⁹ A törvény 2019. január 1-jei hatálybalépése ellenére a kormánytisztviselők illetményét 2019. március 1. napjával állapították csak meg. Azonban azzal a szándékkal, hogy a kormánytisztviselőt „hátrány” ne érje, visszamenőlegesen 2019. január 1-jei hatállyal kapták meg a kormánytisztviselők az új Kit. szerinti illetményüket. A kormánytisztviselők új béréből fakadó illetménykülönbségének rendezése utólag megtörtént, mivel a munkáltató a 2019. március havi illetményével egyidejűleg fizette ki a 2019. január és február hónapokra eső illetményt és a Kit. szerinti illetmény közötti különbséget.⁴⁴⁰

⁴³⁶ S. Horváth, 2019., p. 16-23.

⁴³⁷ Kit. 286. § (3) bek.

⁴³⁸ Kit. 286. § (4) bek.

⁴³⁹ Kit. 285. § (10) bek., 286. § (1) bek.

⁴⁴⁰ Kit. 286. § (5) bek.

9.1.1. SÁVOS, ÁLLÁSHELY ALAPÚ, ÉRDEMEN ALAPULÓ BÉRRENDSZER

A Kit. hatálybalépésével a korábbiakban a közigazgatásban nem használt, új bérrendszer került bevezetésre a sávos, álláshely alapú bérrendszerrel, melynek keretében az illetmény-megállapításnál az adott sávon belül már nagyobb mozgásteret kap a munkáltatói jogkör gyakorlója az érdemek elismerésére. Az érdemen alapuló bérrendszer előnyeit és hátrányait a 18. számú ábra mutatja be. A sávos rendszer jellemzője, hogy az adott sávon belül meghatározásra kerül az adható bér minimuma és maximuma, és ezen belül állapítja meg a munkáltató a dolgozó bérét az általa elért teljesítmény alapján. A sávos rendszer alapkonceptiója, hogy „...a béremelés az idő múlásával nem automatikusan állandó nagyságú, hanem a teljesítmény függvényében változhat.”⁴⁴¹

A közigazgatásban foglalkoztatottak alkalmazásában a Kit. illetmény-megállapításra vonatkozó rendelkezéseiben újdonság tapasztalható a korábbi jogállási törvényekben megszokott illetmény-rendszerhez képest. Az illetmények egy egyszerűbb formát öltenek, a közszolgálati illetmény-megállapítás alapkonceptióját – az illetményalapból, az alapilletményből, az illetmény-kiegészítésből, valamint az esetleges illetménypótlékokból felépülő illetményt – felváltotta a munkáltatói jogkör gyakorlója által a törvény mellékletében⁴⁴² található, illetménysávon belüli illetmény-megállapítás. Ez egy egyszerűbb módját képviseli a bér-megállapítási módozatoknak. Ezen szabályozási rendszerrel a kormánytisztviselők számára az ellátott feladatokkal és az azokkal járó felelősséggel arányban álló illetmény-megállapítás lehetőségét kívánta a jogalkotó biztosítani.

A jelenleg hatályos szabályozásban a Kit. 1. melléklete⁴⁴³ tartalmazza a Kit. hatálya alá tartozó szerveknél foglalkoztatott kormánytisztviselők részére adható illetményt, külön illetménytábla készült a minisztériumoknál foglalkoztatottak esetében (I. tábla), illetve a kormányzati főhivatalnál, a központi hivatalnál, valamint a kormányhivataloknál dolgozó kormánytisztviselőkre (II. tábla)⁴⁴⁴. (25., 26. számú táblázat)

A Kit. hatálya a fővárosi, megyei kormányhivatalokat is elhelyezi a kormányzati igazgatási szervek rendszerében, azonban a kormányhivataloknál foglalkoztatottak esetében a Kit. bevezetésekor még megtartotta a senioritáson alapuló előmenetelt és életpályát. Mindezt mutatja az is, hogy – a minisztériumokban, kormányzati főhivatalokban és a központi hivatalokban

⁴⁴¹ Petró, 2014., p. 15.

⁴⁴² Kit. 1. melléklete

⁴⁴³ A Kit hatályba lépésekor az 1. és a 2. melléklet tartalmazta az illetménytáblákat. A Kit. 2. mellékletében foglaltakat hatályon kívül helyezte a 2019. évi CIX. törvény 73. § 40. pontja. Hatálytalan: 2020. január 1. napjától.

⁴⁴⁴ A Kit. 1. mellékletének II. tábláját a 2019. évi CIX. törvény 72. § 76. pontja 2020. január 1. napjától módosította, kiterjesztette a tábla alkalmazását a kormányhivatalokra is.

foglalkoztatottakkal ellentétben – a törvény vonatkozó illetménytáblája korábban még „előmeneteli fokozatot” és nem „besorolási fokozatot” határozott meg. Így a kormányhivatalokban foglalkoztatottak bére – függetlenül attól, hogy a Kit. hatálya alá tartoztak korábban is – 2019. január 1-jei hatállyal alacsonyabb volt a központi államigazgatási szervekhez képest, melyet oldott a Kit. 2020. január 1-jei módosítása⁴⁴⁵, ami a kormányhivatali bértáblát azonossá tette a kormányzati főhivatal és a központi hivatal bértáblájával. (27., 28., 29.,30., 31. számú táblázat)

Ennek megfelelően a Kit. hatálybalépésétől a minisztériumokban, kormányzati főhivatalokban, a központi hivatalokban, és 2020. január 1-jétől a kormányhivatalokban foglalkoztatottak esetében már nem a jogviszonyban töltött idő alapján állapítják meg az illetményt, hanem az adott álláshelyek határozzák meg az adott illetménysávval. A törvényben meghatározott illetménysávnak a minimum és a maximum összege szabad mozgásteret nyújt a munkáltatói jogkör gyakorlójának az illetménysávon belüli bérmegállapításra. Természetesen az illetménysávon belüli mértéken túl a munkáltatói jogkör gyakorlójának figyelemmel kell lennie a költségvetésben biztosított, a személyi előirányzatok keretén belüli mozgástérre.⁴⁴⁶

A Kit. illetmény-megállapításra vonatkozó szabályrendszere szerint a fentiek alapján, a munkáltatói jogkör gyakorlójának lehetősége van arra, hogy rugalmasan, de a feladat- és hatáskörhöz illeszkedő módon tudja az egyes speciális szaktudást igénylő álláshelyekhez rendelt illetményt megállapítani. Látható, hogy a minisztériumokban, kormányzati főhivatalokban, a központi hivatalokban, valamint a kormányhivatalokban dolgozó kormánytisztviselők esetében nincs különbségtétel iskolai végzettség szerint, így ugyanolyan mértékű illetményt kaphatnak mind a felső-, mind a középfokú iskolai végzettségűek. Természetesen ez elvi szintet jelent, mert a munkáltatói jogkör gyakorlója különbséget tehet a végzettségek szerint is, azonban lényegében az álláshely határozza meg az illetmény mértékét.⁴⁴⁷

Az illetményt beosztási okiratban rögzíti a munkáltatói jogkör gyakorlója, az adott álláshelyhez tartozó besorolás szerinti sávon belül.⁴⁴⁸ Az illetmény megállapítása során a munkáltatói jogkör gyakorlójának lehetősége van mérlegelni, hogy mekkora illetményt kíván megadni a kormánytisztviselőnek az adott álláshelyhez tartozó illetménysávon belül. Természetesen ennek meghatározása több tényezőtől függ, hiszen mérlegeli a kormánytisztviselő iskolai végzettségét, szakmai tapasztalatát, nyelvtudását, esetlegesen a korábbi munkahelyén biztosított bér nagyságát és ezek alapján határozza meg az adott illetménysáv alsó, illetve felső határa között adható, konkrét

⁴⁴⁵ Módosította: 2019. évi CIX. törvény 72. § 76. pontja, 73. § 40. pontja

⁴⁴⁶ S. Horváth, 2019., p. 16-23.

⁴⁴⁷ S. Horváth, 2019., p. 16-23.

⁴⁴⁸ Kit. 86. § (2) bek. h) pontja, 134. § (1) bek.

illetményt. A törvény garanciális szabályként rögzíti, hogy az illetmény összegének legalább a – Kormány által rendeletben megállapított – garantált bérminimum összegét el kell érnie.⁴⁴⁹

A kormánytisztviselő megállapított illetménye az adott naptári évben a teljesítményértékelése alapján módosítható. A teljesítményértékelés alapján a kormánytisztviselő illetménye az adott besorolási kategóriához tartozó összeghatáron belül legfeljebb 20%-kal csökkenthető, illetve legfeljebb 30%-kal növelhető.⁴⁵⁰ Még amennyiben a munkáltatói jogkör gyakorlója él is az eltérítés lehetőségével, mindig az adott álláshelyhez rendelt illetménysávon belül mozoghat. A korábbi szabályozással ellentétben, amikor is évente egyszeri teljesítményértékeléshez volt kötve az illetményeltérítés, a jelenlegi szabályrendszer szerint a munkáltatói jogkör gyakorlója bármikor, évente többször is, szélsőséges példát említve, akár naponta is élhet a kormánytisztviselő eltérítésének lehetőségével, azonban kizárólag az illetménysávon belül.

9.2. ELISMERÉSEK

Az elismerések és juttatások esetében a Kit. nagyrészt új jogintézményeket vezetett be, így új törvényi szintű és a részletszabályok tekintetében pedig rendeleti szabályozás kialakítása vált szükségessé. Az elismerésben részesítés feltételei és az elismeréssel járó juttatás mértéke rendeletben került szabályozásra.

A Kit. az illetmény, az illetményen felüli juttatások, kedvezmények és támogatások fejezetének – a XIX. fejezeten belüli – 141. §-ában az érdemek elismerése rész alatt szabályozza azokat a motivációs tényezőket, lehetőségeket, amelyekkel a munkáltatói jogkör gyakorlója honorálni tudja a kormánytisztviselőt, és ezáltal megbecsülését fejezi ki az odaadó munkájáért. A Kit. előtt, korábban adható pótlékok, valamint díjazási és jutalmazási formák nagymértékben átalakításra kerültek, így azok már nem állnak rendelkezésre a hatályos szabályozás szerint. A különböző honorálási, elismerési, vagy összefoglaló néven motivációs lehetőségek, illetve azok alkalmazása jelentős eltéréseket eredményezett az egyes intézmények és munkáltatók között a közigazgatásban, ez sarkallta a jogalkotókat az egységes koncepció mentén történő szabályozásra. Ennek megfelelően a Kit. – a korábbi szabályozáshoz képest – kisebb mozgásteret adva a munkáltatónak, csökkenti az adható juttatások körét. A Kit. szűkítő juttatási körrel egységes eszközöket akart biztosítani a Kit. hatálya alá tartozó munkáltatói jogkör gyakorlóinak.

A Kit. alapjaiban változtat a rendszeren, a jogszabályi rendelkezések normativitását felváltja a keretszabályozás, mely a vezető döntési jogkörébe helyezi az elismerések és juttatások

⁴⁴⁹ Kit. 134. § (2)-(3) bek.

⁴⁵⁰ Kit. 96. § (3) bek.

megállapítását. A Kit. „az illetmény, az illetményen felüli juttatások, kedvezmények és támogatások” című XIX. fejezetében foglalt 141. §-a taxatívén szabályozza az újonnan bevezetett, kormánytisztviselőket megillető elismeréseket, melyek a munkáltató eszközéül szolgálnak a dolgozó munkájában nyújtott hatékonyság, hozzáállás és odaadás elismeréséül. A korábbi, adható elismerések, juttatások 2019. január 1-jétől már a továbbiakban nem adhatók, azokat – szűkebb körben – felváltották az újak. Ezáltal a munkáltató a kormánytisztviselőket 5 féle érdemelismerésben részesítheti, ezek az írásbeli dicséret, a teljesítmény elismerés, a motivációs elismerés, az álláshelyi elismerés, valamint a szolgálati elismerés.⁴⁵¹ (19. számú ábra) A kormányzati igazgatási létszámgyarapodásról, valamint a kormányzati igazgatási szerveket és azok foglalkoztatottjait érintő egyes személyügyi kérdésekről szóló 88/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Korm. rendelet) „Az érdemek elismerése és a céljuttatás” című VIII. fejezete szabályozza a Kit.-ben foglalt elismerések részletszabályait. Természetesen a kormányzati igazgatási szerv közszolgálati szabályzatában állapítja meg az elismerések elbírálásának és elszámolásának rendjére vonatkozó szabályokat.⁴⁵²

9.2.1. ÍRÁSBELI DICSÉRET

Az írásbeli dicséret díjazással nem járó elismerési kategória. Egy olyan ösztönzési eszköz, ami még nem alapozza meg a díjazás vagy juttatás odaítélésével járó elismerést, de mégis a dolgozó motiválására szolgál, mintegy megalapozva a következő lépcsőfokot, amikor már elismerésként juttatás is jár.⁴⁵³

9.2.2. SZOLGÁLATI ELISMERÉS

A korábbi szabályozásból átemelték, azaz meglévő jogintézményként funkcionált tovább a Kit.-ben is – a szolgálati elismerés jogelődje – a jubileumi jutalom. A korábbi szabályok szerint a kormánytisztviselőket megillető jubileumi jutalom feltételrendszere változatlan formában él a jelenlegi szabályok szerint tovább. A változás csupán annyi, hogy a szolgálati elismerés az újonnan adott megnevezéssel egy új köntösbe bújtatott jubileumi jutalmi rendszer.⁴⁵⁴ Ennek megfelelően a kormánytisztviselő szolgálati ideje alapján elismerésre jogosult, mely szerint a juttatás huszonöt és negyven év kormányzati szolgálati jogviszonyban töltött idő között ötévenként illeti meg a kormánytisztviselőt. A szolgálati elismerés legkisebb mértéke kéthavi illetménynek megfelelő összeg, ami a jogviszony idejével arányosan ötévenként egyhavi illetménnyel növekszik, a

⁴⁵¹ Kit. 141. § (1) bek.

⁴⁵² Kit. 141. § (3) bek.

⁴⁵³ Rácz, 2020., p. 73.

⁴⁵⁴ Takács, 2019., p. 69.

negyven éves kormányzati szolgálati jogviszonyt elérve már öthavi illetménynek megfelelő juttatás.⁴⁵⁵ (32. számú táblázat)

9.2.3. ÁLLÁSHELYI ELISMERÉS

Az álláshelyi elismerés új jogintézmény. Ez a juttatási forma az egy álláshelyen történő munkavégzési idő hosszát jutalmazza, mint hűségidőt.⁴⁵⁶ Erre a kormánytisztviselő minimum öt év kormányzati szolgálati jogviszonyban töltött idő esetén jogosult adott álláshelyen eltöltött ideje után. A juttatás minden további öt év elteltével alanyi jogon jár a kormánytisztviselőnek. A legkisebb mértéke öt év jogosultsági idő esetén háromhavi illetménynek megfelelő összeg, ami tovább emelkedik, egészen a harmincöt év kormányzati szolgálati jogviszonyban töltött idő eléréséig, amikor a kormánytisztviselő huszonnégyhavi illetményre szerez jogosultságot, és ezt követő minden öt év kormányzati szolgálati jogviszonyban töltött idő esetén további öthavi illetménynek megfelelő összeg a juttatás mértéke.⁴⁵⁷ (33. számú táblázat) A jogosító idő megállapításánál az egy adott álláshelyen eltöltött időt kell figyelembe venni.⁴⁵⁸ A Korm. rendeletben foglalt rendelkezés szerint az álláshelyi elismerésre jogosító időtartam kezdő napja 2019. március 1-je.⁴⁵⁹

9.2.4. MOTIVÁCIÓS ELISMERÉS

A motivációs elismerés – az álláshelyi elismeréshez hasonlóan – új jogintézmény. A motivációs elismerés különbözőségét az adja a többi elismeréshez képest, hogy ennek jogosultsági feltételrendszerét a jogszabály nem szabályozza közvetlenül, szélesebb mozgásteret biztosít a munkáltatónak a juttatás odaítélésében. A jogalkotói szándék a dolgozóba vetett bizalom elismerése és megbecsülése ezen juttatási forma bevezetésével. A szabályozás lehetőséget ad a kormánytisztviselő egyedi elismerésére az állomány szélesebb körében is.⁴⁶⁰ A Korm. rendeletben foglalt részletszabályok konkretizálják a juttatás adhatóságának feltételét, mely szerint különösen a kormánytisztviselő magas színvonalú munkájának elismeréseként, vagy egy adott feladat kiváló teljesítésének elismeréseként adható.⁴⁶¹ A Korm. rendelet már egyértelműen meghatározza a motivációs elismerés jellegét, miszerint kizárólag pénzbeli juttatás állapítható meg, így például utalványt motivációs elismerésként nem lehet adni kormánytisztviselők részére. Az odaítélés feltételeként az adott kormányzati igazgatási szervnél legalább hat hónapos kormányzati szolgálati

⁴⁵⁵ Kit. 145. § (1) bek.

⁴⁵⁶ Takács, 2019., p. 69.

⁴⁵⁷ Kit. 144. § (1) bek.

⁴⁵⁸ Kit. 144. § (2) bek.

⁴⁵⁹ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 31. § (2) bek.

⁴⁶⁰ Takács, 2019., p. 68-69.

⁴⁶¹ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 30. § (1) bek.

jogviszonyra van szükség, valamint a próbaidejüket, felmentési vagy lemondási idejüket töltők ki vannak zárva a jogosulti körből.⁴⁶²

9.2.5. TELJESÍTMÉNYELISMERÉS

A Kit. változtat a teljesítményértékelési rendszer eddigi hagyományával, a munkáltató által elvégzett rendszeres, évenkénti teljesítményértékelést felváltja az egyéni, szükséghez kötött teljesítményértékelési rendszer. A jogszabály a teljesítmény elismerés odaítélését teljesítményértékelés meglétéhez köti. Ez alapján a teljesítményelismerés csak annak a kormánytisztviselőnek adható, aki hosszabb időn át kimagasló teljesítményt nyújt és a rá bízott feladatokat eredményesen látja el.⁴⁶³

A teljesítményelismerésre és a motivációs elismerésre vonatkozóan a Korm. rendelet olyan közös szabályt határoz meg, miszerint a juttatások adományozására és mértékére a szervezeti egység vezetője tesz javaslatot a munkáltatói jogkör gyakorlójának.⁴⁶⁴ Ezt követően a javaslat figyelembevételével az elismerés adományozásáról és mértékéről a munkáltatói jogkör gyakorlója dönt és arról munkáltatói intézkedésben rendelkezik.⁴⁶⁵

9.3. JUTTATÁSI ELEMEEK

A Kit. és a kormányzati igazgatási létszámgazdálkodásról, valamint a kormányzati igazgatási szerveket és azok foglalkoztatottjait érintő egyes személyügyi kérdésekről szóló 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet (a továbbiakban: 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet) egyéb juttatásként, támogatásként négy féle juttatási elemet határoz meg az alábbiak szerint:

- a lakhatási jellegű támogatások (lakásépítési és -vásárlási támogatás, bérleti díj hozzájárulás),
- az egyéb szociális jellegű támogatások,
- a tanulmányi jellegű támogatások,
- gyermeknevelési és családalapítási támogatások. (20. számú ábra)

A kormánytisztviselő részére adható egyéb juttatások visszatérítendő, illetve vissza nem térítendő támogatások lehetnek.⁴⁶⁶

⁴⁶² 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 30. § (2) bek.

⁴⁶³ Takács, 2019., p. 68.

⁴⁶⁴ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 28. § (1) bek.

⁴⁶⁵ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 28. § (2) bek.

⁴⁶⁶ Kit. 148. § (1) bek.

További támogatási lehetőséget biztosít a Kit. temetési költségek átvállalásával. Ez irányulhat állományban lévő kormánytisztviselő, valamint nyugalmazott kormánytisztviselő temetési költségeire.⁴⁶⁷

9.3.1. LAKHATÁSI JELLEGŰ JUTTATÁSOK

A Kit. lakhatási jellegű támogatásokat biztosít a kormánytisztviselőknek.⁴⁶⁸ (34. számú táblázat) E támogatások körét két csoportra lehet elkülöníteni. Az egyik csoportba azok a támogatások tartoznak, melyek átmeneti lakhatást biztosítanak a lakással nem rendelkező kormánytisztviselőknek (szolgálati lakás, a szálló- vagy garzonelhelyezés, illetve a lakbértámogatás vagy más, lakhatással összefüggő kölcsön nyújtása). A lakhatási jellegű támogatások másik csoportjába azok tartoznak, melyek hozzájárulnak a saját ingatlan megszerzéséhez (kamatmentes kölcsön, egyszeri pénzbeli juttatás, az építkezéshez, vásárláshoz nyújtott kezességvállalás).⁴⁶⁹

9.3.1.1. Állam által vállalt készfizető kezességvállalás

A Kit. rendelkezik az állam által vállalt készfizető kezesség intézményéről. Ennek megfelelően amennyiben a kormánytisztviselő lakás építéséhez, vásárlásához hitelintézetől igényelt állami kamattámogatású kölcsönének összege meghaladja az erre vonatkozó lakásingatlan hitelbiztosítéki értékének a hitelintézet által meghatározott legmagasabb arányát, a különbözetre az állam készfizető kezességet vállal. Az állami kezességvállalás a kormánytisztviselő által a hitelintézetben keresztül vehető igénybe.⁴⁷⁰ Az állami készfizetési kezesség feltételeként határozza meg a törvény a határozatlan idejű kormányzati szolgálati jogviszonyt, a minimum 3 éves közigazgatási gyakorlatot. Az érintett kormánytisztviselővel szemben felállított elvárás, hogy se felmentési, se lemondási idejét ne töltsse, valamint nem lehet ellene folyamatban fegyelmi- vagy büntetőeljárás. További feltétel, hogy a kormánytisztviselő a kezességvállalással biztosított hitelrészét a hitelintézetnek kiegyenlítse, illetve a vele közös háztartásban élő házastárs- vagy élettársa az igénylés időpontjában állami kezességvállalással biztosított lakáscélú hitel törlesztésére nem kötelezett.⁴⁷¹

⁴⁶⁷ Kit. 148. § (3) bek.

⁴⁶⁸ Kit. 149. § (1) bek.

⁴⁶⁹ Takács, 2019., p. 70.

⁴⁷⁰ Kit. 149. § (2) bek.

⁴⁷¹ Kit. 149. § (3) bek.

9.3.1.2. Lakáskölcsönhöz kapcsolódó állami kezességvállalás

A 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet szabályozza továbbá az állami kezesség feltételeit, a kezességvállalási díj befizetési kötelezettséget, valamint a kezességvállalás érvényesítési szabályait. E szerint a Korm. rendelet részletezi, hogy mi minősül a Kit. szerinti állami kamattámogatású kölcsönnek⁴⁷².

A Korm. rendelet előírása alapján az állami kezességvállalás kizárólag akkor jöhet létre, ha a kormánytisztviselő tulajdonosi joggal rendelkezik legalább 50 %-os arányban a hitellel érintett ingatlan tekintetében.⁴⁷³

9.3.1.3. Támogatás hitelintézeti kölcsönhöz lakás megszerzéséhez

A Kit. szabályozza továbbá, hogy a kormánytisztviselő számára – az állami készfizető kezességen kívül – ingatlan, magántulajdonú lakás megszerzéséhez igénybe vett hitelintézeti kölcsönhöz támogatást nyújthat.⁴⁷⁴

9.3.1.4. Lakáscélú kölcsönszerződés megkötése lakás építéséhez vagy vásárlásához

Ezen felül a Kit. további lakhatási támogatásként szabályozza, hogy a kormánytisztviselő a hitelintézetnél önerő biztosítása nélkül magántulajdonú lakás építéséhez vagy vásárlásához forintalapú lakáscélú kölcsönszerződés megkötését kezdeményezheti. Feltétel, hogy az érintett hitelintézet a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról szóló törvényben meghatározott hitelintézet legyen.⁴⁷⁵

9.3.1.5. Szolgálati lakás igénybevétele

A 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet a lakhatási támogatások közül a szolgálati lakás igénybevételére vonatkozóan is tartalmaz rendelkezéseket. A kormányzati igazgatási szerv a támogatáshoz szükséges bérlőkijelölési joggal rendelkezik a szolgálati lakások tekintetében.⁴⁷⁶ A szolgálati lakás igénybevételére vonatkozó támogatás kapcsán a kormányzati igazgatási szerv – a szolgálati lakás megüresedése esetén vagy a lakásbérleti szerződés lejártát megelőzően – pályázati felhívást tesz közzé.⁴⁷⁷

⁴⁷² Állami kamattámogatású kölcsön lehet:

- 134/2009. (VI. 23.) Korm. rendeletben,
- 341/2011. (XII. 29.) Korm. rendeletben,
- 16/2016. (II. 10.) Korm. rendeletben,
- 17/2016. (II. 10.) Korm. rendeletben foglalt kölcsön.

⁴⁷³ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 84. § (2) bek.

⁴⁷⁴ Kit. 149. § (5) bek.

⁴⁷⁵ Kit. 149. § (6) bek.

⁴⁷⁶ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 44. §

⁴⁷⁷ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 45. § (1) bek.

A szolgálati lakás igénybevétele kizárólag hivatalosan lefektetett szerződés megkötésével jöhet létre, ami kétéves határozott időtartamra szól.⁴⁷⁸ Azonban korábbi bérlő esetén a Korm. rendelet a bérleti szerződés lejártát követően, újabb pályázat sikeres elbírálása eredményeként egyszeri meghosszabbítását engedélyezi.⁴⁷⁹

9.3.1.6. Kamatmentes kölcsön

A kormányzati igazgatási szerv a kormánytisztviselő lakáshoz jutása és lakáskörülményeinek javítása érdekében – a lakáscélú számla vezetésével megbízott hitelintézet (a továbbiakban: hitelintézet) útján – kamatmentes kölcsönt nyújthat.⁴⁸⁰ (21. számú ábra)

A hitelintézettől felvett hitel egészének vagy részének visszafizetése céljára nyújtott kamatmentes kölcsön esetében a kamatmentes kölcsön biztosítésként szolgáló ingatlan forgalmi értékéhez képest a hitelkiváltást követően a jelzálogjoggal biztosított követelések együttes összege nem haladhatja meg a 70%-ot. A kölcsön kérelemhez a kérelmező kormánytisztviselőnek csatolnia kell a hitelintézet igazolását a fennálló tartozásállományról, illetve arról, hogy a hitelszerződésben foglaltak szerinti törlesztőrészek megfizetése tekintetében tartozása nem áll fenn.⁴⁸¹

A Korm. rendelet tartalmazza a kamatmentes kölcsön maximum adható mértékét, mely szerint lakásvásárlás és lakásépítés esetén legfeljebb 5.000.000 forint adható, lakáskorszerűsítés, valamint lakásbővítés esetén a támogatás maximum értéke 2.500.000 forint, továbbá ezen célokra hitelintézettől felvett hitel egészének vagy részének visszafizetése esetén – a hitelintézettől felvett kölcsön felhasználási céljától függően – 2.500.000 forint vagy 5.000.000 forint összegű lehet.⁴⁸² További feltételként szabályozza a Korm. rendelet, hogy a kamatmentes kölcsön összege nem haladhatja meg a teljes vételár, építési, bővítési, korszerűsítési költség vagy a hitelintézettől felvett kölcsöntartozás még fennálló részének 70%-át.⁴⁸³

9.3.1.7. Szálló- és garzonelhelyezés

A kormánytisztviselő lakhatási problémáinak kezelésére, a kormánytisztviselő elhelyezésére a 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet lehetőséget ad a kormányzati igazgatási szerv által fenntartott szállóférőhelyen vagy garzonházban. Ez a támogatás ugyan ideiglenes jelleggel biztosít megoldást, azonban igen nagy segítséget jelenthet az átmenetileg lakhatással küzdőknek. A szálló-

⁴⁷⁸ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 47. § (1) bek.

⁴⁷⁹ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 47. § (3) bek.

⁴⁸⁰ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 48. § (1) bek.

⁴⁸¹ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 48. § (3) bek.

⁴⁸² 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 52. § (1) bek.

⁴⁸³ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 52. § (2) bek.

vagy garzonelhelyezés támogatása a kormánytisztviselő által benyújtott írásbeli kérelemmel kezdeményezhető.⁴⁸⁴

9.3.2. EGYÉB SZOCIÁLIS JELLEGŰ TÁMOGATÁS

A munkáltatói jogkör gyakorlója nehéz helyzetbe jutott kormánytisztviselőjét támogathatja anyagilag, amennyiben súlyos anyagi megterheléssel járó körülmény lépett fel az életében.⁴⁸⁵ A szociális jellegű támogatás igénylését a kormánytisztviselőnek kell kezdeményeznie írásbeli kérelem benyújtásával a munkáltatói jogkör gyakorlójánál. A Kit. jelen szociális jellegű támogatásra vonatkozóan csupán minimális szabályozást határoz meg⁴⁸⁶, ellenben a Korm. rendeletben való részletszabályozásra adott felhatalmazást. Ennek megfelelően a 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet előírása szerint a szervezet közszolgálati szabályzatban kell szabályozni és annak kötelező jelleggel tartalmaznia kell az egyéb szociális jellegű támogatások igénylésének és elbírálásának rendjét.⁴⁸⁷

9.3.2.1. Krízistámogatás

A 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet szabályozza a krízistámogatás részletszabályait, mint jogosultsági feltételeket.⁴⁸⁸ A krízistámogatással kapcsolatos részletes eljárási szabályokat, a támogatás kifizetésének szabályait pedig a közszolgálati szabályzatban kell szabályozni.⁴⁸⁹

A krízistámogatás jogosultsági köre a kormánytisztviselőn kívül a kormánytisztviselő házastársára, élettársára, testvérére, szüleire, nagyszülőire, vér szerinti vagy örökbefogadott gyermekére, a nyugalmazott kormánytisztviselőre és a nyugalmazott kormánytisztviselő házastársára van kiterjesztve.⁴⁹⁰

A 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet taxatívén felsorolja a juttatás adhatósági eseteit, azaz krízistámogatás járhat:

- az életkörülményeiben jelentős anyagi kárral, tartós jövedelemkieséssel vagy anyagi megterheléssel járó, előre nem látható, méltányolható váratlan esemény, rendkívüli körülmény bekövetkezése esetén,
- a hosszabb ideje fennálló, az anyagi helyzetre kihatással bíró kedvezőtlen élethelyzet miatt,

⁴⁸⁴ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 54. §

⁴⁸⁵ Takács, 2019., p. 70.

⁴⁸⁶ Kit. 150. §

⁴⁸⁷ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 19. § (1) bek. gg) pontja

⁴⁸⁸ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 67-75. §

⁴⁸⁹ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 75. §

⁴⁹⁰ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 69. § (1) bek.

- a harminc napot meghaladó időtartamú betegség miatti keresőképtelensége vagy kórházi ápolása esetén,
- amennyiben a kormánytisztviselő házastársának, élettársának, – ha a testvérének nincs egyenesági hozzátartozója, házastársa vagy élettársa, aki a temettetésről gondoskodik – testvérének, vér szerinti vagy örökbefogadó szülőjének, vér szerinti vagy örökbefogadott gyermekének, valamint az általa családba fogadott gyermeknek, vagy – ha nincs más egyenesági hozzátartozó, aki a temettetésről gondoskodik – nagyszülőjének halála esetén.⁴⁹¹

A krízistámogatás – átmeneti problémamegoldó funkciójára tekintettel – egy visszatérítendő szociális juttatásnak minősül, ezért annak összegéről a munkáltatói jogkör gyakorlója csak átmenetileg mond le. A krízistámogatás kamatmentes mivoltából fakadóan a munkáltatói jogkör gyakorlója a támogatás odaítéléséből anyagi hasznot nem szerez. Viszont kitétel, hogy amíg a krízistámogatás visszafizetésére nem kerül sor, addig újabb krízistámogatás nem adható.

A Korm. rendelet szerint a krízistámogatás meghatározott maximum mértéke a visszatérítés idejétől függ, mely szerint a támogatás folyósításától számított egy éven belüli visszatérítés esetén legfeljebb 600.000 forint, két éven belüli visszatérítés esetén legfeljebb 1,2 millió forint lehet.⁴⁹² Ettől a főszabálytól azonban különös méltánylást érdemlő esetben el lehet térni, magasabb összegű támogatás is adható, melynek feltételeit a közszolgálati szabályzatban kell lefektetni.⁴⁹³ A krízistámogatás pénzügyi fedezetét a kormányzati igazgatási szerv működési költségvetésében elkülönített szociális kerete biztosítja. Természetesen a juttatás adható mértéke a szociális kereten belüli rendelkezésre álló pénzügyi fedezet függvénye.⁴⁹⁴

9.3.2.2. Illetményelőleg

Az illetményelőleg felvételének lehetőségét a 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet szabályozza, utalva arra, hogy az illetményelőleg a Kit. szerinti egyéb szociális juttatásnak, támogatásnak minősül. Az illetményelőleg iránti kérelem benyújtásának, az illetményelőleg megállapítására irányuló eljárásnak, valamint az illetményelőleg folyósításának részletes szabályairól a közszolgálati szabályzatban kell rendelkezni.

Az illetményelőleg lényegében a kormánytisztviselőt alanyi jogon megillető illetmény kamatmentes visszafizetéssel megelőlegezett formája, melyet a munkáltatói jogkör gyakorlója évente maximum két alkalommal biztosít a dolgozóinak, azzal a kitételrel, hogy amíg a korábbi

⁴⁹¹ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 68. § (1) bek.

⁴⁹² 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 70. § (1) bek.

⁴⁹³ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 70. § (4) bek.

⁴⁹⁴ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 73. § (1)-(2) bek.

illetményelőleget a kormánytisztviselő teljes egészében vissza nem fizeti, új illetményelőleget nem vehet fel.⁴⁹⁵

Az illetményelőleg maximum mértékeként két feltételnek együttesen kell teljesülni, legfeljebb a mindenkori minimálbér ötszörösének megfelelő összeg lehet, de nem haladhatja meg a kormánytisztviselő havi bruttó illetményét.⁴⁹⁶ Az illetményelőleg visszafizetése a kifizetését követő hónap illetményének kifizetési napján kezdődik és az illetményből való levonással valósul meg.⁴⁹⁷

A visszafizetési idejének maximuma is a Korm. rendelet által szabályozott, e szerint legfeljebb hat hónap, de a kormánytisztviselő kérelme szerint ettől rövidebb is lehet. Határozott idejű jogviszony esetén a kormánytisztviselőnek az illetményelőleg visszafizetése csak annyi hónapra engedélyezhető, ahány hónap az illetményelőleg kifizetését követő hónaptól számítva a határozott idejű jogviszony hátralévő ideje.⁴⁹⁸

9.3.3. TANULMÁNYI JELLEGŰ TÁMOGATÁSOK

A Kit. különböző tanulmányi támogatásokat tartalmaz, ami a kormánytisztviselők szakmai fejlődését, illetve a munkájuk minél magasabb színvonalon történő ellátásához szükséges ismertek megszerzését, illetve bővítését hivatott szolgálni. Tanulmányi jellegű támogatásként a munkáltatói jogkör gyakorlója ösztöndíjban, képzési, továbbképzési támogatásban, valamint nyelvtanulási támogatásban részesítheti a kormánytisztviselőt.⁴⁹⁹ (22. számú ábra)

Az ösztöndíj és a támogatások mértékét és igénybevételének módját a közszolgálati szabályzatban kell meghatározni.⁵⁰⁰ A törvény lehetőséget ad, hogy tanulmányi szerződést kössön a kormányzati igazgatási szerv és a kormánytisztviselő. A tanulmányi szerződés létrejöttével mindkét jogalany bizonyos kötelezettségeket vállal, a szervezet a tanulmányok támogatását, a kormánytisztviselő pedig a képzés elvégzését és a tanulmányi szerződésben meghatározott ideig a kormányzati igazgatási szerv állományában való továbbfoglalkoztatást vállalja. Természetesen a támogatás összegével arányos továbbfoglalkoztatási idő köthető ki, és az is törvény által determinált, legfeljebb öt évben van meghatározva, amely idő alatt a kormánytisztviselő kormányzati szolgálati jogviszonyát lemondással nem szüntetheti meg.⁵⁰¹ Mindez a kitétel természetesen megengedi azt, hogy a kormánytisztviselő jogviszonya közös megegyezéssel

⁴⁹⁵ 88/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet 76. § (2) bek., 77. § (2) bek.

⁴⁹⁶ 88/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet 78. §

⁴⁹⁷ 88/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet 79. § (1) bek.

⁴⁹⁸ 88/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet 79. § (2) bek.

⁴⁹⁹ Kit. 151. § (1) bek.

⁵⁰⁰ Kit. 152. § (2) bek.

⁵⁰¹ Kit. 151. § (3) bek.

kerüljön megszüntetésre, amelyhez már a munkáltatói jogkör gyakorlójának hozzájárulása szükséges. A tanulmányi szerződés írásbeli jognyilatkozat, melyet mindkét fél – beleegyező akaratnyilvánításként – aláírással lát el. A tanulmányi szerződés – amely tartalmazza a támogatás formáját, mértékét, a kötelező továbbfoglalkoztatást – írásba kell foglalni.

A törvény taxatívén felsorolja azokat az eseteket, amikor tanulmányi szerződés megkötésére nincsen mód, ezek:

- jogszabály vagy közszolgálati szabályzat alapján járó kedvezmények biztosítására,
- amennyiben a tanulmányok elvégzésére a kormányzati igazgatási szerv kötelezte a kormánytisztviselőt.⁵⁰²

Az adott kormányzati igazgatási szervnél kormányzati szolgálati jogviszonyban töltendő idő tartamába főszabály szerint nem számít bele a kormányzati szolgálati jogviszony szünetelésének azon esete, amelyre a kormánytisztviselőt szabadság nem illeti meg, ettől azonban a két fél a tanulmányi szerződésben történő rögzítése mellett, eltérhet.⁵⁰³

Új jogintézményként került bevezetésre az alkotói szabadság intézménye. Az alkotói szabadságot a kormánytisztviselő kérelmezheti, melynek mérlegelése alapján a kormányzati igazgatási szerv a kormánytisztviselő részére négyévente egyszer tizenöt nap – a rendes szabadságon felüli – fizetett, valamint azon túl fizetés nélküli alkotói szabadságot biztosíthat tanulmány végzése céljából, ami irányulhat képzettség, szakképzettség, végzettség, szakvizsga, valamint tudományos fokozat megszerzésére.⁵⁰⁴

A Korm. rendelet a tanulmányi támogatásokra vonatkozóan tartalmazza a támogatás adható mértékét. Ennek megfelelően évente egy alkalommal nyújtható a kormánytisztviselő részére összesen maximum bruttó 1.000.000 forint tanulmányi támogatás. Mindez azt jelenti, hogy egy éves időintervallumban több támogatás (ösztöndíj, képzési támogatás, továbbképzési támogatás és nyelvtanulási támogatás) is adható egymás mellett a megadott összeghatáron belül.⁵⁰⁵

9.3.4. RENDKÍVÜLI CÉLJUTTATÁS

A céljuttatás megállapításának fő szabályait a Kit. tartalmazza, a részletszabályokra vonatkozó rendelkezések pedig Korm. rendelet tartalmazza. A törvény rendkívüli céljuttatásként nevesíti ezt a juttatást, amely a munkáltatói jogkör gyakorlója által elrendelt, rendkívüli, célhoz köthető feladatok megállapítása esetén adható juttatási elem. Ez által kerül a kormánytisztviselő munkakörén felül teljesített, a munkaterhet jelentősen meghaladó munkája anyagi formában

⁵⁰² Kit. 151. § (4) bek.

⁵⁰³ Kit. 151. § (6) bek.

⁵⁰⁴ Kit. 151. § (18) bek.

⁵⁰⁵ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 56. § (1) bek.

elismerésre. Ellenben a törvény konkrétan meghatározza, hogy a helyettesítésből adódó feladatok nem tartozhatnak a rendkívüli céljuttatáshoz kapcsolódó többletfeladatok körébe.⁵⁰⁶ A céljuttatás a kormánytisztviselőt illetményén felül illeti meg, amennyiben a munkáltatói jogkör gyakorlója írásban a célhoz köthető feladatot megállapítja, vagy annak teljesítését igazolja. A céljuttatás a kormányzati igazgatási szerv személyi juttatások előirányzatán belül kerül elkülönítésre.⁵⁰⁷

Ezen felül a munkáltatói jogkör gyakorlója célhoz köthető feladatot állapíthat meg más kormányzati igazgatási szervnél foglalkoztatott kormánytisztviselő részére is, azonban ehhez a másik hivatal vezetőjének egyetértése is szükséges. Ebben az esetben az a munkáltatói jogkör gyakorlója állapítja meg a céljuttatást, amelyik a célhoz köthető feladatot kitűzi.⁵⁰⁸

A törvény céljuttatás harmadik eseteként azt határozza meg, hogy a nemzetközi közigazgatási szakértői tevékenység is teljesíthető célhoz köthető feladat keretében. A törvény maximálja ennek időtartamát hat hónapban. Ebben az esetben az ideiglenes külföldi kiküldetés szabályait nem kell alkalmazni.⁵⁰⁹

A céljuttatásra való jogosultság feltételeként van rögzítve a kitűzött célfeladat eredményes teljesülése, valamint a teljesítés igazolása a munkáltatói jogkör gyakorlója vagy az általa írásban kijelölt személy által, melyek együttes teljesülése szükséges.⁵¹⁰

A 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet tartalmazza továbbá a célfeladat elrendelésére vonatkozó kötelező tartalmi elemeket.⁵¹¹ A célfeladat ellátására munkaidőben és azon túl is van lehetőség, azonban az rendkívüli munkavégzésnek nem minősül⁵¹².

9.3.5. CAFETÉRIA-JUTTATÁS

A cafetéria-juttatás, mint béren kívüli juttatási elem a közszolgálati javadalmazási rendszer részét képezi. Amikor a cafetéria-juttatás bevezetésre került, azt a funkciót töltötte be, hogy a dolgozók a jövedelmük egy részét kedvezőbb adózás mellett kaphassák meg. Az adózás évről évre változott, így az adómértéknek megfelelően, valamint a választott juttatási elemre vonatkozó adókulcs függvényében kapták meg a dolgozók a béren kívüli juttatást. Joggal merülhet fel a kérdés, hogy a cafetéria-juttatás vajon képes-e motiváló funkcióját betölteni, mind minőségileg (az adható és választható juttatások terén), mind pedig annak mértékét illetően.

⁵⁰⁶ Kit. 146. § (1)-(2) bek.

⁵⁰⁷ Kit. 146. § (3) bek.

⁵⁰⁸ Kit. 146. § (4) bek.

⁵⁰⁹ Kit. 146. § (5) bek.

⁵¹⁰ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 34. § (1) bek.

⁵¹¹ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 33. § (3) bek.

⁵¹² 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 34. § (2) bek.

A Kit. alanyi jogon biztosítja a kormánytisztviselők részére a cafetéria-juttatást, béren kívüli juttatási elemként. A munkáltatói jogkör gyakorlója által megállapított cafetéria-juttatás mértéke a költségvetési törvényben meghatározott mértékig terjedhet, a Kormány által meghatározott rendben.⁵¹³ E juttatási elem bruttósított összeg, így adóvonzattal bír. A bruttósított összeg biztosítja a kormányzati igazgatási szerv által viselt közterheket is.⁵¹⁴

A cafetéria-juttatásra vonatkozó részletszabályok igénybevételének részletes szabályait a hivatali szerv vezetője a közszolgálati szabályzatban szabályozza, amely kiterjed az elszámolás rendjére és visszatérítésének szabályaira.⁵¹⁵ A törvény konkrétan nevesíti azokat az eseteket, mely feltételek esetén a kormánytisztviselők cafetéria-juttatásra nem szereznek jogosultságot. Ennek megfelelően nem jogosult cafetéria-juttatásra a tartós külszolgálaton lévő, a külképviseletről és a tartós külszolgálatról szóló törvény szerinti külképviselet által foglalkoztatott kormánytisztviselő és külképviselet által foglalkoztatott házastárs, a szakértői tevékenységet ellátó kormánytisztviselő. Ezen kivételi körön kívül a kormánytisztviselőt azon időtartamra sem illeti meg a juttatás, amely alatt illetményre nem szerez jogosultságot, feltéve, hogy a távollét időtartama meghaladja a harminc napot. Mindez azt jelenti, hogy amennyiben a kormánytisztviselő harminc napot oly módon van távol, hogy akár csak egy nappal is megszakítja a távollétét munkavégzéssel, nem áll fenn a távollét idejére a juttatás megvonása, ennek oka, hogy a törvény is deklarálja, hogy a távollétek időtartamát – a cafetéria-juttatásra való jogosultság szempontjából – összeszámítani nem lehet. Amennyiben viszont harminc napot meghaladja a távollét ideje, a kormánytisztviselőt már a távollét első napjától kezdődően nem illeti meg a juttatás.⁵¹⁶

Az Szja tv. határozza meg, hogy mi tartozik béren kívüli juttatási körbe, valamint annak adható maximum mértéke is szabályozott, melytől éves szinten eltérni nem lehet.⁵¹⁷ (35. számú táblázat) Az egyes adótörvények és más kapcsolódó törvények módosításáról, valamint a bevándorlási különadóról szóló 2018. évi XLI. törvény 2019. január 1-jétől jelentősen leszűkítette a béren kívüli juttatás, valamint az egyes meghatározott juttatás keretében, illetve adómentesen adható juttatások körét. A juttatást adhatja munkáltató (munkáltatónak minősül a társas vállalkozás is), szakszervezet, illetve szövetkezet. A juttatásban részesülhetnek munkavállalók, szakszervezeti tagok, szakszervezeti nyugdíjas tagok, valamint szövetkezet magánszemély tagjai. Munkavállalónak minősül az Mt. előírásai szerint a munkáltatónál másik munkáltató utasítása

⁵¹³ Kit. 147. § (1) bek.

⁵¹⁴ Kit. 147. § (2) bek.

⁵¹⁵ Kit. 147. § (4) bek.

⁵¹⁶ Kit. 147. § (3) bek.

⁵¹⁷ Szja tv. 71. §

alapján a szerződésében rögzített munkahelytől eltérő helyen munkát végző munkavállaló és a társas vállalkozás személyesen közreműködő tagja is.⁵¹⁸

A törvény úgy definiálja a Széchenyi Pihenő Kártyát, hogy „az arra jogosult intézmény által kibocsátott olyan fizetési eszköz, amellyel a munkavállalónak a munkáltató által utalt támogatás terhére – az arra felhatalmazott és a rendszerbe bevont szolgáltatóknál – szolgáltatások vásárolhatók”⁵¹⁹. Az Szja tv. rendelkezései szerint a munkáltató a Széchenyi Pihenő Kártya három különböző alszámlájára utalhatja a béren kívüli juttatást, melynek maximális mértéke különböző határértékben lett meghatározva. Ennek megfelelően a szálláshely alszámlára, szálláshelyszolgáltatásra felhasználható keretösszeg éves szinten maximum 225.000 forint lehet. Vendéglátás alszámlára, melegkonyhás vendéglátóhelyeken (ideértve a munkahelyi étkeztetést is) történő étkezési szolgáltatásra felhasználható keretösszeg legfeljebb évi 150.000 forint összegű támogatás. Szabadidő-eltöltés, rekreáció, illetve egészségmegőrzés támogatására a munkáltató a Széchenyi Pihenő Kártya szabadidő alszámlájára legfeljebb évi 75.000 forint támogatást adhat béren kívüli juttatásként.⁵²⁰ A juttatást a Széchenyi Pihenő Kártyával rendelkező munkatárs az alszámlák bármelyikére kérheti, vagy több alszámlára megosztva az egyes alszámlákra meghatározott törvényi mérték keretén belül, más szervezettől, munkáltatótól azonos jogcímen kapott támogatás összegére figyelemmel.⁵²¹

9.3.6. GYERMEKET NEVELŐ ÉS CSALÁDOT ALAPÍTÓ KORMÁNYTISZTVISELŐKRE VONATKOZÓ RENDELKEZÉSEK

A család kiemelkedő szerepet tölt be társadalmi szempontból, hiszen a család biztosítja azt a szociokulturális háttérrel, ami megalapozza a helyes értékrenddel bíró, egészséges és boldog felnőttkort. Mindez magában foglalja a megfelelő normákon és értékeken túl azt a hit- és eszmerendszert is, amit a család képvisel és ezáltal a gyermek követendő példának tart. Egy gyermek jövőjét nagymértékben meghatározza a családi légkör, a szülői attitűd, amit a család egysége biztosít számára.

⁵¹⁸ Szja tv. 71. § (2), (5) bek.

⁵¹⁹ Szja tv. 71. § (5) bek. d) pontja

⁵²⁰ Szja tv. 71. § (1) bek.

⁵²¹ 2020. és 2021. évben – az egészségügyi válság miatt fennálló veszélyhelyzetre tekintettel – ettől eltérő maximum támogatás adható béren kívüli juttatásként. A 2020. évi LVIII. törvény 40. § (1) bekezdése szerint 2020. évben, valamint 2021. január 1. és június 30. között az Szja tv. 71. § (1) bekezdésétől eltérően a Széchenyi Pihenő Kártya

- a) szálláshely alszámlájára utalt támogatás legfeljebb évi 400 ezer forint,
- b) vendéglátás alszámlájára utalt támogatás legfeljebb évi 265 ezer forint,
- c) szabadidő alszámlájára utalt támogatás legfeljebb évi 135 ezer forint összegig minősül béren kívüli juttatásnak.

A család értékét kiemelve az Alaptörvényben⁵²², valamint a családok védelméről szóló 2011. évi CCXI. törvényben⁵²³ meghatározott célok és alapelvek mentén a Kit. rendelkezései is szem előtt tartják a családot. A kormányzat családpolitikájával összhangban a Kit. is kiemelt figyelmet fordít a gyermeket nevelő kormánytisztviselők és családot alapító kormánytisztviselőkre, ezért külön fejezetben⁵²⁴ rendelkezik a részükre adható és alanyi jogon járó plusz megtartó erővel rendelkező kedvezményeikről, speciális jogosultságokról. Már a Kit. preambuluma is rögzíti, hogy a családi élet és a köz szolgálata közötti harmónia biztosítása fontos célkitűzése a törvényben foglalt rendelkezéseknek.

A Kit. megalkotása 2018-ban történt, ami a családpolitikai intézkedésekkel gazdagítva, a családok évének lett minősítve. Ezt a szemléletet követve a törvény deklarálja a gyermeket nevelő és családot alapító kormánytisztviselők részére járó speciális feltételeket. Ez a külön fejezet jelentős előrelépésnek mondható a Kttv.-hez képest, tekintettel arra, hogy egy csokorba szedte a kedvezményes elemeket, annak ellenére, hogy egyes részei már a Kttv.-ben elszórtan is megtalálhatók voltak.

A Kit.-ben foglalt munkaidőre vonatkozó kitétel a Kttv.-ben is megjelent, tartalmában hasonlóan. Ennek értelmében a kormánytisztviselő a terhesség tényének megállapításától a gyermek hároméves koráig, illetve gyermekét egyedül nevelő kormánytisztviselő esetén a gyermek hároméves koráig védelemben részesül oly módon, hogy kizárólag hozzájárulásával alkalmazható egyenlőtlen munkaidő-beosztásban.⁵²⁵ A munkáltató intézkedései korlátozottak a tekintetben is, hogy esetükben a rendkívüli munkaidő, készenlét, valamint éjszakai munka nem rendelhető el.⁵²⁶ A gyermekét egyedül nevelő részére plusz speciális rendelkezés került beiktatásra, mely szerint a gyermek hároméves korától négyéves koráig rendkívüli munkaidő vagy készenlét hozzájárulásával rendelhető el, figyelemmel arra, hogy nem korlátozott a rendkívüli munkaidő elrendelése baleset, elemi csapás, súlyos kár, az egészséget vagy a környezetet fenyegető közvetlen és súlyos veszély megelőzése, elhárítása érdekében.⁵²⁷

A képzés támogatására és a kormánytisztviselő tájékoztatására vonatkozó rendelkezésekben a családbarát szemléletet szem előtt tartva a Kit. figyelemmel van a kisgyermekesek időhiányára, így ismereteinek bővítését teszi lehetővé. Ennek keretében a kormánytisztviselő a szülési, vagy a

⁵²² „Magyarország külön intézkedésekkel védi a családokat, a gyermekeket, a nőket, az időseket és a fogyatékkal élőket.” [Magyarország Alaptörvényének XV. cikk (5) bek.]

⁵²³ „Az állam - önmagukban vett méltóságuk és értékük miatt is - védi a család és a házasság intézményét” [2011. évi CCXI. törvény 1. §]

⁵²⁴ Kit. XX. fejezet

⁵²⁵ Kit. 152. § (1) bek. a) pont

⁵²⁶ Kit. 152. § (1) bek. c)-d) pont

⁵²⁷ Kit. 152. § (2) bek.

gyermek gondozása céljából igénybe vett szabadsága idején is élhet a tanulmányi jellegű támogatások lehetőségével, mint a képzési, továbbképzési, nyelvtanulási támogatással.⁵²⁸ Azt az esetet megelőzve, hogy a tartós távollévő kormánytisztviselő kiessen a közigazgatás által nyújtott hivatali élet és munka mindennapjaiból, a törvény lehetőséget biztosít az információ megfelelő áramlására, mely szerint elektronikus formában rendszeres tájékoztatást kap a kormányzat egészét, valamint az őt foglalkoztató szervet érintő változásokról.⁵²⁹

A törvény speciális szabályokat határoz meg a felmentési időre nézve is a gyermeküket egyedül nevelő kormánytisztviselők esetében, hiszen számukra a felmentési idő kérésükre meghosszabbítható.⁵³⁰ Ez a rendelkezés új szemléletű, mivel a Kttv.-ben ilyen kedvezmény nem volt, a gyermeküket egyedül vagy közösen nevelő szülők éppen olyan hosszú felmentési időre szereztek jogosultságot, mint a gyermektelen dolgozók. A Kit. szerint erre a kedvezményre a gyermek mindkét szülője jogosult, amennyiben a kormánytisztviselő és a gyermek közös háztartásban él.⁵³¹ A szabályozás szerint a felmentési idő a legalább egy gyermeket háztartásában nevelő kormánytisztviselő esetében harminc nappal, és a legalább három gyermeket háztartásában nevelő kormánytisztviselő esetében hatvan nappal meghosszabbodik, ha azt a kormánytisztviselő kéri.⁵³²

A Kit. a kormánytisztviselőnek a tizennyolc évesnél fiatalabb, valamint fogyatékkal élő gyermekei után további pótszabadság igénybevételét teszi lehetővé.⁵³³ A pótszabadságok új fajtáját teremti meg azzal, hogy ugyancsak pótszabadságot biztosít az apának gyermeke, illetve a nagyszülőnek unokája születése esetén, valamint egyfajta nászutas szabadságként, az első házasságkötés esetén öt munkanap pótszabadság vehető igénybe.⁵³⁴ Ezen rendelkezések azonban jogharmonizációs szempontból felülvizsgálatra szorulnak, tekintettel arra, hogy nincsenek összhangban az európai uniós irányelvvel⁵³⁵. Az irányelv értelmében az apasági szabadság az apák vagy – ha és amilyen mértékben a nemzeti jog elismeri – a velük egyenjogú társszülők számára a

⁵²⁸ Kit. 153. § (1) bek.

⁵²⁹ Kit. 153. § (2) bek.

⁵³⁰ Kit. 154. §

⁵³¹ Kit. 154. § (2) bek.

⁵³² Kit. 154. § (1) bek.

⁵³³ Kit. 155. § (1)-(2) bek.

⁵³⁴ Kit. 155. § (4)-(6) bek.

⁵³⁵ Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2019/1158 irányelve a szülők és a gondozók vonatkozásában a munka és a magánélet egyensúlyáról és a 2010/18/EU tanácsi irányelv hatályon kívül helyezéséről szóló irányelv 4. cikk (1) bekezdése értelmében: „A tagállamok megteszik a szükséges intézkedéseket annak biztosítása érdekében, hogy az apák vagy – ha és amilyen mértékben a nemzeti jog elismeri – a velük egyenjogú társszülők jogosultak legyenek 10 munkanap apasági szabadságra, amelyet a munkavállaló gyermekének születése alkalmával kell igénybe venni. A tagállamok meghatározhatják, hogy az apasági szabadság egy részét igénybe lehet-e venni a gyermek születése előtt, vagy csak a gyermek születése után, valamint azt, hogy e szabadságot rugalmas módon is igénybe lehet-e venni.”

gyermek születése alkalmával gondozás nyújtása céljából biztosított munkahelyi szabadság, amit az irányelv 10 napban határoz meg.

A törvény a XX. fejezetben rendelkezik az anya, halála esetén a gondozó, illetve az örökbefogadó nő részére egybefüggő huszonnégy hét szülési szabadság biztosításáról, azzal a megkötésből, hogy ebből kötelező jelleggel két hetet igénybe kell vennie.⁵³⁶ A szülési szabadságkiadása a Kttv.-vel ugyanolyan szabályok szerint működik, azaz azt úgy kell kiadni, hogy legfeljebb négy hét a szülés várható időpontja elé essen, kivéve, ha a felek másként állapodnak meg. A kormánytisztviselő a gyermeke harmadik életéve betöltéséig – a gyermek gondozása céljából – fizetés nélküli szabadságra jogosult, melyet a kormánytisztviselő kérésének megfelelő időpontban kell kiadni.⁵³⁷ A szülési szabadság időtartamát munkában töltött időnek kell tekinteni. Amennyiben a gyermek halva születik vagy meghal, a halált követő tizenötödik napon a szülési szabadság véget ér, akárcsak abban az esetben, ha a gyermeket átmeneti vagy tartós állami gondozásba vették, az elhelyezését követő napon, de ezekben az esetekben sem lehet hat hétnél rövidebb a szabadság időtartama.⁵³⁸

A Kit. fizetés nélküli szabadságra vonatkozó szabályozásában található az a rendelkezés – a Kttv. szabályaival szinkronban –, hogy a szülő, gyermeke harmadik életévéig, annak gondozására fizetés nélküli szabadságot vehet igénybe, a kérésének megfelelő időpontban.⁵³⁹ Az örökbe fogadó szülő is – kérése szerint – jogosult fizetés nélküli szabadságra a kihelyezés kezdő időpontjától kezdődő három évig, legkésőbb a gyermek tankötelezetté válásáig.⁵⁴⁰ A Kit. 2020. január 1. napjával kiegészült rendelkezése szerint a kormánytisztviselőnek unokája személyes gondozása miatt fizetés nélküli szabadság jár a gyermekgondozási díj folyósításának idejére.⁵⁴¹ A gyermek személyes gondozása a gyermek tízéves koráig, a gyermekgondozási segély, gyermekgondozást segítő ellátás folyósításának időtartama alatt, nemkülönben beteg hozzátartozó tartós ápolása idejére, de maximum két évre. Az ápolás szükségességét a kezelőorvos igazolja.⁵⁴²

A Kit. további kedvezményt biztosít azért, hogy a teljes munkaidőben foglalkoztatott kormánytisztviselő írásbeli kérelmére a kinevezésben részmunkaidő kikötését teszi lehetővé, ennek feltétele, hogy a kormánytisztviselő a kérelem benyújtásakor gyermeke harmadik életéve betöltéséig – a gyermek gondozása céljából – fizetés nélküli szabadságra legyen jogosult. A

⁵³⁶ Kit. 156. § (1) bek.

⁵³⁷ Kit. 157. § (1) bek.

⁵³⁸ Kit. 156. § (6)-(7) bek.

⁵³⁹ Kit. 157. § (1) bek.

⁵⁴⁰ Kit. 157. § (2) bek.

⁵⁴¹ Kit. 157. (3a) bek., Beiktatta: 2019. évi CIX. törvény 45. §, Hatályos: 2020. január 1. napjától.

⁵⁴² Kit. 157. § (4) bek.

részmunkaidős foglalkoztatás a kormánytisztviselő heti munkarendje, ugyancsak a kormánytisztviselő kérelme alapján egyenlőtlen munkaidő-beosztással is meghatározható.⁵⁴³

A Kit. által bevezetett új szabályozás szerint a munkáltatói jogkör gyakorlójának lehetősége van arra, hogy a gyermekes kormánytisztviselőknek – a gyermek tízéves koráig – a szervezetben mindenkit megillető cafetéria juttatáson felül, extra cafetéria-juttatást biztosítson.⁵⁴⁴ Az extra cafetéria-juttatás feltételeit, mértékét a munkáltatói jogkör gyakorlója a közszolgálati szabályzatban rendezi.⁵⁴⁵ A törvény értelmében a juttatást mindkét szülő igénybe veheti, amennyiben közös háztartásban élnek.⁵⁴⁶ A további részletszabályokat a 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet rendezi, mely szerint a törvényben foglalt cafetéria-juttatáson felül az éves cafetéria összege gyermekenként legfeljebb 50.000 forint összeggel növelhető, gyermekenként azonos összegben. Természetesen ez az extra cafetéria-juttatás is, csakúgy, mint a mindenki részére járó, általános cafetéria-juttatás összege is tartalmazza a juttatást teljesítő munkáltatót terhelő közterheket. Hangsúlyozni kell, hogy mindez nem alanyi jogon jár, hanem a munkáltatói jogkör gyakorlójának döntésétől függ.⁵⁴⁷

A Kit.-ben szabályozott otthoni munkavégzésre vonatkozó szabályok új szemléletet hordoznak. Ugyan az ún. „home-office” intézménye a Kttv. szerint is biztosítva volt, azonban a Kit. erősíteni kívánja az igénybevételének lehetőségét, a gyermeket nevelők számára pedig még nyitottabbá teszi, tekintettel a szabadságok számának optimalizálására. Ennek megfelelően amennyiben a gyermek megbetegszik, nem feltétlenül kell külön szabadságot kérni. A gyermeket nevelők esetében mindkét szülőnek gyermekenként – a gyermek tízéves koráig – a munkáltató jogkör gyakorlója a közszolgálati szabályzatban eltérő rendelkezéseket állapíthat meg.⁵⁴⁸

9.3.6.1. Családalapítási támogatás

A Kit. további családpolitikai rendelkezése a családalapítási támogatás bevezetése, ami új jogintézmény a jogállási törvények tekintetében is. A törvény alapján a család alapításakor felmerülő többletkiadásokhoz való hozzájárulás céljából családalapítási támogatás biztosítható a kormánytisztviselő részére. A támogatás a kormánytisztviselő kérelmére adható a kormányzati szolgálati jogviszony fennállása alatt egy alkalommal. A családalapítási támogatás maximális mértéke a mindenkori minimálbér ötszörösének megfelelő összeg, amelyet a törvény kamatmentesen biztosít a kormánytisztviselő részére. Az elbírálás szempontjából figyelemmel kell

⁵⁴³ Kit. 158. § (1) bek.

⁵⁴⁴ Kit. 159. § (1)-(2) bek.

⁵⁴⁵ Kit. 159. § (4) bek.

⁵⁴⁶ Kit. 159. § (2) bek.

⁵⁴⁷ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 57. §

⁵⁴⁸ Kit. 160. § (1)-(2) bek.

lenni kormánytisztviselő házastársa vagy élettársa jövedelmi viszonyaira is.⁵⁴⁹ A kormánytisztviselőt alanyi jogon illeti meg a támogatás, ha jogviszonyának ideje alatt gyermeke született vagy gyermeket legfeljebb hat hónapos korában jogerősen örökbefogadott, és a gyermek eltartásáról saját háztartásában gondoskodik, ideértve azt az esetet is, ha a gyermek betegségének gyógyítása miatt átmenetileg egészségügyi intézményben tartózkodik.⁵⁵⁰

A 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet rendelkezései szerint gyermek érkezése esetén családalapítási támogatásban részesül a kormánytisztviselő, ami egy vissza nem térítendő egyszeri juttatás gyermek születése vagy gyermek örökbefogadás esetén. Valamennyi gyermek esetében jár a juttatás, ami azt jelenti, hogy amennyiben ikergyermekekről van szó, a támogatás akkora mértékben jár a kormánytisztviselőnek, ahány gyermekkel bővül a család. A támogatás mértéke bruttó 200.000 forint.⁵⁵¹ Ugyan alanyi jogon jár a családalapítási támogatás gyermek esetén, azonban jogvesztő határidőként hat hónap lett rögzítve az igénylés benyújtására. Ennek elmulasztása esetén nem jár a juttatás, viszont amennyiben az igénykérelem benyújtása a születést vagy az örökbefogadást követő hat hónapos intervallumon belül történik, a kormányzati igazgatási szerv köteles támogatásban részesíteni a kormánytisztviselőt.⁵⁵²

9.3.6.2. Visszatérítendő családalapítási támogatás

A családi érték elismerését szolgálva, a 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet adható támogatásként rendelkezik a visszatérítendő családalapítási támogatásról, ami ugyan egy kamatmentes juttatási forma, de a megnevezéséből adódóan a támogatás odaítélése esetén visszafizetési kötelezettsége áll fenn a kormánytisztviselőnek. A visszatérítendő támogatás több célt szolgál, anyagi támogatást jelent pályakezdés, házasságkötés, családalapítás, gyermekvállalás, valamint önálló otthonszerzés kapcsán, valamint a családalapítás és az otthonteremtés esetében a tartós fogyasztási cikkek és szolgáltatások megvásárlásához, igénybeviteléhez.⁵⁵³ (36. számú táblázat)

A visszatérítendő családalapítási támogatás igényjogosultság elbírálásánál előnyt élveznek azok a kormánytisztviselők, akiknek a háztartásában az egy főre eső jövedelme nem nagyobb a bruttó garantált bérminimum háromszorosánál.⁵⁵⁴

⁵⁴⁹ Kit. 161. § (1) bek.

⁵⁵⁰ Kit. 161. § (2) bek.

⁵⁵¹ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 63. § (1)-(2) bek.

⁵⁵² 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 63. § (3) bek.

⁵⁵³ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 58. § (1) bek.

⁵⁵⁴ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 58. § (2) bek.

9.3.6.3. Iskolakezdési támogatás

A Kit. iskolakezdési támogatás igénybevételét biztosítja a kormánytisztviselő részére évente egy alkalommal a közoktatásban részt vevő, iskolai tanulmányokat folytató, saját háztartásban nevelt, családi pótlékra jogosító gyermeke után.⁵⁵⁵ A kormánytisztviselő évente egy alkalommal – a gyermekes családok élethelyzetének javítása érdekében – gyermekenként nevelési támogatásra jogosult.⁵⁵⁶ Ezen támogatások a gyermek mindkét szülőjét megilletik, ha a szülő kormánytisztviselő és a gyermekkel közös háztartásban él.

A 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet további részletszabályt tartalmaz az iskolakezdési támogatásra vonatkozóan. E szerint az iskolakezdési támogatás igénylése a kormánytisztviselő erre irányuló kérelmének benyújtásával indul, melyhez szükség szerint a tanulói jogviszony igazolását is csatolni kell. A kérelem benyújtására nyitva álló idő tárgyév augusztus 1-je és szeptember 30-a közötti időtartam.⁵⁵⁷ Az iskolakezdési támogatást gyermekenként kell figyelembe venni. Mértéke gyermekenkénti tárgyév augusztus 1-jén érvényes havi minimálbér nettó összegének 45%-ának megfelelő összeg.⁵⁵⁸

9.3.6.4. Táborozás támogatása

A Kit. lehetőségként rögzíti, hogy a kormánytisztviselő támogatásban részesüljön az óvodás, illetve az iskolás gyermek nyári szünideje alatti felügyelettel, valamint táboroztatással összefüggő költségeinek támogatására. A támogatás igénybe vételének mértékét és módját a törvény kormányrendeletben meghatározott szabályozáshoz köti.⁵⁵⁹

9.4. SZABADSÁG

„A szabadságra való jogosultságot a magyar jogon túlmenően az Európai Parlament és a Tanács 2003. november 4-i a munkaidő-szervezés egyes szempontjairól szóló 2003/88/EK irányelve is rögzíti, amely minden tagállamra kötelező rendelkezéseket tartalmaz. Az irányelv előírja, hogy minden munkavállalót évente legalább négy hét szabadság illeti meg.”⁵⁶⁰

A közigazgatás dolgozói állományát rendes szabadságként alap- és pótszabadság illeti meg. A Kit. hatálybalépését megelőzően a közszolgákat megillető alapszabadság mértéke egységesen 25 nap volt, az Mt. hatálya alá tartozó munkavállalók esetében pedig 20 munkanap. A Kit.

⁵⁵⁵ Kit. 162. § (1) bek.

⁵⁵⁶ Kit. 162. § (3) bek.

⁵⁵⁷ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 64. § (4) bek.

⁵⁵⁸ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 64. § (3) bek.

⁵⁵⁹ Takács, 2019., p. 74.

⁵⁶⁰ Fodor, Konta, Schumacher, 2014., p. 16.

hatálybalépésével módosultak a kormánytisztviselőket megillető szabadságra vonatkozó rendelkezések is, mivel 2019. január 1-jétől az új rendelkezések szerint az évenkénti 25 nap alapszabadság 20 munkanapra csökkent, az Mt.-ben foglalt mértékkel szinkronban. Ezzel a kormánytisztviselőket megillető többletjogosultság megszűnt. Az alapszabadságot kormánytisztviselők esetében a Kit.-ben, munkavállalók esetében pedig az Mt.-ben biztosított pótszabadságok egészítik ki.⁵⁶¹

A Kit. hatálybalépését megelőzően a pótszabadságra vonatkozó rendelkezések az alábbiakban foglalhatók össze: A felsőfokú iskolai végzettségű kormánytisztviselő pótszabadságának mértéke besorolásától függően 3 és 11 munkanap között volt, míg a középiskolai végzettségű kormánytisztviselő pótszabadságának mértéke 5, 8 és 10 munkanap lehetett. A vezetői megbízatású kormánytisztviselő pótszabadsága a vezetői szinttől függően 11, 12 és 13 munkanap. Külön rendelkezett a törvény az aljegyző, a jegyző és a főjegyző pótszabadságáról.⁵⁶²

A Kit. új rendelkezései módosították a besorolásra vonatkozó szabályokat is. Ennek megfelelően 2019. január 1-jétől alapszabadságon felül a közszolgálatban foglalkoztatott kormánytisztviselő az általa betöltött álláshely besorolásától függően jogosult besorolás szerinti pótszabadságra évente, melynek eltérő a mértéke a minisztériumi kormánytisztviselő, valamint a kormányzati főhivatal, a központi hivatal, a kormányhivatal kormánytisztviselője esetében.⁵⁶³

Ennek megfelelően a minisztériumi kormánytisztviselő háromtól kilenc napig terjedően jogosult pótszabadságra négy elkülönített besorolási kategória szerint (3,5,7,9), a kormányzati főhivatal, a központi hivatal és a kormányhivatal kormánytisztviselője ugyancsak három és kilenc munkanap között jogosult pótszabadságra (3,5,7,8,9) azonban az ő esetükben nem négy, hanem öt besorolási kategória szerint.⁵⁶⁴ (37., 38. számú táblázat)

A Kit. szerinti szakmai álláshely szabadságra vonatkozó intézménye kétszintű rendszerben került kialakításra, főosztályvezetői és osztályvezetői pozíció szerinti szakmai vezetői álláshelyek lettek beiktatva az új szabályrendszerbe. A szakmai vezetői álláshelyet betöltő kormánytisztviselő pótszabadság helyett vezetői pótszabadságot vehet igénybe.⁵⁶⁵ (39. számú táblázat) Érdekes, hogy az osztályvezetői szakmai vezetői álláshelyet betöltő kormánytisztviselő pótszabadságának mértéke alacsonyabb (5 munkanap), mint az ügyintézői álláshelyen lévő egyes besorolási kategóriák esetében megállapított pótszabadság mértéke. A főosztályvezetői álláshelyek esetében ilyen anomália szerencsére nem áll fenn, mivel az ő esetükben megállapított éves szabadság

⁵⁶¹ Rác, 2021., p. 19.

⁵⁶² Rác, 2021., p. 18.

⁵⁶³ Rác, 2021., p. 19.

⁵⁶⁴ Rác, 2021., p. 19.

⁵⁶⁵ Kit. 128. § (5) bek.

mértéke (10 munkanap) valamennyi ügyintézői besorolású álláshelyre vonatkozó pótszabadság mértékétől magasabb.⁵⁶⁶

A Kit. szerint a gyermek után járó pótszabadság rendelkezései is változtak. (40. számú táblázat) A korábbi szabályok szerint gyermek után járó pótszabadság a szülőknek tizenhat évnél fiatalabb gyermek után járt, ami az új szabályozás szerint kedvezőbb, a gyermek tizennyolc éves kora eléréséig megilleti a dolgozót. A gyermek után járó pótszabadság mértéke is jelentősen növekedett, mivel a kormánytisztviselő tizennyolc életév alatti gyermek után két nap helyett négy napra, két gyermek után három nap helyett nyolc nap, három vagy annál több gyermek esetén hét nap helyett tizennégy nap pótszabadságra szerez 2019. január 1-jét követően jogosultságot.⁵⁶⁷

A családtámogatási elvekkel összhangban a pótszabadságra jogosultak köre és mértéke is a dolgozói oldal javára változott. A gyermek után járó pótszabadságon felül kiszélesedett a pótszabadság megállapításában érintettek köre, hiszen a nagyszülők is jogosultakká válnak öt nap pótszabadságra az unoka születését követő második hónap végéig. A házasságkötések számát és ezáltal a családokat támogatva az első házasságkötést is öt munkanap pótszabadsággal jutalmazták, amire alanyi jogon szereznek jogosultságot a kormánytisztviselők a házassági anyakönyvi kivonat igazolásával. Az apának gyermeke születése esetén nyolc nap, ikergyerekek esetén tíz nap pótszabadság jár a születést követő második hónap végéig.⁵⁶⁸

További pótszabadságot állapít meg a Kit. az egészségi ártalomnak kitett munkakörök betöltésére nézve.⁵⁶⁹ (41. számú táblázat)

A fizetett szabadság szabályozása terén nem áll fenn egységesség az Mt., illetve a közigazgatásban jelen lévő foglalkoztatási törvények között, de még a közigazgatásra túlnyomó részt jellemző jogállási törvények – a Kttv. és a Kit. – között is jelentős eltérés tapasztalható bizonyos feltételrendszerek tekintetében. A legjelentősebb eltéréseket kiemelve, az Mt. és a Kit. húsz munkanap alapszabadságról rendelkezik, míg a Kttv.-ben megmaradt a közigazgatás többletjogosultságaként jelen lévő huszonöt munkanap alapszabadság. További különbségként említhető – melyet a három törvény három különböző képpen szabályoz – a pótszabadság mértéke, mivel az Mt. életkorhoz kötötten, addig a Kttv. az előmenetelhez kapcsolódó besorolás szerint, a Kit. pedig álláshely szerinti besoroláshoz kapcsolódóan határoz meg.⁵⁷⁰ A közigazgatásban

⁵⁶⁶ Rác, 2021., p. 19.

⁵⁶⁷ Rác, 2021., p. 19.

⁵⁶⁸ Rác, 2021., p. 19-20.

⁵⁶⁹ Kit. 128. (6)-(8) bek.

⁵⁷⁰ Rác, 2021., p. 20.

alkalmazott törvények fizetett szabadságra vonatkozó szabályozásában megmutatkozó főbb különbségeket a 42. számú táblázat tartalmazza.⁵⁷¹

9.5. TÁVMUNKA, OTTHONI MUNKAVÉGZÉS

Az Európai Bizottság kezdeményezésére 2002-ben jött létre az Európai Távmunka Keretmegállapodás, amely meghatározza a távmunka alapelveit és a tagállami szabályozás szintjén szem előtt tartandó legfontosabb szabályokat, előírásokat.⁵⁷² Magyarországon a távmunkáról szóló európai Keretmegállapodás rendelkezései 2004 májusában kerültek át az Mt. rendelkezéseibe⁵⁷³, és azóta alkalmazandó a köz- és a magánszférában egyaránt.

A Kit. hatálya alatt foglalkoztatottak esetében a távmunka és az otthoni munkavégzés szabályainak általános rendelkezéseit törvényi szinten a Kit.⁵⁷⁴, különös szabályait pedig a 88/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet⁵⁷⁵ tartalmazza. A további részletszabályokat pedig a munkáltatók egyedileg szabályozzák a közszolgálati szabályzatban.

A távmunkavégzés eltérő munkavédelmi szabályait az Mvt. tartalmazza.⁵⁷⁶ Az előírás szerint a távmunkavégzés csak olyan helyen folytatható, amelyet a munkáltató munkavédelmi szempontból előzetesen megfelelőnek minősített. Ennek kivitelezése eléggé aggályosnak mondható, mivel állásponatom és tapasztalatom szerint a gyakorlatban ez a rendelkezés nem működőképes és nem is mondható szokásosan bevett gyakorlatnak. A munkáltató e feladatkörében kockázatértékelést végez, amely során azonosítja az esetlegesen felmerülő veszélyeket, a veszélyeztetettek számát és értékeli a kockázatokat. Az otthoni munkavégzés esetében is szükséges tisztázni azokat az előírásokat, amelyek a munkavédelem kérdéskörében felmerülhetnek. (például mi minősül munkabalesetnek, mi tartozik a kormánytisztviselő és a munkáltatói jogkör gyakorlójának felelősségi körébe stb.)

A Kit. hatálya alatt a távmunka és az otthoni munkavégzés fogalmi meghatározása jogszabályi szinten definiált: „A távmunka a foglalkoztató kormányzati igazgatási szerv székhelyétől, illetve a munkavégzés rendes helyétől elkülönült helyen rendszeresen folytatott olyan tevékenység, amelyet információtechnológiai vagy számítástechnikai eszközzel végeznek, és eredményét

⁵⁷¹ Rácz, 2021., p. 20-21.

⁵⁷² A távmunkáról szóló Európai Keretmegállapodás végrehajtása, 2006., p. 2.

⁵⁷³ Mt. 196-197. §-ába kerültek átvezetésre.

⁵⁷⁴ Kit. 125. § tartalmazza a távmunka rendszerére vonatkozó általános szabályokat, Kit. 126. § az otthoni munkavégzés általános szabályairól rendelkezik.

⁵⁷⁵ 88/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet 23-24. § tartalmazza a távmunkavégzésre vonatkozó különös szabályokat, a 25-26. § az otthoni munkavégzés különös szabályait.

⁵⁷⁶ Mvt. 86/A. §

elektronikusan továbbítják, ide nem értve az otthoni munkavégzést.”⁵⁷⁷ „A kormánytisztviselő és a munkáltatói jogkör gyakorlójának megállapodása esetén a kormánytisztviselő a munkáját a munkavégzés rendes helyétől eltérően a lakó-, illetve tartózkodási helyén, saját eszközeivel is végezheti.”⁵⁷⁸

A távmunkavégzésre, valamint az otthoni munkavégzésre kizárólag akkor kerülhet sor, amennyiben az alábbi feltételek együttesen teljesülnek (közös szabályok):

- az álláshelyen ellátandó feladat jellege lehetővé teszi a kormányzati igazgatási szerv székhelyétől, illetve a munkavégzés rendes helyétől elkülönült helyen történő foglalkoztatást,
- az adatok védelmére, biztonságára vonatkozó követelmények lehetővé teszik azoknak információtechnológiai vagy számítástechnikai eszközzel történő továbbítását,
- a távmunkavégzésről, otthoni munkavégzésről megállapodás születik, melyről a beosztási okiratban is rendelkezni kell.⁵⁷⁹

Amennyiben a kormánytisztviselőt a Kit. alapján távmunkavégzés keretében kívánják foglalkoztatni, arról – a korábbi szabályokhoz hasonlóan – megállapodás megkötése szükséges a kormánytisztviselő és a munkáltatói jogkör gyakorlója között. A távmunkavégzés elrendelésére vonatkozó megállapodásban kell rendelkezni az ellátandó feladatról, a munkáltatói jogkör gyakorlója és a távmunkát végző kormánytisztviselő közötti, a kormányzati szolgálati jogviszonyból származó jogok gyakorlásához és kötelezettségek teljesítéséhez szükséges kapcsolattartás feltételeit és módját, valamint a távmunkavégzéssel összefüggésben a távmunkát végző kormánytisztviselőnél szükséges és indokoltan felmerült költség elszámolásának módját.⁵⁸⁰ Az otthoni munkavégzésre irányuló megállapodásban rögzíteni kell az otthoni munkavégzés idejét, az egyedileg elvégzendő feladatokat, továbbá a kapcsolattartás és az elvégzett munka leadásának módját és időpontját. Az otthoni munkavégzésre irányuló megállapodás tartalmazza az otthoni munkavégzés helyeként a kormánytisztviselő lakó- vagy tartózkodási helyét is, melynek megváltozását haladéktalanul köteles bejelenteni a humánpolitikai szervezeti egység vezetőjének.⁵⁸¹

Otthoni munkavégzésre a kormánytisztviselővel keretmegállapodás is köthető, ennek megléte esetén a kormánytisztviselő valamennyi esetben, amennyiben esedékes, a megállapodásban foglaltak szerint jelzi az otthoni munkavégzés iránti igényét a munkáltatói jogkör gyakorlójának.

⁵⁷⁷ Kit. 125. § (1) bek.

⁵⁷⁸ Kit. 126. § (1) bek.

⁵⁷⁹ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 22. § (1)-(2) bek.

⁵⁸⁰ 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 23. § (2) bek.

⁵⁸¹ Kit. 126. § (3) bek.

Megállapítható, hogy – az elrendelő irat tartalmát tekintve – nincsen lényegi tartalmi különbség a Kttv. hatálya alatti foglalkoztatottakra vonatkozó szabályozással történő összevetés eredményeként. Annak dokumentálásában van eltérés, hiszen amíg a Kttv. hatálya alatt kinevezésben rögzítik a távmunkavégzést, addig a Kit. hatálya alatt foglalkoztatottak esetében megállapodás, illetve beosztási okiratban történik a rögzítés.

A távmunkavégzés és az otthoni munkavégzés közötti fő különbsége annak elrendelésében, illetve kezdeményezésében keresendő. Amíg a távmunkavégzés a munkáltatói oldalról irányuló, azaz a munkáltatói jogkör gyakorlója rendelheti el, addig az otthoni munkavégzésre irányuló megállapodás megkötését a kormánytisztviselő kérelmezheti, amennyiben a Kit.-ben és a Korm. rendeletben meghatározott feltételek fennállnak. További változás a korábbi szabályokhoz képest, hogy amíg a Kttv. hatálya alatt foglalkoztatottak esetében biztosítva van, hogy eltérő megállapodás hiányában a munkáltató a napi munkaidő legalább fele beosztásának jogát – a távmunkavégzés sajátos jellegére tekintettel – a kormánytisztviselő számára írásban átengedi (kötetlen munkarend), addig ennek lehetősége a Kit. hatály alatt nem került leszabályozásra.⁵⁸²

Természetesen mind a távmunka, mind az otthoni munkavégzés esetén igaz, a kormánytisztviselő adatvédelmét biztosítva, hogy a munkavégzés ellenőrzése során a munkáltatói jogkör gyakorlója nem tekinthet be a kormánytisztviselőnek a munkavégzéshez használt számítástechnikai eszközön tárolt, nem a kormányzati szolgálati jogviszonyból származó kötelezettséggel összefüggő adataiba. A munkáltatói jogkör gyakorlójának utasítási jogköre tekintetében a munkáltatói jogkör gyakorlójának utasítási joga – eltérő megállapodás hiányában – kizárólag a kormánytisztviselő által ellátandó feladatok meghatározására terjedhet ki. Továbbá a munkáltatói jogkör gyakorlója írásban előírhatja, hogy az általa biztosított számítástechnikai vagy elektronikus eszközt a kormánytisztviselő kizárólag a munkavégzéshez használhatja.

A munkáltatónak nagy hangsúlyt kell fektetnie a közszolgálati szabályzatba kerülő részletszabályokra, hiszen ezek a rendelkezések szolgálhatnak biztosítékkul az atipikus foglalkoztatás esetén felléphető problémák előzetes kiszűrésére. Ennek keretében a munkáltatónak célszerű előírnia a kormánytisztviselő által biztosított számítástechnikai eszközök alkalmazása során azokat a keretszabályokat is, amelyek a biztonsági követelmények érvényesítése érdekében szükségesek. (pl.: informatikai védelmi beállítások, elektronikus levélcím és elektronikus postafiók használata stb.) Illetve ugyancsak a közszolgálati szabályzatban van mód a kormánytisztviselők körének meghatározására, azaz, hogy kikkel lehet és mely foglalkoztatási kör

⁵⁸² Kit. 125 §, 126. §, 30/2012. (III. 7.) Korm. rendelet 12. § (5) bek.

az, akikkel nem lehet megállapodást kötni. (pl.: a próbaidejét töltő kormánytisztviselők esetében).⁵⁸³

Összegzés

A közel egy évtizede hatályban lévő Kttv. alkalmazása azt mutatta, hogy nem sikerült az elvárt mértékben növelni a közigazgatás működésének hatékonyságát. A 2019. január 1-jével hatályba lépett Kit. egy, a Kttv.-től eltérő szemléletet próbált megvalósítani a közigazgatásban. A jogalkotói szándék az új illetmény- és ehhez kapcsolódó besorolási rendszer bevezetésével az volt, hogy a Kttv.-től nagyobb rugalmasságban tudjanak élni a munkáltatói jogkör gyakorlói az általuk foglalkoztatott kormánytisztviselők teljesítményének elismerésére és ösztönzésére. A kérdés az, hogy a Kttv. vagy a Kit. megközelítése bizonyult-e alkalmasabbnak a közigazgatás személyi állományának motiválására és hatékonyságának növelésére, melyet egy empirikus kutatás keretében kívánok megvizsgálni.

⁵⁸³ Kit. 125. § (4) bek., Kit. 126. § (4) bek.

10. EMPIRIKUS KUTATÁS ISMERTETÉSE

Ebben a fejezetben a közigazgatás személyi állománya körében lefolytatott empirikus kutatásom eredményét és az ebből levont tapasztalatokat kívánom bemutatni. A megkeresett szervek személyi állománya körében lefolytatott online kérdőíves kutatás bemutatása az anonim módon adott válaszok kielemezésével történik. Ezt követően foglalom össze a vizsgálat tárgyát képező motivációs tényezőkre vonatkozó kutatásom eredményét.

10.1. EMPIRIKUS KUTATÁS FELÉPÍTÉSE

A fent vázolt szabályozási környezet motivációra való hatását empirikus felvétellel vizsgáltam, melyet 2019 második félévében folytattam le. A vizsgálat fókuszpontjában álló államigazgatási szerveket jellemző motivációs tényezőket két aspektusból kívántam megvizsgálni. Egyrészt a kvantitatív kutatás során kérdőíves felmérést készítettem. A kérdőíves vizsgálat a tudományos adatgyűjtés egyik speciális és gyakran alkalmazott módszere, melynek során kérdőív segítségével kerül feltérképezésre a megkérdezettek kutatás tárgyáról alkotott véleménye.⁵⁸⁴ A kérdőíves felmérés keretében a kutatásban részt vett személyi állomány részére online, anonim módon történő kitöltés lehetőségét biztosítottam két hetes időtartamban. (A kutatásban használt kérdőív az értekezés 1. számú mellékletét képezi.) A kutatási folyamat következő lépéseként került volna sor arra a fázisra, melynek keretében a vizsgálat alá vont közigazgatási szerv HR vezetőjét megszólító kérdőívből kaptam volna információt az adott szerv ösztönzőrendszerére vonatkozóan. (HR vezetők részére készített kérdőív az értekezés 2. számú mellékletében található.) A vizsgált szervek közül azonban, csupán egy HR vezető küldte meg a kérdőívet, így a kutatás során annak elemzése nem bír jelentőséggel. A kutatás utolsó fázisában került sor az empirikus kutatás következtetései megfogalmazására a szerzett tapasztalatok alapján.

Az empirikus kutatás főbb vizsgálati tárgyköre három nagy csoportra osztható, melynek keretében a vizsgálatom az alábbiakra terjedt ki:

1. Az empirikus kutatásba bevont személyi állomány elégedettségének vizsgálata az egyes motivációs tényezők tükrében;
2. A vizsgálat alá vont személyi állomány elégedettségének vizsgálata a szervezeti ösztönzőrendszer egészére nézve;

⁵⁸⁴ Hornyacsek, 2014., p. 91.

3. A közigazgatásban alkalmazott foglalkoztatási törvényekben (Kttv., Kit.) meghatározott ösztönzőkről alkotott vélemények, észrevételek feltérképezése.

A kutatás eredményétől – az empirikus vizsgálat lefolytatását megelőzően – azt vártam, hogy a kutatásban részt vettek válaszaira alapozva saját képet kapjak a közigazgatás foglalkoztatási szabályaiban tükröződő motivációs rendszerről alkotott nézetekről, véleményekről. Feltételezésem szerint a kutatás eredménye hasznos információval szolgálhat és több szinten felhasználható eredményeket mutat. Egyrészt kormányzati szinten információt nyújt a jogszabályokban deklarált juttatási elemekhez fűzött jogalkotói szándék megvalósulásáról. Másrészt a dolgozói elégedettséget mutató eredmények az adott szervezet vezetői számára szolgálhatnak segítségül a helyi motivációs sajátosságok, tényezők további alkalmazásában vagy azok mellőzésében.

A kérdőíves megkérdezésben található kérdések három nagyobb csoportra különíthetők el az alábbi csoportosítási bontásban:

1. *Bevezető kérdések*

A kérdőív bevezető kérdéseiben a megkérdezés tárgya a kérdőíves kutatásban részt vevő személy pozíciójára, a közszférában, valamint az adott munkahelyen jogviszonyban eltöltött idejére, illetve az iskolai végzettségére vonatkozik.

2. *Motivációs tényezőkre és ösztönzőrendszerre vonatkozó kérdések*

A kérdőív ezen kérdései alkotják a kérdőív vázát és teszik ki a kérdőív legnagyobb részét. A kérdések az egyén általi, személyes megítélésére vonatkoznak az egyes motivációs tényezőkkel és az ösztönzőrendszerrel kapcsolatban. A kutatásban részt vevők a kérdések értékelését egy 0-tól 5 pontig terjedő Likert-skálán⁵⁸⁵ végezték el. A 0 pont az egyáltalán nem jellemző, az 5 pont pedig a maximálisan jellemző minőséget jelöli.

3. *Jogszabályi rendelkezésekkel bevezetett motivációs tényezők által kiváltott elégedettségre vonatkozó kérdés*

A kérdőív zárásaként egy szabad szöveges kérdés megválaszolására kerül sor. A kérdés annak függvényében változik, hogy a kutatásban részt vevő szervnél a foglalkoztatotti állomány a Kttv., vagy a Kit. hatálya alá tartozik. A Kttv. hatálya alá tartozó személyi állomány esetében a kérdés a Kttv.-ben szereplő motivációs tényezők, a Kit. hatálya alá tartozóknál pedig a Kit. által bevezetett

⁵⁸⁵ A Likert-skála Rensis Likert amerikai pszichológus és szociológus nevéhez fűződik, aki ezt a módszert 1932-ben fejlesztette ki a doktori értekezéséhez. A manapság is gyakran használt módszer arra az alapelve épül, hogy a különböző állítások két szélsőséges végpont között kialakított skálán kerülnek értékelésre. „Mind a két esetben az egyik végpont abszolút ellenkezést, míg a másik abszolút egyetértést, azonosulást testesít meg, amelyek között a válaszadó elhelyezheti véleményét az adott állítással kapcsolatban.” [Zerényi, 2016., p. 470.]

új jogszabályi rendelkezések a kutatásban részt vevők elégedettségére gyakorolt hatását vizsgálja. Ebben a témában a kérdőív zárásaként szereplő kérdés egy rövid értékelést kért.

Az empirikus kutatás lefolytatásával összesen 31 közigazgatási szervet kerestem meg, mind elektronikusan, mind pedig személyesen és telefonon (volt munkakapcsolataimat). A megkeresések során azonban többségében – sajnálatos módon – elzárkózást tapasztaltam a szerv vezetői részéről. Az elutasító válaszok többsége indoklást nem tartalmazott, csupán egy két szerv élt a munkatársak leterheltségének indokával. Az egyik elutasító választ abból a szempontból emelem ki, hogy éppen az értekezés egyik központi témáját adó Kit. bevezetett rendelkezéseit jelölte meg az elutasítás indokaként: „... a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény hatályba lépő rendelkezéseinek gyakorlati alkalmazása megnövekedett feladatterhet jelent a kollégákra nézve, így sajnálatos módon idő és kapacitás hiányában a (a közigazgatási szerv megnevezése anonimitásra tekintettel kihagyva) munkatársai hivatali szervezeten túli feladatot nem tudnak vállalni.” Ennek eredményeként a kérdőíves vizsgálatot négy államigazgatási szervnél folytattam le, melyből három szerv (fővárosi és) megyei kormányhivatal, egy szerv autonóm államigazgatási szerv.

A kutatás lefolytatását megengedő államigazgatási szervek esetében biztosítottam a teljes körű anonimitás lehetőségét. Ennek eredményeként az online kérdőíves megkérdezés keretében adott válaszok elemzése során – az egységességet szem előtt tartva – egyöntetűen a közigazgatási szerv megnevezése nélkül tüntettem fel az adatokat, kimutatásokat (lásd: Szerv 1). A kérdőíves megkérdezés lefolytatására, a kérdések megválaszolására az érintett szervek – vezetői döntéstől függően – egy-két hetet biztosítottak.

A kutatásban részt vevői kör az adott államigazgatási szerveknél foglalkoztatott személyi állományra terjedt ki, mind vezetői, mind ügyintézői körben. A kutatás kérdőíves megkérdezésében összesen 1249 fő vett részt, a Szerv 1 részéről 404 fő, a Szerv 2 állományából 513 fő, a Szerv 3 részéről 305 fő és a Szerv 4 foglalkoztatottjaiból 27 fő. (43. számú táblázat)

10.2. KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS VÁLASZAINAK KIÉRTÉKELÉSE

Az alábbiakban a vizsgálat alá vont dolgozók kérdőíves felmérés keretében adott válaszainak kiértékelésére kerül sor olyan formában, hogy először a kérdéshez kapcsolódó elméleti háttérre⁵⁸⁶ térek ki, majd ezt követően kerül sor a vizsgálat alá vont dolgozók válaszainak elemzésére szöveges formában, valamint diagram ábrázolásával. A válaszok elemzésére készített táblázatok az értekezés függelékében találhatóak.

⁵⁸⁶ A továbbiakban a kérdőív egyes kérdéseire kapcsolódó elméleti részt dőlt betűtípussal jelölöm.

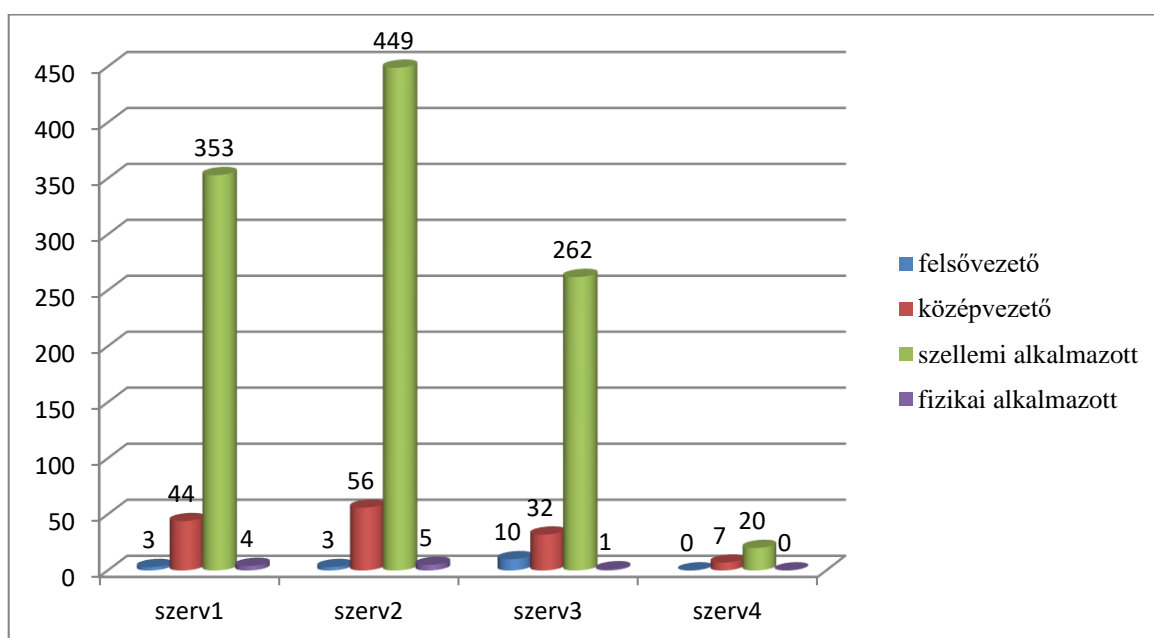
1. kérdés: Milyen pozíciót tölt be a jelenlegi munkahelyén?

A kérdőív első kérdése a dolgozó által az adott szerven belül betöltött pozíciójára vonatkozott. A válaszadók négy válasz közül választhattak: felsővezető, középvezető, szellemi alkalmazott, fizikai alkalmazott.

A négy államigazgatási szerven belül összesen 1249 fő töltötte ki a kérdőívet, melyből 16 fő (1,28%) felsővezető, 139 fő (11,13%) középvezető, 1084 fő (86,79%) szellemi alkalmazott, 10 fő (0,8%) fizikai alkalmazott volt. Szerv 1 részéről összesen 404 fő (32,35%), Szerv 2 részéről 513 fő (41%), Szerv 3 részéről 305 fő (24,42%), Szerv 4 részéről 27 fő (2,16%) vett részt a felmérésben. (44. számú táblázat)

23. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők pozíció szerinti megoszlása



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

2. kérdés: Mióta dolgozik Ön a közszférában?

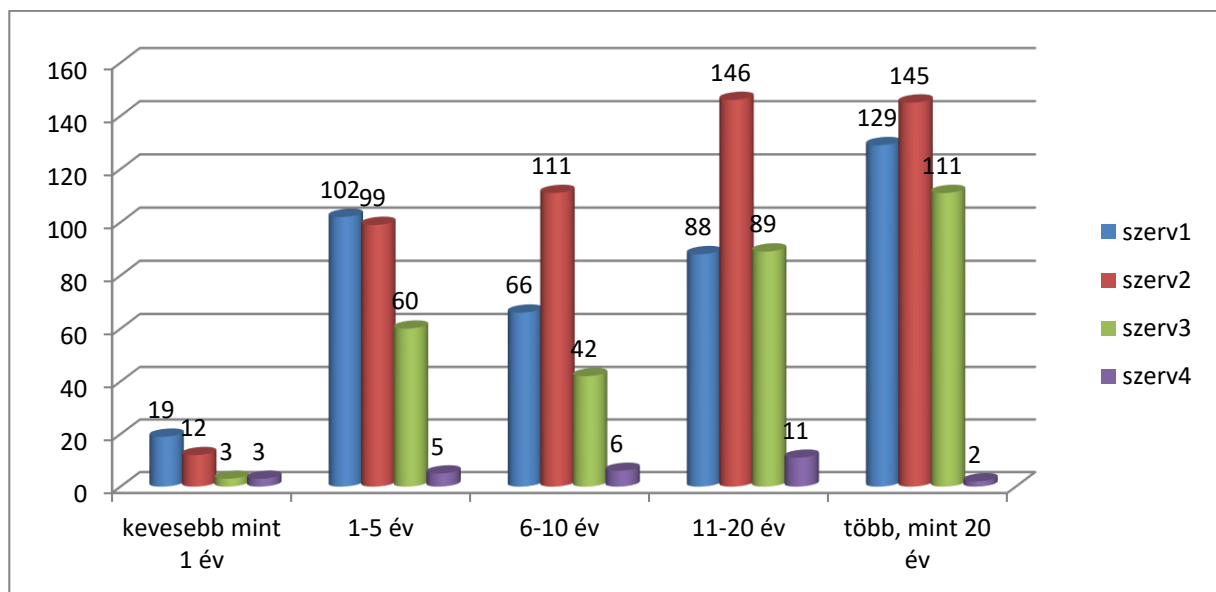
Magyary Zoltán megfogalmazásával élve, a közszolgalat a köznek, azaz mindenkinek válogatás nélkül való állandó és szabályos szolgalatát jelenti.⁵⁸⁷ A válaszadók 5 opció közül választhattak a közszférában jogviszonyban töltött idő vonatkozásában. A lehetséges válaszok: kevesebb, mint 1 éve, 1-5 éve, 6-10 éve, 11-20 éve, valamint több, mint 20 éve.

⁵⁸⁷ Magyary, 1942., p. 131.

Az 1249 fő megkérdezett közül 37 fő (2,96%) válaszolta azt, hogy kevesebb, mint 1 éve dolgozik a közszférában. 266 fő (21,3%) 1 és 5 év közötti időt, 225 fő (18,01%) 6 és 10 év közötti időt, 11 és 20 év közötti időt 334 fő (26,74%) töltött a közszférában. A válaszadók legnagyobb részét pedig azok tették ki, akik több, mint 20 éve dolgoznak közszférában, 387 fő (30,98%) adta ezt a választ a megkérdezettek közül. (45. számú táblázat)

24. számú ábra

**A kérdőíves felmérésben résztvevők megoszlása
közszolgálatban töltött idő szerint**



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

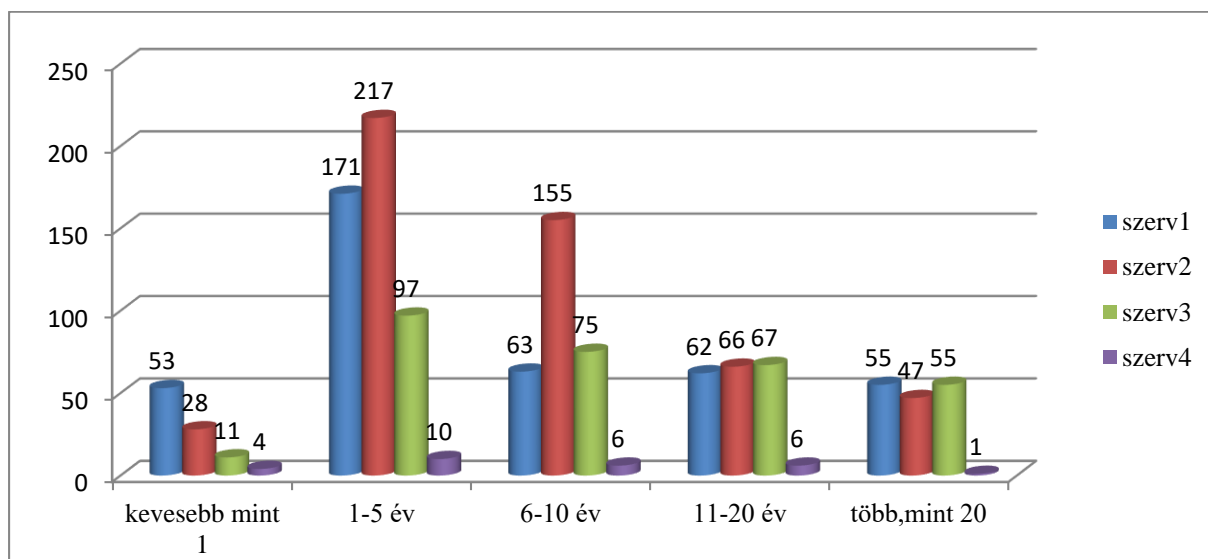
3. kérdés *Mióta dolgozik ezen a munkahelyen?*

Az előző kérdéshez hasonlóan a kérdőíves felmérésben résztvevők e kérdés megválaszolásánál is 5 opció közül választhattak. A kérdésre adható lehetséges válaszok: kevesebb, mint 1 éve, 1-5 éve, 6-10 éve, 11-20 éve, valamint több, mint 20 éve. A kérdés arra vonatkozik, hogy a vizsgálat alá vont személy a jelenlegi munkahelyén mióta dolgozik, függetlenül az időközbeni esetleges másik szervezeti egységhez, vagy másik munkakörbe, álláshelyre történő áthelyezésétől.

Az 1249 fő megkérdezett válaszadó közül összesen 96 fő (7,69%) dolgozik kevesebb, mint 1 éve az adott közigazgatási szervnél. A válaszadók közül a legtöbben 1 és 5 év közötti időintervallumban dolgoznak az adott közigazgatási szervnél, erre 495 fő (39,63%) adott választ. 299 fő (23,94%) dolgozik a jelenlegi munkahelyén több, mint 6 és kevesebb, mint 10 éve. A válaszadók közül 201 fő (16,09%) válaszolta azt, hogy az adott szervnél legalább 11 éve és legfeljebb 20 éve dolgozik. A válaszadók közül 158 fő (12,65%) az, aki legalább már 20 éve a jelenlegi közigazgatási szervnél dolgozik. (46. számú táblázat)

25. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők megoszlása az adott közigazgatási szervnél töltött idő szerint



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

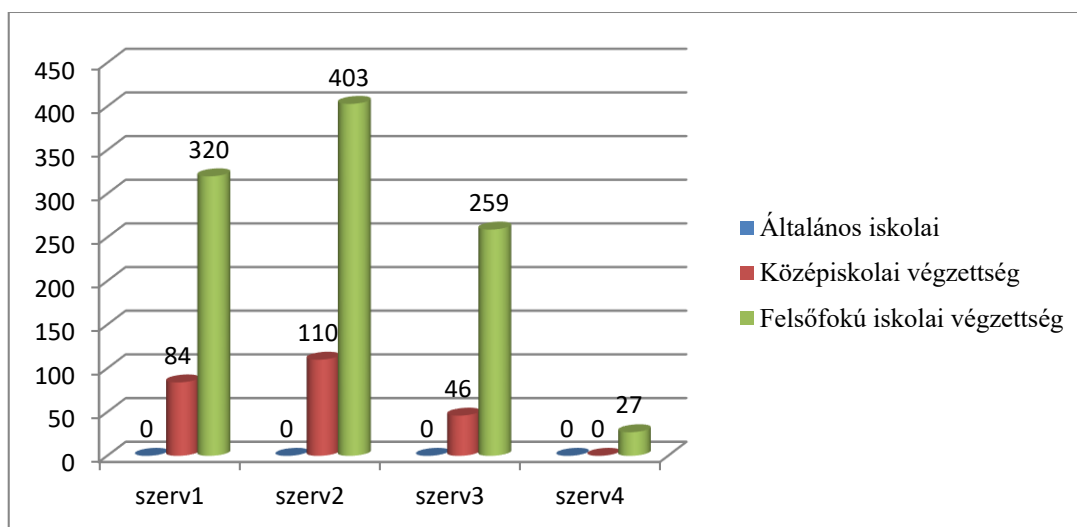
4. kérdés: Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?

Az iskolai végzettség vonatkozásában a válaszadók 3 lehetőség közül választhattak: általános iskolai végzettség, középiskolai végzettség, felsőfokú iskolai végzettség.

Az 1249 fő válaszadó közül egyetlen általános iskolai végzettségű sem volt. 240 fő (19,22 %) középiskolai végzettségű, 1009 fő (80,78 %) felsőfokú iskolai végzettségű dolgozó volt. (47. számú táblázat)

26. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők iskolai végzettség szerinti megoszlása



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

5. kérdés: Mennyire támogatja a munkáltatója a munka és a magánélet közti egyensúlyt?

Mindennapos kihívásnak számít napjainkban a munka és a magánélet közti egyensúly fenntartása⁵⁸⁸. Nap, mint nap szembe kell néznünk azzal, hogy korlátozott idő áll rendelkezésünkre a munkahelyi feladatok és a magánéleti kötelezettségek ellátására. Az egyensúly fenntartása folyamatos mérlegelési döntéseket és határmunkát igényel az élet különböző területei között.⁵⁸⁹ „Ami a téma társadalmi relevanciáját illeti, fontos kiemelni, hogy a munka és a családi élet közötti megfelelő egyensúly megtalálása nem csupán az egyéni jólét egyik fontos tényezője, de erősen összefügg a gyerekvállalási döntésekkel és a szeretett személyekkel együtt eltöltött idő minőségével, továbbá kapcsolatban van egyes demográfiai (alacsony termékenység), gazdasági (munkaerő hatékonysága) és K&F (hatékonyság és kiválóság) problémákkal is.”⁵⁹⁰ Leszögezhető, hogy a munka és a magánélet közti egyensúly megteremtésében és fenntartásában nagy szerepet játszik a munkáltató intézkedéseivel (pl. atipikus foglalkoztatási formák, távmunka lehetősége, családbarát munkahely megteremtése ...stb.).⁵⁹¹

Ezzel összefüggésben az Európai Bizottság több fórumon is kihangsúlyozta a hivatás, a család és a magánélet összeegyeztethetőségének fontosságát. Ennek kapcsán a hivatás, a család és a magánélet összeegyeztetése témakörben született Európai Gazdasági és Szociális Bizottság vélemény rámutat arra, hogy „Az európai szociális partnerek szerint a hivatás, a család és a magánélet összeegyeztetése fontos hozzájárulást jelent az európai gazdasági növekedés, jólét és versenyképesség eléréséhez.”⁵⁹² Továbbá az Európai Bizottság felhívta az összeegyeztethetőség kapcsán arra is a figyelmet, hogy különösen a demográfiai fejlődés és az abból adódó, a társadalombiztosítási rendszerekre nehezedő nyomás miatt kell javítani a nők foglalkoztatottságán.⁵⁹³

⁵⁸⁸ A munka és a magánélet közötti egyensúly támogatását „A szülők és a gondozók vonatkozásában a munka és a magánélet közötti egyensúlyról és a 2010/18/EU tanácsi irányelv hatályon kívül helyezéséről” szóló, az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2019/1158 irányelve (2019. június 20.) tartalmazza. Az irányelv célja a foglalkoztatási, munkaerőpiaci egyensúly megteremtése az esélyegyenlőség növelésével.

⁵⁸⁹ Nagy, Géring, Király, 2018., p. 7-11.

⁵⁹⁰ A megállapítás a Dilemmák és stratégiák a család és munka összehangolásában (K 104707) OTKA kutatás keretében, 2013-2017 között, a Budapesti Corvinus Egyetemen végzett kutatáshoz kapcsolódik.

[Nagy, 2014., p. 7.]

⁵⁹¹ „2018 II. negyedében a 18–64 éves, családi kötöttségekkel rendelkező alkalmazottak száma 1 millió 257 ezer volt, 5,0%-uk részmunkaidőben dolgozott (döntően a nők), 5,4%-uk pedig jellemzően vagy alkalmanként az otthonában. A rendszeresen vagy alkalmanként távmunkát végzők aránya 2,5% volt (többségében férfi).”

[Központi Statisztikai Hivatal, 2018.]

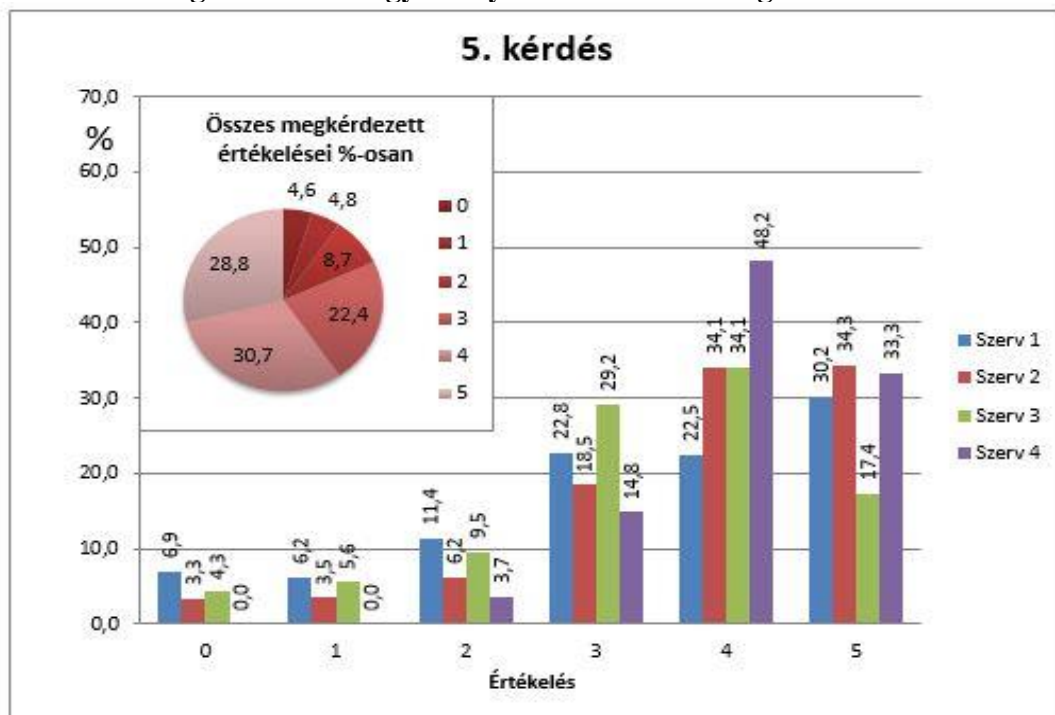
⁵⁹² Az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság véleménye – Tárgy: A szociális partnerek szerepe – A hivatás, a család és a magánélet összeegyeztetése (2007/C 256/19), 2007., 1.5. pont, p. 102-105.

⁵⁹³ Az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság véleménye – Tárgy: A szociális partnerek szerepe – A hivatás, a család és a magánélet összeegyeztetése (2007/C 256/19), 2007., p. 102-105.

A kérdőíves felmérésben résztvevők 0 és 5 közötti értékű Likert-skálán értékelték, hogy a munkáltató mennyiben támogatja a munka és a magánélet közti egyensúlyt. A válaszadók csak nagyon kis százaléka értékelt 0-ra a munkáltató ez irányú támogatását, 58 fő (4,64%) adott 0 pontot. Ugyancsak kevesen választották az 1-es értéket, csupán 60 fő (4,8%). 108 fő (8,65 %) értékelése volt 2-es, 280 fő (22,42 %) adott 3-as, 383 fő (30,66 %) adott 4-es és 360 fő (28,82 %) adott maximum, 5-ös értékelést a kérdésre. (48. számú táblázat) (27/b. számú ábra)

27/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munka és a magánélet közti egyensúly munkáltatói támogatásáról %-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

6. Kérem értékelje, hogy Ön szerint megtesz-e mindent a munkáltatója, hogy megtartsa a jó munkaerőt?

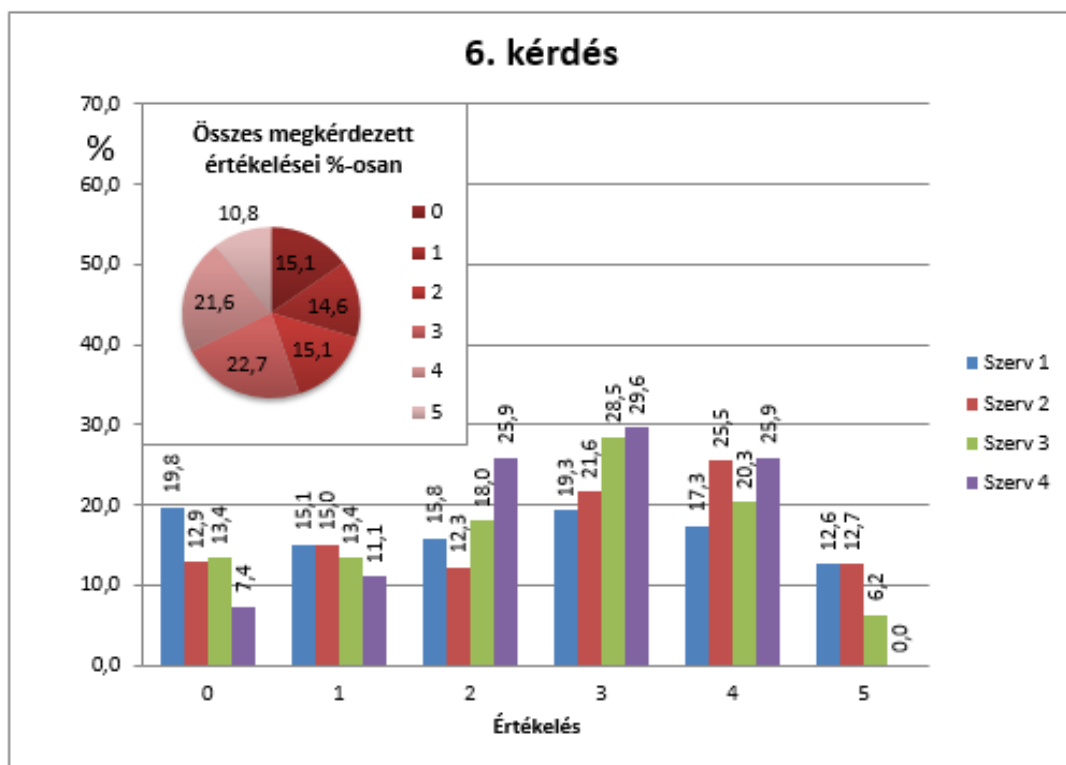
A munkaerő-gazdálkodás terén két komoly kihívással néznek szembe a szakemberek. Nehézséget okoz az adott pozícióra mind szakmailag, mind emberileg alkalmas munkaerő toborzása, továbbá legalább olyan nagy hangsúlyt kell fektetni a már bevált munkaerő megtartására, mint a kiválasztásra. Mivel jó munkatársakat egyre nehezebb találni, ezért a munkáltatónak időt, energiát és pénzt kell fektetnie abba, hogy a szervezet meg is tudja őket tartani. A jó munkaerő megtartása a munkáltató számára azt jelenti, hogy a munkatársakat a motiválás különböző eszközeivel a szervezet alkalmazottai között tartja. A munkaerő-megtartás

eszközöként tartjuk számon a személyi állomány elkötelezettségének növelését, az alkalmazotti értékrend kialakítását, valamint a motivációs és javadalmazási stratégiák alkalmazását.⁵⁹⁴

A kérdőíves felmérésben résztvevők 0 és 5 közötti értékű Likert-skálán értékelték a munkáltató jó munkaerő megtartásáért tett tevékenységét. 189 fő (15,13%) értékelt 0-ra, 182 fő (14,57%) 1-es értéket adott, 189 fő (15,13%) 2-es értéket, 284 fő (22,74%) 3-as értéket, valamint 270 fő (21,62%) adott 4-es értékelést. A kérdésre – az összes válaszadót tekintve – a legkisebb mértékben jelölték a maximum 5-ös értéket, az 1249 főből csupán 135 fő (10,81%). (49. számú táblázat) (28/b. számú ábra)

28/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkáltató tevékenységéről a jó munkaerő megtartása kapcsán %-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

7. kérdés: Ön szerint a szervezet mennyire tudja megtartani a jó munkaerőt?

A jó, szakképzett munkaerő megtartása és a fluktuáció csökkentése kulcsfontosságú egy szervezet életében. Ennek elérése kizárólag átgondolt stratégia alkalmazásával valósulhat meg, mivel a dolgozók „maradása” több összetevő együttes eredményének köszönhető. A jó munkaerő megtartása érdekében tett munkáltatói intézkedések között szerepel többek között a kiváló munka

⁵⁹⁴ Szabó, Stréhli-Klotz, 2014., p. 33.

elismerése és a megfelelő kompenzációs rendszer működtetése. Ezen kulcsfontosságú tényezőkön felül befolyásoló hatású még a szervezeti kultúra minősége, a szervezeti kommunikáció működőképessége, a vezetőség szakmai hozzáértése és emberi hitelessége, valamint a HR jelentősége a szervezetben. A megfelelő munkahelyi légkör hiánya is hosszabb távon kihat a dolgozók hozzáállására. A rosszul szervezett, naponta változó munkafolyamatok, be nem tartott ígérek, valamint következetlen vezetői döntések olyan reakciókat váltanak ki a dolgozók körében, melyek bizonytalansághoz vezetnek és akár hosszú távon a kilépés alapjául szolgálhatnak. Egy jól működő szervezetben fontosak az előre lefektetett és átgondolt eljárási folyamatok, amelyek által kiszámíthatóvá és tervezhetővé válnak a dolgozók számára a munkafolyamatok. Megállapítható azonban, hogy valamennyi tényező mellett, a szervezet iránti elköteleződés és lojalitás kizárólag oly módon növelhető igazán, ha a vezetők humán oldalról is erősítik a szervezetet.⁵⁹⁵

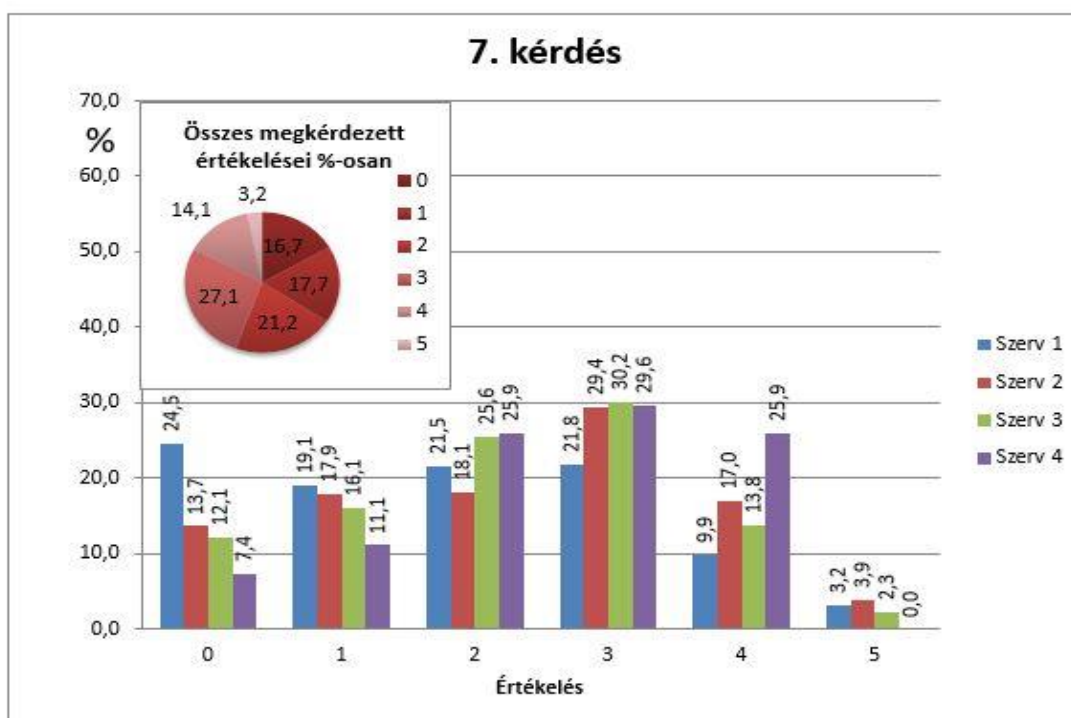
A kérdőíves felmérés ezen pontjában feltett kérdés az előző kérdésre épül, azonban itt már nem a munkáltató jó munkaerő megtartásáért tett tevékenységére irányul a felmérés, hanem arra, hogy ez irányú tevékenységének eredménye ténylegesen hogyan valósul meg a gyakorlatban, azaz a szervezet munkaerő-megtartó erejére került a vizsgálat fókuszába.

Az 1249 fő válaszadó közül 208 fő (16,65 %) értékelte 0-ra a szervezet munkaerő-megtartó képességét, 1-es értéket 221 fő (17,69 %) jelölt be, 2-es értéket 265 fő (21,22 %), 3-as értéket 339 fő (27,14 %) adott. A magasabb értékpontot adók száma jóval kisebb, mint az alacsonyabb pontot adók száma. 4-esre értékelte a szervezet munkaerőmegtartó-képességét 176 fő (14,09 %) és maximum, 5-ös értéket csupán 40 fő (3,2 %) adott. (50. számú táblázat) Az eredmények megkérdőjelezzik, hogy a vizsgált szervezetek mennyire képesek a jó munkaerőt megtartani. Ha pedig hosszabb távon sem lehetséges a jó munkaerő megtartása, akkor megkérdőjeleződik a belső képzési, előmeneteli, javadalmazási rendszerek hatásossága. (29/b. számú ábra)

⁵⁹⁵ Dajnoki, Héder, 2017., p. 87-88.

29/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye szervezet munkaerő megtartó képességéről %-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

8. kérdés: Mennyire tartja hosszú távon stabilnak a munkahelyét, állását?

A munkahely megítélésében a stabilitás egy nagyon fontos értéket képvisel a dolgozók részéről, hiszen ideális munkahely esetén igényként fogalmazódik meg a betöltött munkakör, pozíció, valamint az adott munkahely hosszú távú megtartása. A munkahely, illetve az állás stabilitása egyúttal megbízhatóságot is jelent a dolgozóknak, azaz megfelelő érdemi munkavégzés esetén a munkatársak hosszú távra elkötelezhetik magukat a munkáltatójuk mellett, akik – mind anyagilag, mind pedig egyéb elismerés szempontjából – biztos háttérrel biztosítanak a dolgozóknak. Az állásbiztonság mellett a társadalmi hasznosság érzése egy olyan másik tényező, ami szerepet játszhat abban, hogy a közszférát válasszák munkahelyül a magánszférával szemben.⁵⁹⁶

A stabilitást gyengítő tényezők között tartható számon az állandó szervezeti átszervezés, létszámcsökkentési hullám, valamint a magas fluktuáció. Az elmúlt időszakban tapasztalható – elsődlegesen a 30-40 éves korosztályt érintő – közigazgatási személyi állományban végrehajtott le- és felépítési hullámok közigazgatás minőségére gyakorolt hatása alig vizsgált terület. A közigazgatást érintő leépítések gyakorisága megkérdőjelezte a weberi közigazgatás fő

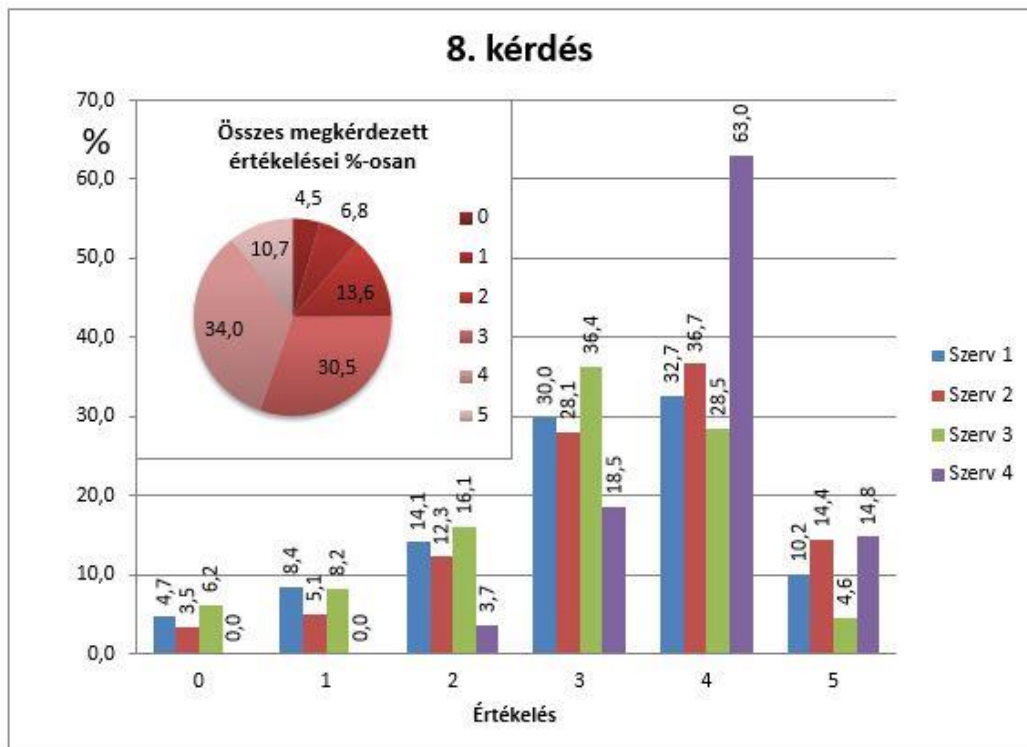
⁵⁹⁶ Molnár, Kapitány, 2013., p. 3-13.

jellegzetességét az állásstabilitást, ennek nyomán pedig a munkamegosztáson alapuló tudás-alkalmazást és tudásfejlesztést is.⁵⁹⁷

Az 1249 fő válaszadó közül kevesen értékelték instabillnak állásukat, munkahelyüket, tekintettel arra, hogy a kérdőíves felmérés során csupán 56 fő (4,48 %) adott 0 értéket, valamint 85 fő (6,81 %) adott 1-es értékelést. 170 fő (13,61 %) értékelté 2-esre a munkahelyét, állását hosszútávon stabilnak. A válaszadók közül a legtöbbet a 3-as (381 fő, 30,50%), valamint a 4-es (424 fő, 33,95 %) értékelést választották. A válaszadók közül 133 fő (10 %) értékelté úgy, hogy hosszú távon stabilnak érzi munkahelyét, állását. (51. számú táblázat) Felmerül a kérdés, hogy amennyiben a válaszadók inkább stabilnak vagy közepesen stabilnak érzik munkahelyüket, ugyanakkor úgy érzik, hogy a jó munkaerő megtartása nehézségbe ütközik, akkor mit jelent a két eredmény összevetése. Elképzelhető e két eredmény olyan együttes olvasata, hogy a leépítési, átszervezési hullámok elsősorban a jó, kiemelkedő munkatársakat érintik, hiszen ők hajlamosak lehetnek kihasználni a konfliktusmentes távozás lehetőségét, mivel nem kell tartaniuk attól, hogy ne találjanak munkát, vagy, hogy alacsonyabb jövedelemmel kellene beérniük a továbbiakban. (30/b. számú ábra)

30/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkahely, állás stabilitásáról %-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

⁵⁹⁷ Gellén, 2014., p. 160-161.

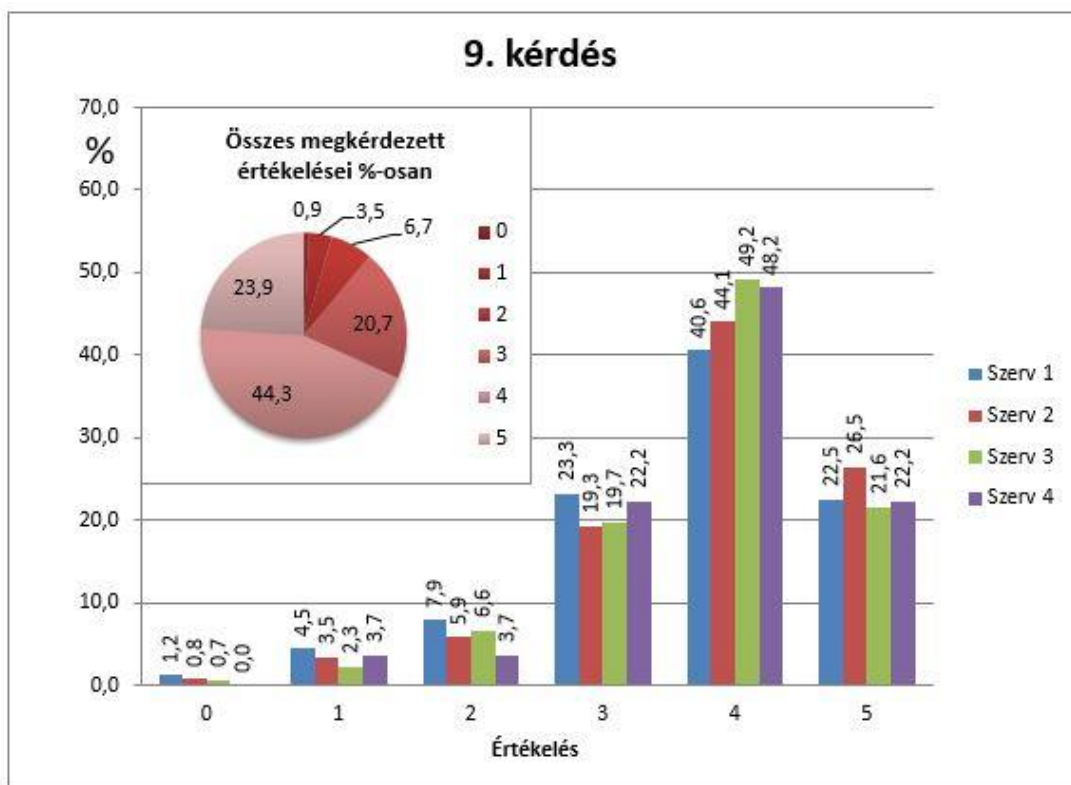
9. kérdés: Mennyire elégedett végzett feladataival, munkájával?

A munkahelyen végzett feladatok és a dolgozó által betöltött munkakör adja a munkavégzés alapját. Kiemelkedően fontos, hogy a dolgozók elégedettek legyenek és szívesen foglalkozzanak az általuk végzett feladatokkal, mivel e belső indíttatás és elköteleződés nélkül alapjaiban inog meg a dolgozói motiváltság és e nélkül a munkáltató motiváló intézkedései sem fogják hosszú távon elérni a várt sikert, azaz a dolgozó eredményes munkateljesítményét.⁵⁹⁸

Az 1249 fő megkérdezett közül összességében nagyobb számot tesz ki azok köre, akik végzett feladatukkal, munkájukkal elégedettek. Az alacsonyabb, 0-tól 2-ig terjedő értékeket jóval kevesebben választották, mint a magasabb, 3-tól 5-ig terjedő értékeket. Csupán 11 fő (0,88 %) értékelte a feladataival, munkájával való elégedettségét 0-ra, 44 fő (3,52 %) 1-es értékelést adott, 83 fő (6,65 %) adott 2-es értékelést. 3-as értéket 259 fő (20,74 %) jelölt be, 553 fő (44,28 %) értékelte az elégedettségét 4-re, valamint 299 fő (23,94 %) adott 5-ös értékelést a feladataival, munkájával való elégedettség terén. (52. számú táblázat) (31/b. számú ábra)

31/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a végzett feladatokkal, munkával összefüggő elégedettségről %-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

⁵⁹⁸ Nagy, 2004., p. 24-35.

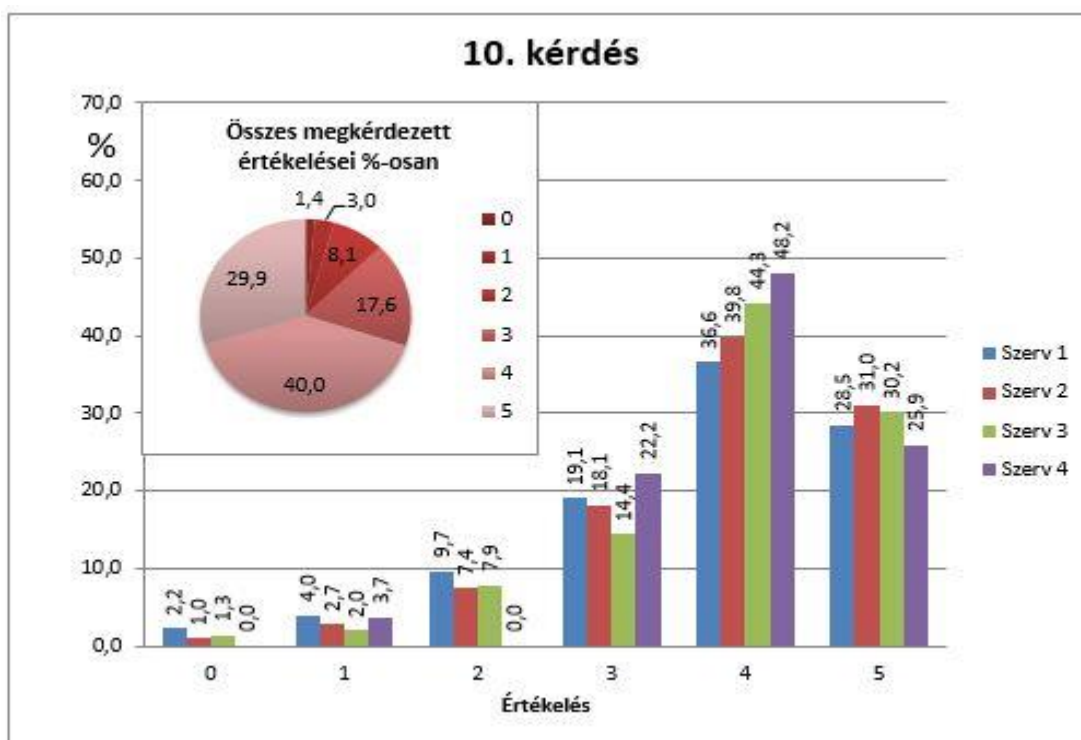
10. kérdés: Mennyire tudja a szakmai tudását és képességeit a munkája során jól hasznosítani?

Elengedhetetlenül fontos a megfelelő, naprakész szakértelemmel és képzettséggel rendelkező munkaerő, ami a szervezet sikerességéhez és eredményességéhez jelentős mértékben hozzájárul. Ahhoz, hogy a szervezet munkavállalói képesek legyenek feladatukat kifogástalanul ellátni és az esetlegesen felmerülő változásokat rugalmasan kezelni, folyamatos képzésre, valamint új készségek, képességek és kompetenciák elsajátítására van szükség. A megszerzett tudás és képesség azonban kizárólag akkor nyer értelmet, ha azt a betöltött munkakörben, a feladatok ellátásához hasznosítják.⁵⁹⁹

A válaszadók a szakmai tudásuk és képességeik munkájuk során történő hasznosítását összességében jónak értékelték. 18 fő (1,44 %) adott 0 értéket, 37 fő (2,96 %) adott 1-es értéket, 101 fő (8,09 %) adott 2-es értéket. 220 fő (17,61 %) jelölte meg a 3-as értékpontot. A két legmagasabb minősítést választották a legtöbben, 4-es értékelést adott 500 fő (40,03 %), illetve 373 fő (29,86 %) értékelte úgy, hogy a szakmai tudását és képességeit munkája során maximálisan jól tudja hasznosítani. (53. számú táblázat) (32/b. számú ábra)

32/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szakmai tudásuk és képességeik hasznosításáról %-os eloszlásban



⁵⁹⁹ Baranyai, Bokodi, 2016., p. 11-18.

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

11. kérdés: Mennyire tartja motiváltnak magát a munkájában?

A közigazgatásban dolgozó, motivált személyi állományra vonatkozó elvárás a „Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020” programban is megfogalmazódott. A dokumentum kitűzött célként fogalmazta meg 2020-ra a magyar közigazgatás számára, hogy „... mindenki számára elérhetően; professzionálisan, nemzeti hivatástudattal rendelkező, szakmailag felkészült, etikus és motivált személyi állománnyal” működjön.⁶⁰⁰

A szervezet eredményessége nagymértékben függ a dolgozó motiváltságától. Alapvetően meghatározza a munkavállalók viselkedését, hogy szükségleteik milyen mértékben vannak kielégítve. A kielégítetlen szükségletek alapvetően cselekvésre ösztönzik a dolgozókat, aminek eredménye a magasabb teljesítmény. A szükségletek kielégítése dolgozói elégedettséghez vezet, ami még nagyobb teljesítmény elérésére ösztönzi őket munkájukban, továbbá a szervezet iránti elköteleződésüket is erősíti. Amennyiben a dolgozók lojalitást és elköteleződést éreznek a szervezet iránt, annál inkább magukénak érzik a szervezeti célokat is, és többet is tesznek annak eléréséért. A szervezet eredményessége a szervezet dolgozóinak szervezeti célokért tett munkateljesítményétől függ. Ennek következtében megállapítható, hogy a szervezet hatékonyságának alapja a munkavállalók motiváltsága. A motivált dolgozó a jó teljesítményével mindig a legtöbbet akarja kihozni magából, elhivatott a szervezeti célok iránt, lelkes és energikus a munkavégzésében, pozitívan áll az előtte álló kihívásokhoz.⁶⁰¹

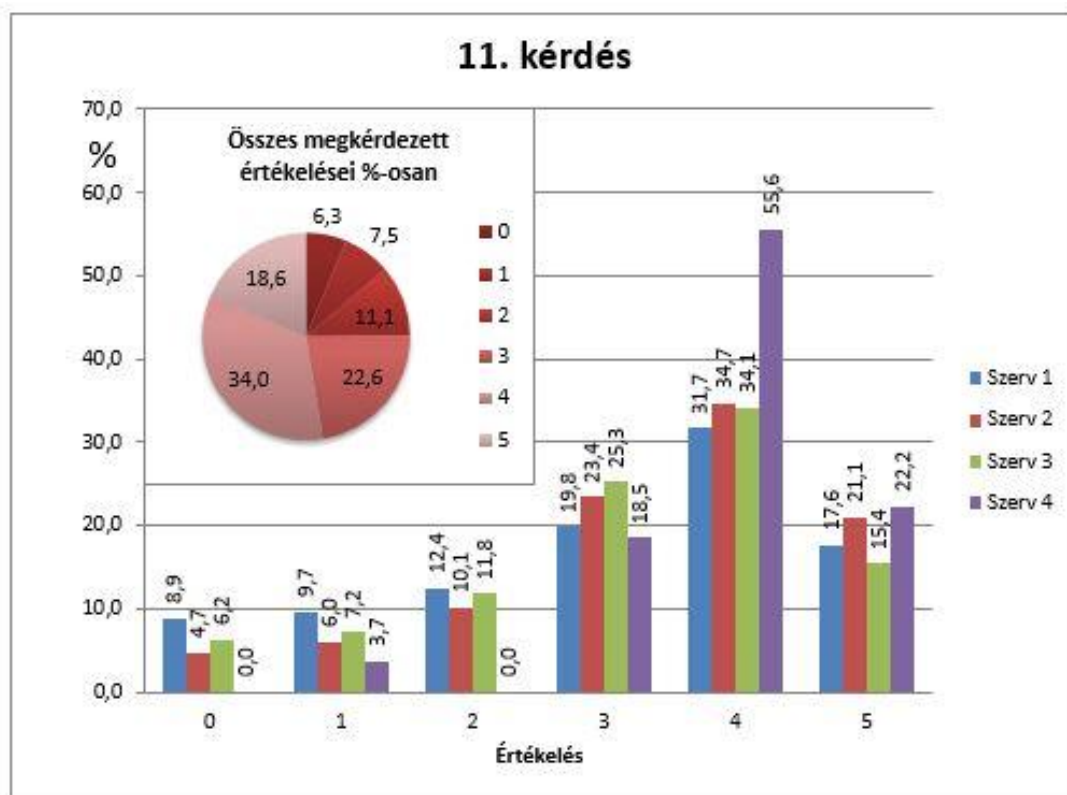
Az 1249 fő válaszadó közül 79 fő (6,33 %) tartja magát teljes mértékben demotiváltnak munkájában, csupán ennyien választották a 0 értéket. 93 fő (7,45 %) értékelte motiváltságát 1-es szintűre, 138 fő (11,05 %) tartotta motiváltságát 2-es szintűre. Második legtöbb választ kapó 3-as értéket 282 fő (22,58 %) választotta. A válaszadók közül a legtöbben 4-es értékűre minősítették munkájuk során a motiváltságukat, 425 fő (34,03 %) választásával. Maximálisan motiváltnak érzi magát munkájában 232 fő (18,57 %) az 5-ös érték választásával. (54. számú táblázat) (33/b. számú ábra)

⁶⁰⁰ Közigazgatás- és közszolgáltatás-fejlesztési stratégia 2014-2020., 2015., p. 24.

⁶⁰¹ Chikán, 2008., p. 301-324.

33/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye munkájukban megmutatkozó motiváltságuk terén %-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

12. kérdés: Mennyire tartja jónak a szervezet ösztönzőrendszerét?

A munkáltató kiemelt céljai között szerepel, hogy a jó munkaerőt megtartsa a szervezetben és jó teljesítményre ösztönözze a szervezet céljainak elérése érdekében. Az ösztönzésmenedzsment célja olyan ösztönzési stratégia, és az ezzel kapcsolatos gyakorlatok és rendszerek kifejlesztése és alkalmazása, amelyek elősegítik a szervezet eredményességét, a megfelelő, szakmailag kompetens munkaerő megszerzése, megtartása, teljesítményének növelése és motiválása által. A megfelelő ösztönzési rendszer megalkotása egy komplex feladat, tekintettel arra, hogy összhangot kell biztosítani a munkavállalók elvárásai és a munkáért nyújtott ellenszolgáltatás, kompenzáció értéke között.⁶⁰²

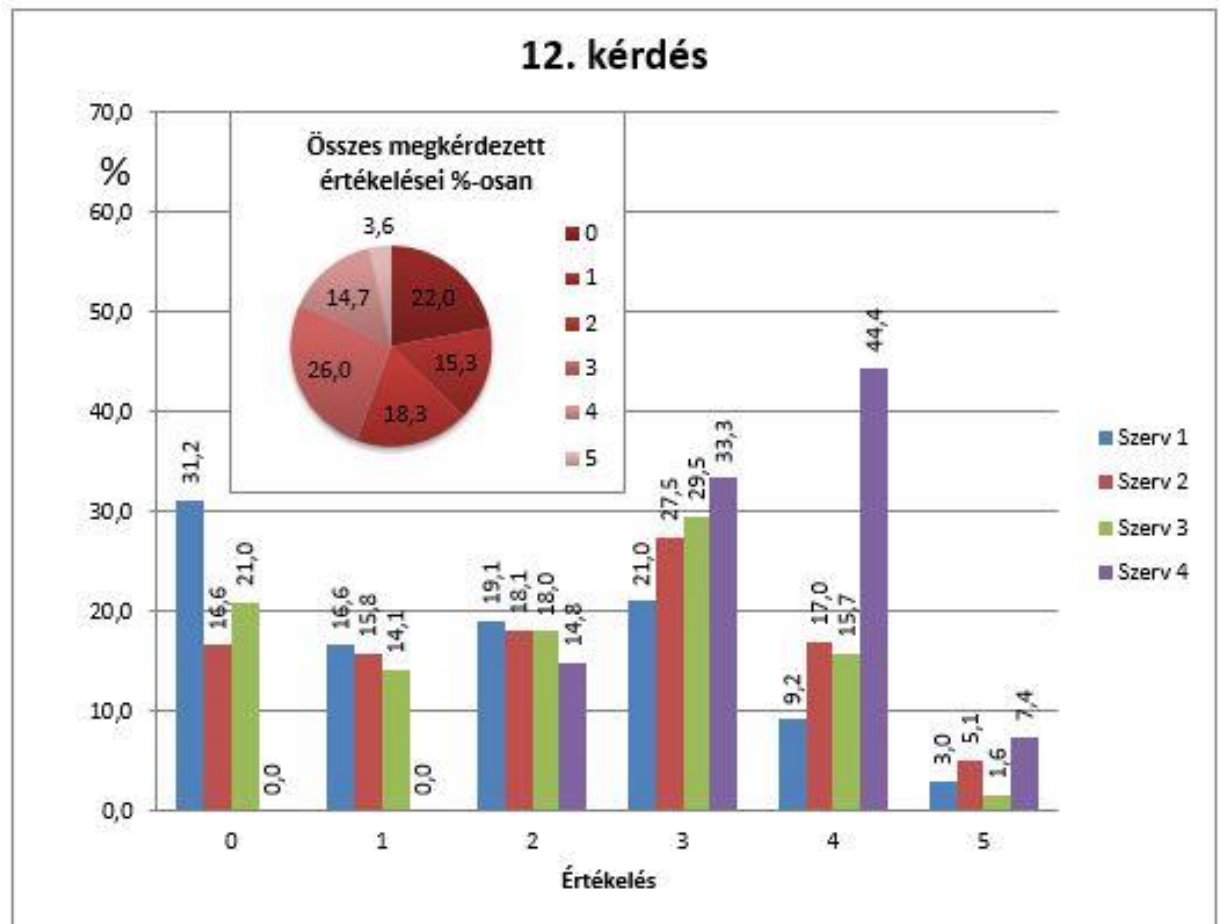
A szervezet ösztönzőrendszerének minősítésekor 275 fő (22,02 %) adott legalacsonyabb, 0 értéket. 191 fő (15,29 %) értékelte 1-esre, 229 fő (18,33 %) pedig 2-esre a szervezetének ösztönzőrendszerét. 325 fő (26,02 %) 3-asra, 184 fő (14,73 %) 4-esre értékelte és csupán 45 fő

⁶⁰² Paksi-Petró, 2016., p. 240-261.

(3,6 %) adott maximum értéket szervezetének ösztönzőrendszerének minősítésekor. (55. számú táblázat) (34/b. számú ábra)

34/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szervezet ösztönzőrendszeréről %-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

13. kérdés: Mennyire tartja teljesítményértékelő rendszert hatékonynak?

„A teljesítménymenedzsment kulcselemét képező teljesítményértékelés pedig a szervezet által kifejlesztett rendszer, amely segítségével rendszeresen (meghatározott időközönként) és módszeresen értékelik, hogy az alkalmazottak milyen mértékben felelnek meg az adott feladat/munkakör elvárásainak. Olyan folyamat, amelynek segítségével a szervezet visszajelzést szerez és ad alkalmazottai teljesítményéről.”⁶⁰³

A megfelelően működő teljesítményértékelési rendszer visszacsatolásul szolgál mind a munkáltató, mind pedig a munkavállaló részére az elvégzett munka minőségéről, mennyiségéről,

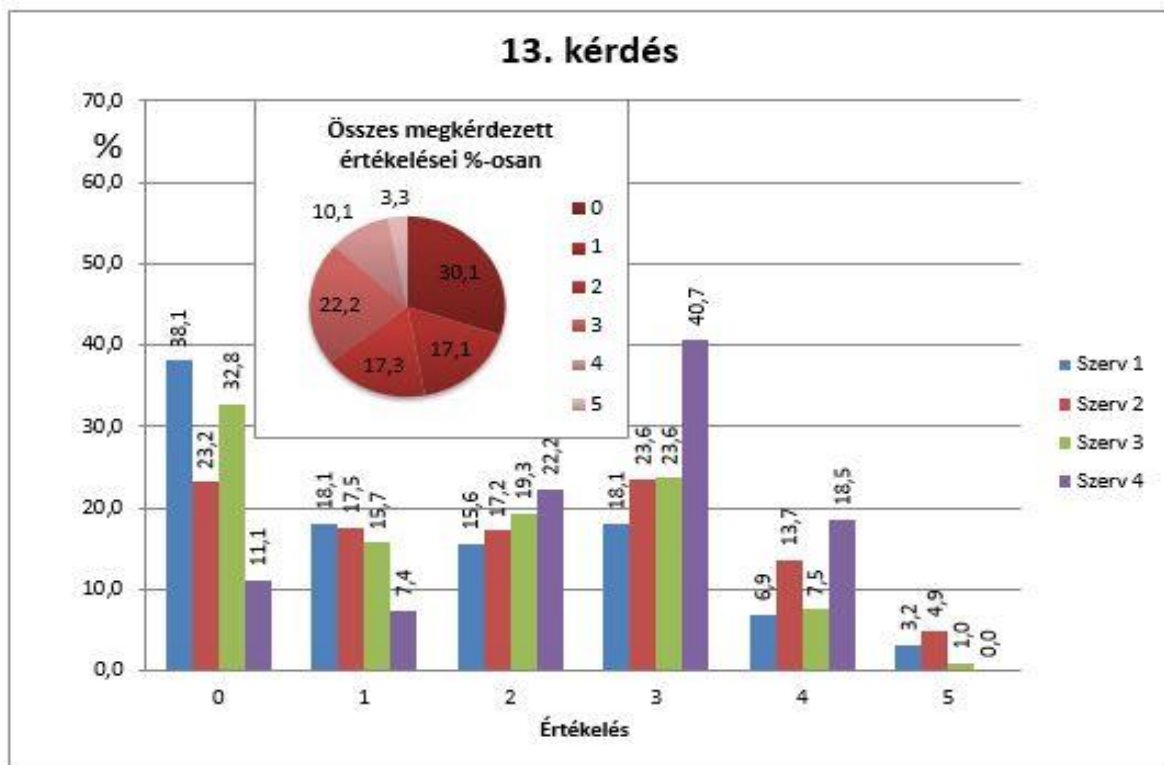
⁶⁰³ Karoliny, Poór, 2010., p. 284.

valamint a kitűzött célok teljesüléséről és ezáltal a szervezet eredményességéről. Az objektív és igazságos értékelési rendszer elősegíti a szervezeti teljesítmény-elvárásoknak való megfelelést, a kitűzött szempontok érvényesülését.⁶⁰⁴ Továbbá a vezetők számára lehetőséget ad az irányításuk alá tartozó dolgozók teljesítményének célirányos fejlesztésére, és erősítheti a munkavállalókban a szervezethez tartozás érzését. A közigazgatási foglalkoztatási szabályok közé 2001. évben vezették be a teljesítményértékelési rendszert az európai uniós tagállamokban is általánosan elterjedt HR eszközként.⁶⁰⁵

Az 1249 fő kutatásban résztvevő személy többsége a teljesítményértékelő rendszert nem tartja hatékonynak. Ezt támasztja alá, hogy 376 fő (30,1%) értékelte a teljesítményértékelő rendszer hatékonyságát legalacsonyabb értékűre, 0 értékre. Ugyancsak alacsony minősítést adott 213 fő (17,05%) az 1-es, 216 fő (17,29%) pedig a 2-es értékeléssel. 277 fő (22,18%) minősítette 3-as értékűre a teljesítményértékelő rendszer hatékonyságát. A megkérdezettek kisebb része gondolja úgy, hogy a teljesítményértékelő rendszer hatékony, 126 fő (10,09%) adott 4-es értéket, és csupán 41 fő (3,28%) adott 5-ös értéket. (56. számú táblázat) (35/b. számú ábra)

35/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a teljesítményértékelő rendszer hatékonyságáról %-os eloszlásban



⁶⁰⁴ Hazafi, 2006., p. 119-144.

⁶⁰⁵ Lóczy, Varga-Mészáros, 2015., p. 5.

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

14. kérdés: Ön szerint mennyire versenyképes a munkahelyének bérrendszere a magánszférához képest?

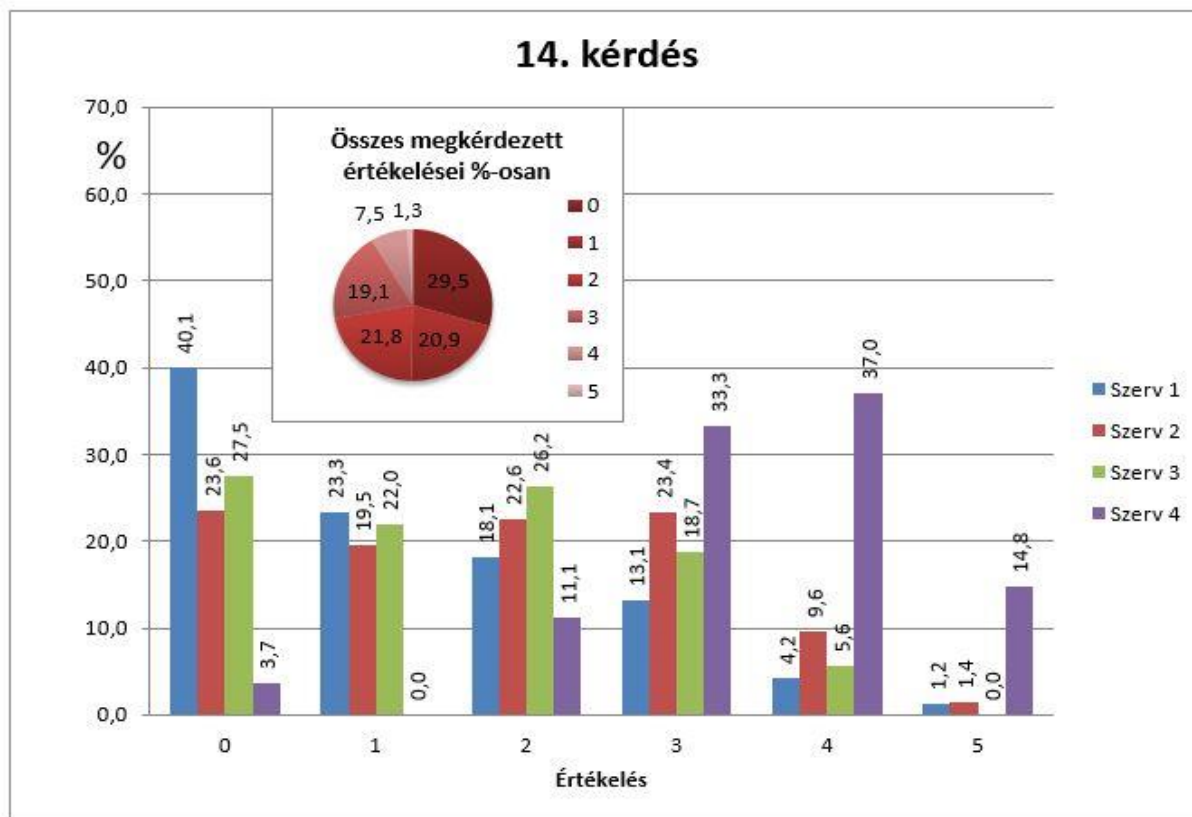
A közigazgatás illetményrendszerében, a Kit által eszközölt módosítások szükségességét és időszerűségét is alátámasztották a közigazgatáson belüli humánerőforrás-gazdálkodás hatékonyságát vizsgáló mérési eredmények. Említést érdemel a közszféra és a magánszféra közötti karrierválasztási és mobilitási különbségeket feltáró 2013. júniusában lefolytatott empirikus vizsgálatot megemlítenem, mely szerint a közszférában való munkavállalás – a megkérdezettek véleménye alapján – „romló, csökkenő presztizsű, a hátrányos megítélés elsősorban az utóbbi évek negatív anyagi mérlege, a terhek megnövekedése és a megbecsülés hiánya adja...”⁶⁰⁶

Az 1249 főből a válaszadók többsége a munkahelyének bérrendszerét kevésbé tartja versenyképesnek a magánszférához képest. Ezt mutatja, hogy 368 fő (29,46 %) egyáltalán nem tartja a bérrendszert versenyképesnek a magánszféra viszonyrendszerében, 261 fő (20,9 %) alacsony szintűre, 1-esre értékelte a bérrendszer versenyképességét. 272 fő (21,78 %) adott 2-es, 239 fő (19,14 %) adott 3-as értéket. A magasabb pontértékeket viszonylag kevesen választották, 93 fő (7,45 %) értékelte 4-esre és csupán 16 fő (1,28 %) értékelte 5-ösre a munkahelye bérrendszerének versenyképességét a magánszférához képest. (57. számú táblázat) (36/b. számú ábra)

⁶⁰⁶ Gellén, 2013., p. 43.

36/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkahely bérrendszeréről a magánszféra viszonyában %-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

15. kérdés: Mennyire gondolja azt, hogy a munkája során nyújtott teljesítménye arányos a fizetésével?

Megállapítható, hogy amennyiben egy munkavállaló ugyanazt a fizetést kapja meg kiemelkedő teljesítmény elérésével, mint egy másik ugyanolyan munkakörben dolgozó munkatársa alacsony teljesítmény mellett, a kiemelkedő teljesítményt nyújtó munkavállalóra ez demotiváló hatással van. Ezért is fontos, hogy a munkáltató teljesítménnyel arányos bérpolitikát kövessen. A munkavállalók teljesítményének értékelésére egyéni mérés szerint, a szervezet céljaihoz mérten kerül sor.⁶⁰⁷

A megkérdezettek véleménye a munkájuk során nyújtott teljesítmény és a fizetés⁶⁰⁸ arányosságáról vegyes képet mutat. 196 fő (15,69 %) adott legalacsonyabb értéket, így ennyien gondolják azt, hogy az általuk nyújtott teljesítmény egyáltalán nincsen szinkronban a megkapott

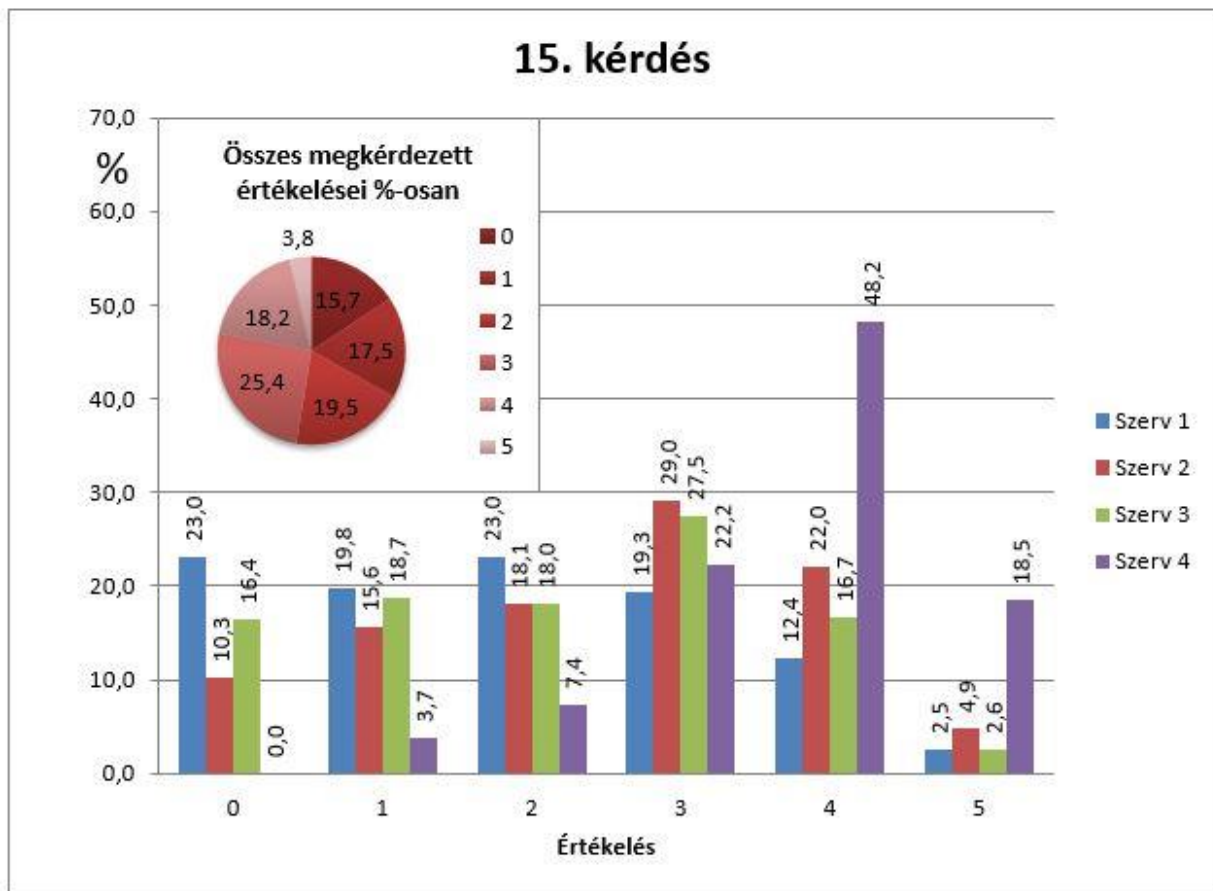
⁶⁰⁷ Krauss, 2016., p. 228-236.

⁶⁰⁸ 2020. januárban a bruttó átlagkereset 375 200 forint, a nettó átlagkereset 249 500 forint volt. Ehhez képest 2020. januárban a közszféra átlagkeresete bruttó 341 500 forint, nettó 227 100 forint volt, ami jóval alulmaradt a vállalkozások átlagkeresetéhez képest (bruttó 390 600 forint, nettó 259 800 forint). (Az átlagkeresetek összegében a koronavírus-járvány hatása a vizsgált időszakban még nem jelentkezett.) [Központi Statisztikai Hivatal, 2020.]

bérrel (elégedetlenség). 218 fő (17,45 %) adott 1-es, 243 fő (19,46%) adott 2-es értéket. A válaszadók nagy része választotta a 3-as értéket (317 fő, 25,38 %) és a 4-es értéket (227 fő, 18,17 %). Ezzel szemben kevésnek mondható azoknak a száma (48 fő, 3,84 %), akik úgy gondolják, hogy a munkájuk során nyújtott teljesítmény és a kapott fizetés egymással arányban áll. (58. számú táblázat) (37/b. számú ábra)

37/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkájuk során nyújtott teljesítmény és a fizetés arányosságáról %-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

16. kérdés: Mennyire elégedett a bérével?

A bér⁶⁰⁹ lényegében a munkáért járó ellentételezés. Világunkban a pénz fontossága és betöltött szerepe nem kérdőjelezhető meg, ellenben megállapítható, hogy a pénz értéke és annak motivációs ereje nagyban függ a dolgozó értékrendjétől, a motivációs számításától, valamint a pénz

⁶⁰⁹ „2020-ban a teljes munkaidőben alkalmazásban állók havi bruttó átlagkeresete 403 600 forint, az adó- és járulékkedvezmények, illetve -mentességek figyelembevételével becslhető nettó átlagkereset 277 200 forint volt, az előbbi 9,7, az utóbbi 10,0%-kal nőtt az előző évihez képest. A nettó reálkereset – a kedvezményeket is figyelembe véve – átlagosan 6,5%-kal volt több az előző évinél.”

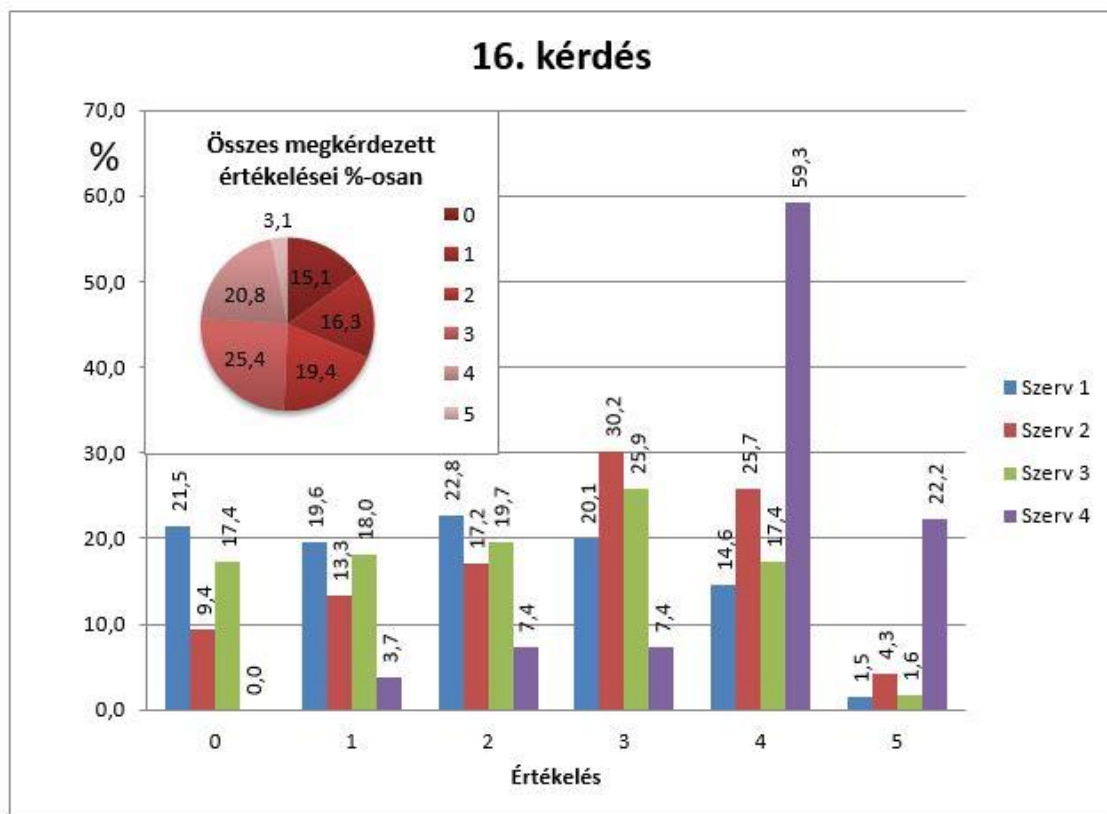
[Központi Statisztikai Hivatal, 2021., p. 132.]

felhasználhatóságától. A pénz megerősítő jellegét tekintve pedig, amennyiben a munkavállalók a jutalmakat szabályos időközönként kapják, annak csekély motiváló hatása van, ezért a havi szinten kapott fizetés inkább „munkakörülményként” értelmezhető. Természetesen ez alól kivételt képeznek a teljesítmény arányos javadalmazási rendszerek, melyek motiváló hatással bírnak.⁶¹⁰

A megkérdezettek közül 188 fő (15,05 %) állította azt, hogy egyáltalán nem elégedett a bérével. Kevésbé mutatnak elégedettséget az 1-es értéket adók (203 fő, 16,25 %), valamint a 2-es értéket adók (242 fő, 19,38 %). A válaszadók nagy része választotta a 3-as értéket (317 fő, 25,38 %). Második legnagyobb részt a 4-es értéket választottak teszik ki (260 fő, 20,82 %). Kevésnek mondható a bérükkel maximálisan elégedettek száma, mivel az 5-ös értéket csupán 39 fő (3,12 %) választotta. (59. számú táblázat) (38/b. számú ábra)

38/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége a bérrel összefüggésben %-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

17. kérdés: Mennyire elégedett az egyéb juttatásokkal?

⁶¹⁰ Farkas, Balogh, Rideg, 2015., p. 72-73.

„A közszektor jövedelmi szintje alacsonyabb a magánszférától, amely hátrányt a közszolgálat egyéb kedvezmények, juttatások biztosításával próbál ellensúlyozni. A közszolgálat jelenlegi tendenciái azonban a költségvetési kiadások csökkentése érdekében – a létszámcsökkentésen kívül – pont az egyéb juttatások radikális visszaszorítását okozzák.”⁶¹¹

Az egyéb juttatások közé több juttatási elem is tartozik. Kiemelt szerepet tölt be a cafetéria-juttatás, ami béren kívüli elemként egyéb juttatásnak minősül. Ide tartozik ezen felül – többek között – az étkezési hozzájárulás, ruhapénz, telefonszámla térítés, lakhatási támogatás, tanulmányi támogatás, szociális hozzájárulás, egészségügyi szűrővizsgálatok... stb. A béren kívüli juttatási elemek ritkán hatnak közvetlenül a dolgozók munkahelyi teljesítményére, de az ösztönzési rendszert vonzóbbá téve, mindenképpen hozzájárulnak a munkáltató iránti elköteleződéshez és támogatják a szervezethez való pozitív hozzáállást.⁶¹²

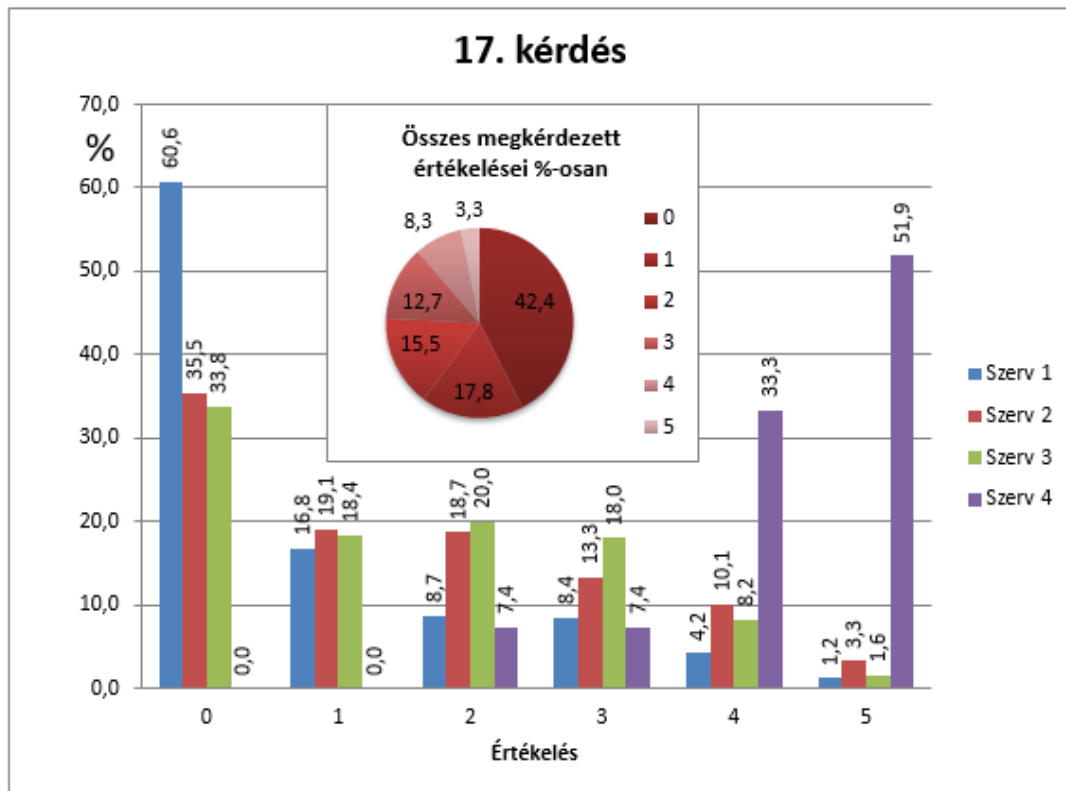
A kutatás során a válaszadók többsége a teljes mértékű elégedetlenségét fejezte ki az egyéb juttatásokkal összefüggésben. Bizonyítja ezt az, hogy az 1249 fő megkérdezett közül 530 fő (42,43 %) választotta a 0 értéket az egyéb juttatásokkal kapcsolatos elégedettség terén, 222 fő (17,77 %) pedig az ugyancsak alacsony szintű 1-es értéket adott. 194 fő (15,53 %) értékelte az egyéb juttatásokkal kapcsolatos elégedettségét 2-es értékűre, 3-as minősítést pedig 159 fő (12,73%) adott. 103 fő (8,25%) jelezte a válaszában viszonylag elégedettségét a 4-es érték megadásával. A válaszadók csupán elenyésző részét teszik ki azoknak a száma, akik az egyéb juttatásokkal kapcsolatosan maximális elégedettséget éreznek (41 fő, 3,28%). (60. számú táblázat) Jelen tanulmányban részletesen közölt egyéb juttatási szabályok a jelek szerint – terjedelmük és kidolgozottságuk ellenére – inkább irritálják, semmint ösztönzik a válaszadókat. (39/b. számú ábra)

⁶¹¹ Krauss, 2016., p. 263.

⁶¹² Krauss, Petró, 2014., p. 45-46.

39/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége az egyéb juttatásokkal összefüggésben %-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

18. kérdés: Mennyire tartja a szabadság mértékét megfelelőnek?

A fizetett szabadság „...célja a rendszeres munkavégzés során elhasznált erőforrások, a fizikai és szellemi energia pótlásának, a munkavállalók regenerálódásának biztosítása.”⁶¹³ A fizetett szabadság – munkajogi definíciója szerint – „... a munkavállalót a munkában töltött ideje alapján megillető fizetett pihenőidő.”⁶¹⁴ A fizetett szabadság intézménye az, ami a foglalkoztatói kötelezettségek közül a legmarkánsabban megkülönbözteti a munkaviszonyt a többi, munkavégzésre irányuló jogviszonytól (például megbízástól). Mindezt mutatja, hogy a munkavállalónak akkor is jár díjazás, ha a szerződésében foglalt kötelezettségét nem teljesíti.⁶¹⁵ Így a fizetett szabadság rendeltetése, hogy a munkavállaló pihenését, feltöltődését és kikapcsolódását szolgálja, melynek idejére ugyan nem áll fenn a dolgozó részéről munkavégzési kötelezettség, de a kikapcsolódásra biztosított szabadidő alatt – munkavégzés hiányában is – jogosultságot szerez a dolgozó meghatározott díjazásra. A szabadság valamennyi munkavállalót

⁶¹³ 74/2006. (XII.15.) AB határozat.

⁶¹⁴ Kun, Homicskó, Ember, Petrovics, 2018., p. 50.

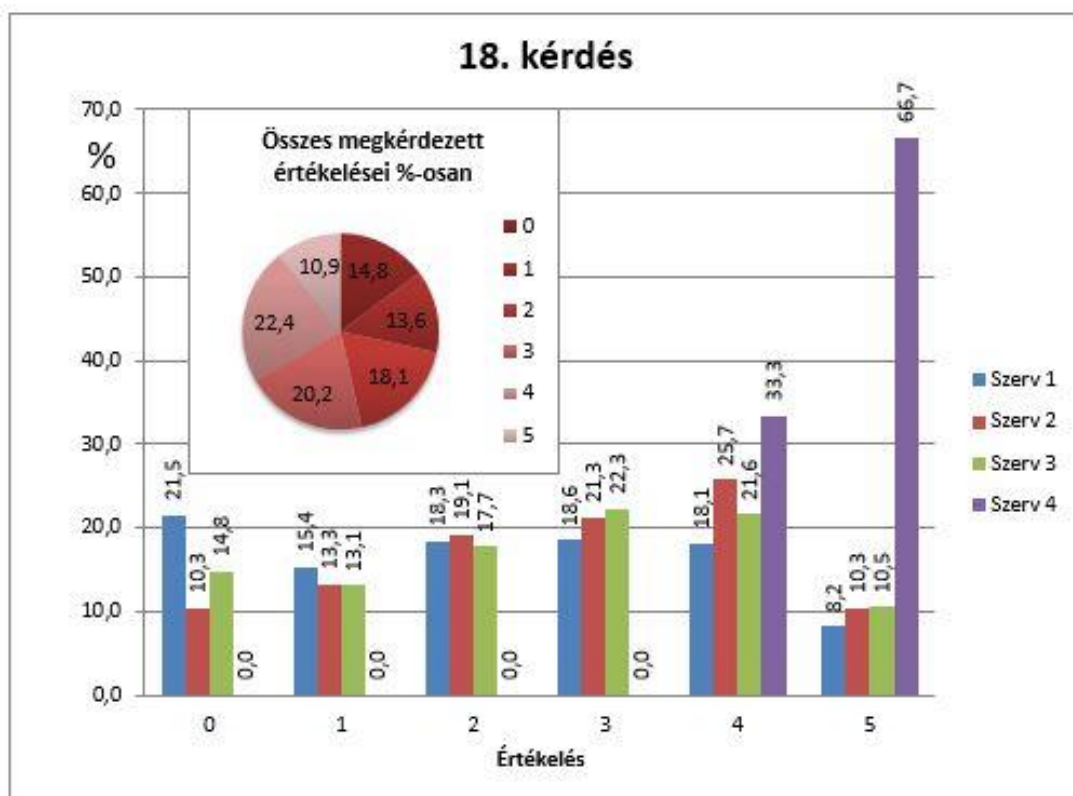
⁶¹⁵ Gyulavári, 2015., p. 292.

megillet és olyan funkciót tölt be – nevéből is adódóan –, hogy a munkavállaló a szabadság idejét szabadon, az ő döntése szerint töltheti el. Az eltérő jogi szabályozás foglalkoztatási jogviszonyonként különböző mértékű szabadságot biztosít a dolgozóknak.⁶¹⁶

A válaszadók közül 185 fő (14,81 %) értékelte úgy, hogy a szabadság mértéke egyáltalán nem megfelelő. 170 fő (13,61 %) adott 1-es értékelést, 226 fő (18,09 %) adott 2-es értékelést, 252 fő (20,18 %) pedig 3-as értékelést a szabadság mértékének megfelelőse tekintetében. 280 fő (22,42 %) értékelte a szabadság mértékével való elégedettségét 4-es szintűre, 136 fő (10,89 %) pedig maximálisan elégedett a szabadság mértékével, ennyien adtak legmagasabb értéket. (61. számú táblázat) (40/b. számú ábra)

40/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége a szabadság mértékével összefüggésben %-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

19. kérdés: Mennyire tartja világosnak és egyértelműnek a munkájához kapcsolódó feladatokat, elvárásokat?

A vezető kötelessége, hogy a munkavállalók részére – az általuk betöltött munkakörhöz tartozó feladatkörön belül – egyértelműen és világosan kijelölje a célokat, meghatározza a feladatokat és

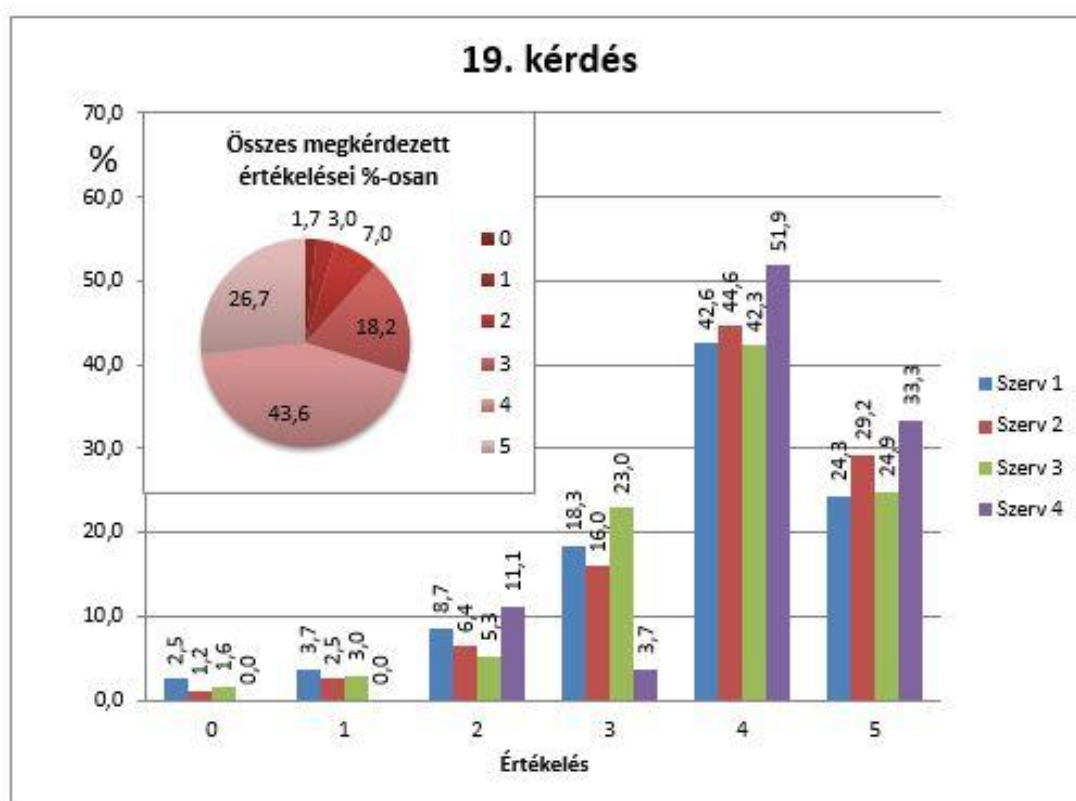
⁶¹⁶ Rácz, 2021., p. 14.

a megvalósításhoz szükséges irányt, valamint eszközöket megadja. Éppen azért kulcsfontosságú, hogy a vezető az elvárásait konkrétan és alaposan meghatározza, mivel ha a munkavállaló nincsen tisztában azzal, hogy valójában mit is kellene csinálnia, a legkevésbé sem várható el tőle a megfelelő eredmény.⁶¹⁷

Arra a kérdésre, hogy mennyire tartják a munkájukhoz kapcsolódó feladatokat, elvárásokat világosnak és egyértelműnek, 21 fő (1,68 %) adott 0 értéket, 37 fő (2,96 %) 1-es értéket, 87 fő (6,97 %) 2-es értéket. A válaszadók többsége inkább a 3-as (227 fő, 18,17 %), a 4-es (544 fő, 43,55 %), és az 5-ös (333 fő, 26,66 %) értékeket adta. (62. számú táblázat) (41/b. számú ábra)

41/a. számú ábra

**A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye
a munkájukhoz kapcsolódó feladatok, elvárások egyértelműségéről %-os eloszlásban**



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

20. kérdés: Mennyire elégedett vezetőjének szakmai kompetenciáival?

A kompetencia egy olyan általános képesség, amelyet egy adott személy tanulás során fejleszt ki magában. Összetevői: ismeretek, tudás (knowledge), készségek, jártasságok (skills), attitűdök, értékek (value), személyiségvonások (character) és motivációk (motivation).⁶¹⁸

⁶¹⁷ Méhes, 2019., p. 55-60.

⁶¹⁸ Jakó, 2004., p. 48-49.

A kompetencia fogalmi meghatározására számtalan leírást találhatunk a szakirodalmi forrásokban. Függetlenül azonban attól, hogy a kompetenciának széleskörű és sokoldalú meghatározása van a szakirodalomban, nincsen univerzális, minden aspektusát figyelembe vevő definíciója, így éveken át az Európai Tanács szakértője, John Coolahan 1996-ból származó meghatározását fogadták el alapfogalomként és alkalmazták szélesebb körben: „A kompetenciát úgy kell tekinteni, mint olyan általános képességet, amely a tudáson, a tapasztalaton, az értékeken és a diszpozíciókon alapszik, és amely egy adott személy tanulás során fejlesz ki magában.”⁶¹⁹

Amennyiben a kompetenciát vezetési szempontból vizsgáljuk „...a kompetencia valamilyen komplex vezetői feladatra, a vezetési funkciók teljesítésére való felkészültség a szükséges készségek, ismeretek és tapasztalatok birtokában, amelyek kiterjednek a feladat rendszerszemléletű körülményeinek és követelményeinek helyes figyelembevételére.”⁶²⁰

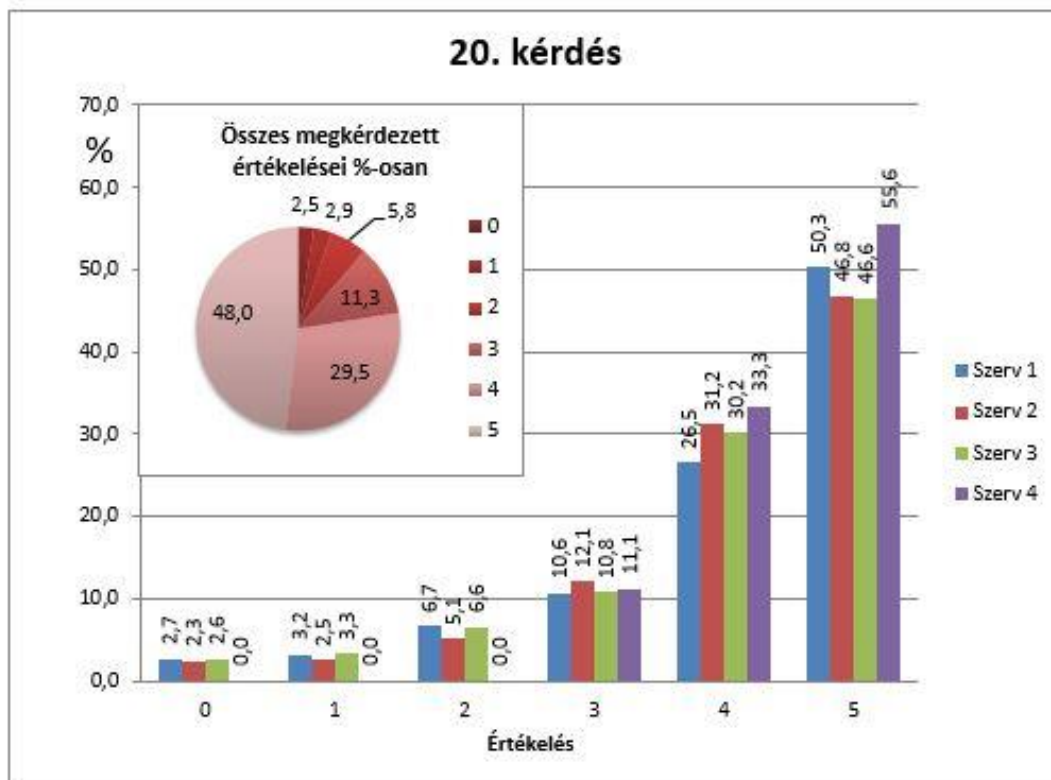
Az 1249 fő megkérdezett közül kevesen minősítették alacsonyra a vezetőjük szakmai kompetenciáját. Csupán 31 fő (2,48 %) értékelte 0-ra, 36 fő (2,88 %) értékelte 1-esre és 73 fő (5,84 %) értékelte 2-esre a vezetőjének szakmai kompetencia-szintjét. 3-as értéket 141 fő (11,29 %), 4-es értékelést pedig 368 fő (29,46%) adott. A válaszadók igen magas százaléka adta erre a kérdésre a maximum, 5-ös értékelést, így megállapítható, hogy 600 fő (48,04 %) elégedett maximálisan a vezetőjének szakmai kompetenciáival. (63. számú táblázat) (42/b. számú ábra)

⁶¹⁹ Czuprák, Kovács, 2017., p. 277.

⁶²⁰ Czuprák, Kovács, 2017., p. 277.

42/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége a vezetőjének szakmai kompetenciáival összefüggésben %-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

21. kérdés: Mennyire ad szakmai támogatást vezetője?

A közigazgatásban található vezetői szintek és pozíciók tekintetében jelentős működési különbség tapasztalható a versenyszférához képest, ami megmutatkozik többek között abban, hogy „... a közigazgatási vezető működésének biztos alapot, feszes rendet és szigorú keretet biztosít a szabályozási környezet”.⁶²¹

A vezetők a szervezeti hierarchiában speciális helyet foglalnak el. A munkatársaknak a vezetőjük biztos alapot jelent, hiszen a vezetők jelölik ki az elérni kívánt egyéni célokat a szervezeti célok függvényében, amihez megfelelő szakmai támogatást kell, hogy nyújtsanak. Ehhez megfelelő szakmai kompetenciákkal és készségekkel kell rendelkezniük. A vezetői pozícióra senki sem születik, a vezetővé válás hosszú tanulási folyamat eredménye.⁶²²

A Magyar Kormánytisztviselői Kar Hivatásetikai Kódexe a vezetői munkakörben foglalkoztatottak esetében 4 hivatásetikai alapelvet rögzít, mely szerint a vezetők a munkatársaktól elvárt magatartás tekintetében példamutatóan járnak el, a kollégák feladataik teljesítésében

⁶²¹ Kajtár, Korpics, Kriskó, Méhes, Roberts, Ruzsa, 2019., p. 12.

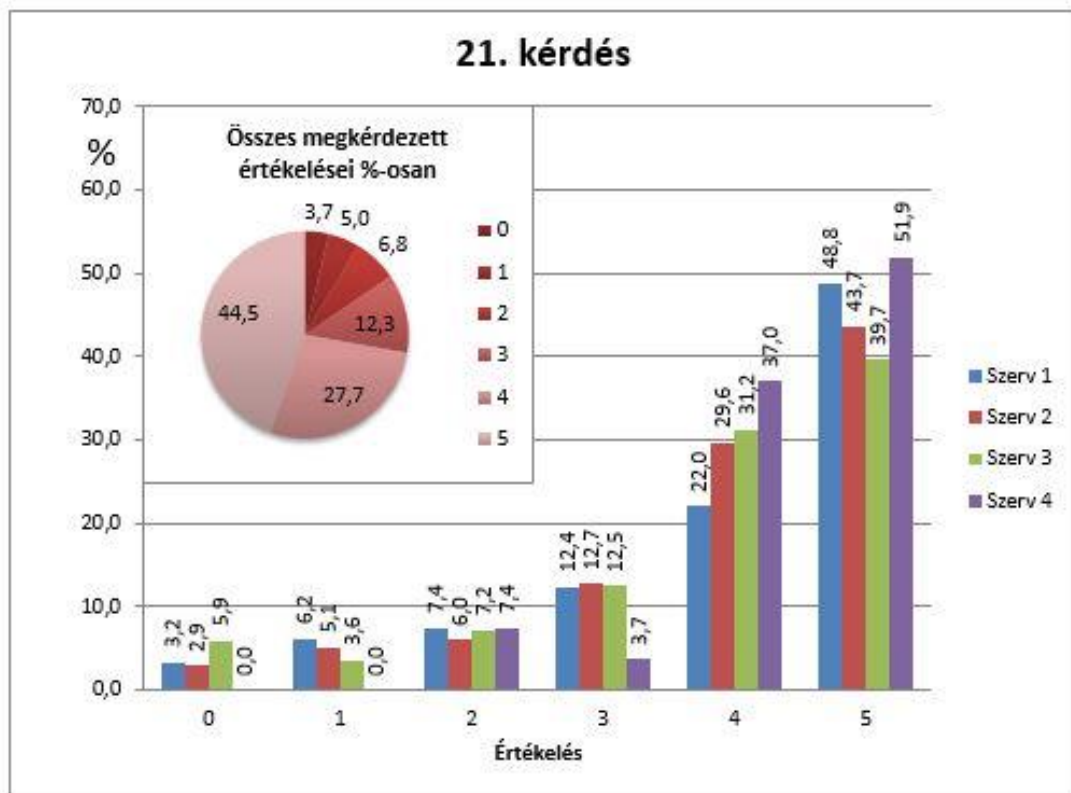
⁶²² Czuprák, Kovács, 2017., p. 69-80.

megfelelő támogatást adjanak. Továbbá a vezetők kötelesek a jogi és morális kötelességeiket munkatársaiktól következetesen számon kérni, valamint a szakmai szempontok érvényre juttatásával kell meghozni döntéseiket.⁶²³

A vezetői szakmai támogatást tekintve is pozitív eredmények születtek. Alacsonyabb értékelést kevesebben adtak meg. A vezető által nyújtott szakmai támogatást csupán 46 fő (3,68 %) értékelte teljes mértékben elégtelennek a 0 érték megadásával. 62 fő (4,96 %) adott meg 1-es értéket, 85 fő (6,81 %) adott meg 2-es és a 154 fő (12,33 %) adott meg 3-as értéket a feltett kérdésre. A felmérésben részt vevők által második legtöbbször választott 4-es értéket 346 fő (27,7 %) jelölte meg. A vezetők szakmai támogatását 556 fő (44,52 %) ítélte meg maximum 5-ös érték megadásával. (64. számú táblázat) (43/b. számú ábra)

43/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a vezetőjük szakmai támogatásáról %-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

22. kérdés: Mennyire elégedett vezetője vezetői stílusával?

A vezetési stílus értelmezhető egyrészt a vezető és az általa irányított beosztottak viszonyaként, másrészt a vezető személyiségén alapuló viselkedésként, a munkatársakkal való bánásmódként.

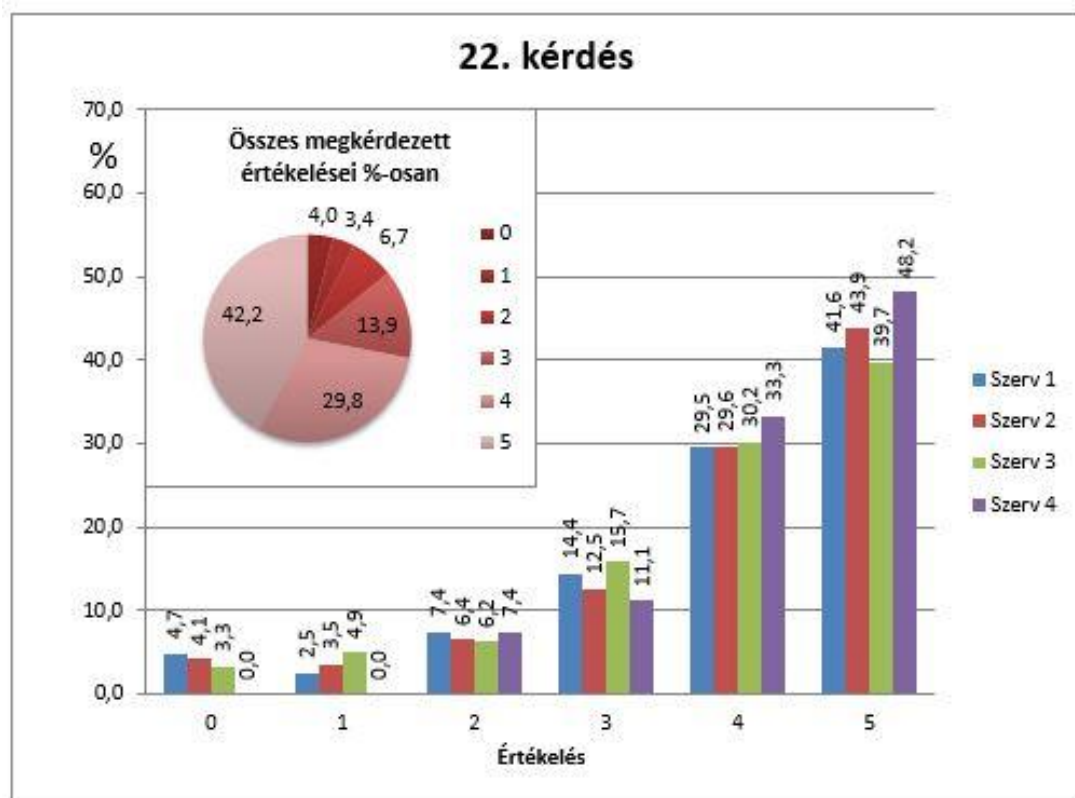
⁶²³ A Magyar Kormánytisztviselői Kar Hivatásetikai Kódexe, 2019., p. 1-2.

Mivel a vezetési stílus a vezető egyéniségét tükrözi és a személyiségéből fakad, többnyire kevésbé tudatos, ezért nehezen szabályozható, miközben döntő jelentőséggel bír a főbb munkahelyi tényezők kialakításában. (pl. munkahelyi közérzet, motiváció.. stb.)⁶²⁴

A felmérésben résztvevők vezetőjük vezetői stílusának értékelése is pozitív képet mutat. Csupán 50 fő (4 %) minősítette legrosszabbra a vezetőjének vezetői stílusát. 43 fő (3,44 %) 1-es, 84 fő (6,73 %) 2-es, 173 fő (13,85 %) 3-as minősítést adott. A válaszadók többsége a magasabb értékek választásával adta meg a vezetői stílussal kapcsolatos elégedettségét, mely szerint 4-es értékelést 372 fő (29,78 %), 5-ös értékelést pedig 527 fő (42,19 %) adott meg. (65. számú táblázat) (44/b. számú ábra)

44/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a vezetőjük vezetői stílusáról %-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

23. kérdés: Mennyire tartja elegendőnek a vezetői visszajelzést a munkájáról?

Minden munkatársnak szüksége van vezetői visszacsatolásra a munkájáról. A visszacsatolás a munkatársaknak mindig irányt mutat, információval szolgál a teljesítményről és a viselkedésről, valamint motiváló hatása is van. Különböző eszközök állnak rendelkezésre a vezetőknek

⁶²⁴ Berde, Dienesné, 2007., p. 111.

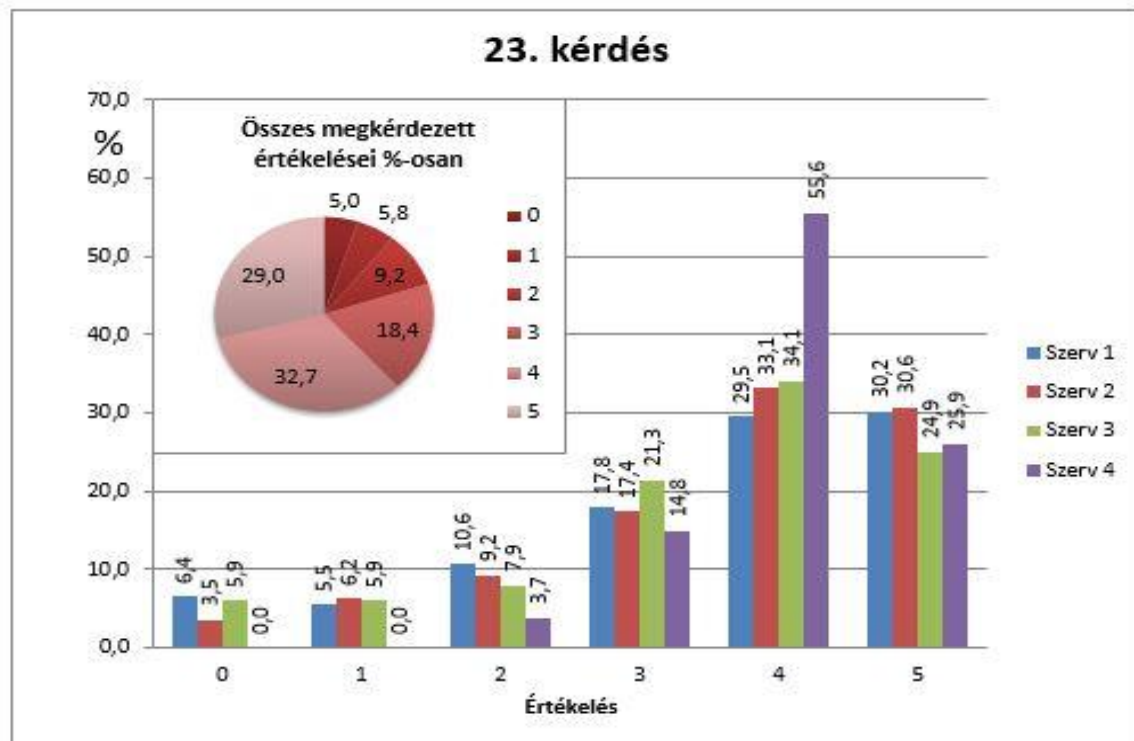
visszajelzésként, ezek például a következők lehetnek: dicsérő jó szó, fizetésemelés, előléptetés, jutalom, fegyelmi eljárás, elbocsátás.⁶²⁵

Az anyagi és szóbeli jutalmazás elkülönítése kapcsán olyan eredményekre jutottak a kutatások során, hogy a pozitív, szóbeli megerősítés nem csökkenti a belső motivációt, ezzel szemben az anyagi jutalomnak romboló hatása is lehet. Mindebből következik, hogy a vezetőnek érdemes a nem kézzel fogható jutalmaknál maradni, mint például a dicséretnél, vagy a pozitív visszajelzéseknél. Ellenben, ha a jutalmat váratlanul, csak a feladat teljesítése után ajánlják fel, akkor ez nem csökkenti a belső motivációt, amíg a beígért igen.⁶²⁶

Arra a kérdésre, hogy mennyire tartja elegendőnek a munkáról történő vezetői visszajelzést, a válaszadók közül 62 fő (4,96 %) adott 0 értékelést, azaz ők azok, akik teljes mértékben elégedetlenek. 72 fő (5,76 %) adott meg 1-es értéket, 115 fő (9,21 %) 2-es értéket, 230 fő (18,41 %) pedig 3-as értéket. A 4-es értéket adók voltak a legtöbben (408 fő, 32,67 %). A vezetői visszajelzéssel kapcsolatos maximális elégedettséget 362 fő (28,98 %) nyilvánította ki a felmérés során. (66. számú táblázat) (45/b. számú ábra)

45/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkájukkal kapcsolatos vezetői visszajelzésről %-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

⁶²⁵ Paksi-Petró, 2016., p. 240-261.

⁶²⁶ Pink, 2010., p. 75.

24. kérdés: Mennyire érzi magán a kiégés tüneteit?

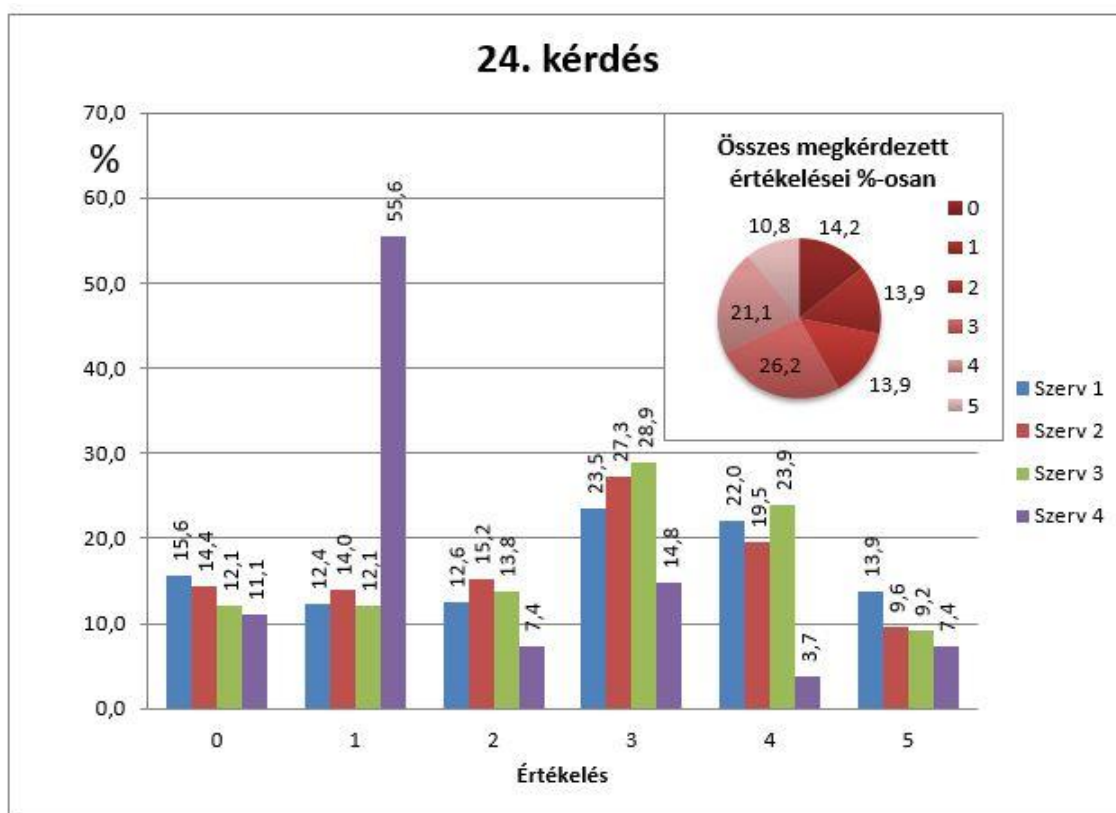
A kiégést manapság már „munkahelyi népbetegségnek” is lehet titulálni és azért érdemes ezzel a jelenséggel foglalkozni, mivel mind a munkáltató, mind a munkavállaló érdeke, hogy a motivált dolgozók lelkesedése hosszú távon fenntarthatóvá váljon és ne lépjen fel a kiégés jelensége. Egyértelműen látszik és érezhető jelenség, hogy napjainkban egyre inkább növekszik azon dolgozók száma, akik kiégéstől szenvednek, vagy elérte őket az életuntság. A kiégés jelensége egy olyan komplex állapotot tükröz, ami összefüggést mutat többek között a stressz szinttel, a szerepkonfliktussal, a külső-belső kontrollal, a megküzdéssel, az önbizalom és önbecsülés mértékével, a munkahelyi elégedettséggel, a segítőidentitással, és nem utolsósorban a motivációval. A kiégett személy jellemzője a fennálló állandó fáradtságérzet, a munkájában fellépő megfelelési kényszer miatti többletvállalás, toleranciahiány, valamint a stresszre történő túlreagálás, illetve depressziós tünetek megléte. Visszahúzóds, túlérzékenység, cinizmus, védekező viselkedés, negatív kommunikáció is a kiégett személy jellemvonásaként tapasztalható. A kiégés egy másik tünete pedig a túlzott mértékű lelkesedés eufórikus tünettől párosulva, amikor is kezdetben a munka túlzott idealizálása tapasztalható, ezt követi a helyzetfelismerés, majd a csalódás, a végén pedig a maximális fásultság, amely pályaelhagyással záródik.⁶²⁷

Az, hogy a kiégés tüneteit mennyire érzik magukon a megkérdezettek, igencsak vegyes képet mutat. 177 fő (14,17 %) érzi azt, hogy a kiégés tünete egyáltalán nem tapasztalható nála (0 érték). 1-es értéket 174 fő (13,93 %) adott meg, 2-es értéket 173 fő (13,85 %). A 3-as értéket választották a legtöbben, 327 fő (26,18 %). A megkérdezettek közül 263 fő (21,06 %) érzi úgy, hogy 4-es szinten érzi magán a kiégés tüneteit. 135 főre (10,81 %) tehető azoknak a száma, akik a kiégés tüneteit maximálisan érzik magukon, ők azok, akik erre a kérdésre a legmagasabb, 5. értéket adták meg. (67. számú táblázat) A kiégési tünetek jelentkezésekor nyilvánvalóan nem beszélhetünk hatékony motivációs rendszerről. Sőt, valójában ilyen esetekben nagyon súlyos humánegészségügyi helyzet áll fenn, ami kizárja az eredményes és hatékony munkavégzést. Az, hogy a felmérés szerint a kiégés jeleit ilyen sokan tapasztalják legalább részben, miközben a megkérdezettek több, mint 10%-a határozottan meg van győződve, hogy kiégésben szenved, olyan elementáris erejű vészjelzés, melynek orvoslására még nem készült fel a közigazgatási humánpolitika. (46/b. számú ábra)

⁶²⁷ Haller, Hazafi, Kóródi, 2017., p. 17-21.

46/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a kiégés tüneteiről %-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

25. kérdés: Mennyire tartja elfogadhatónak a munkájával járó stresszfaktort?

Ellentétben a motivációval a stressz a munkahelyi teljesítmény ellen ható tényező, ezért annak fellépése komoly problémát jelent szervezeti és egyéni szinten is. A magas stresszfaktorial rendelkező munkahelyeken, illetve munkakörökben visszaesik a teljesítményszint, és a motivációval együtt a lojalitás is eltűnik. A munkahelyen kialakult stresszhelyzetek nagy része a munka jellegéből fakad. A munkavállaló motivációi, képességei, szociális késztetései, személyiségjegyei, céljai, értékrendje, konfliktuskezelési módja nagymértékben meghatározza a stresszre adott válaszreakciókat.⁶²⁸

A közigazgatás foglalkoztatási szabályozásában az állam nemcsak olyan minimum standard szabályokat állapít meg, amelyektől a munkáltató és munkavállaló még közös megállapodással sem térhet el (pl. minimálbér), hanem ezen felül a jogviszony valamennyi eleme részletesen és

⁶²⁸ Kontér, 2007., p. 12.

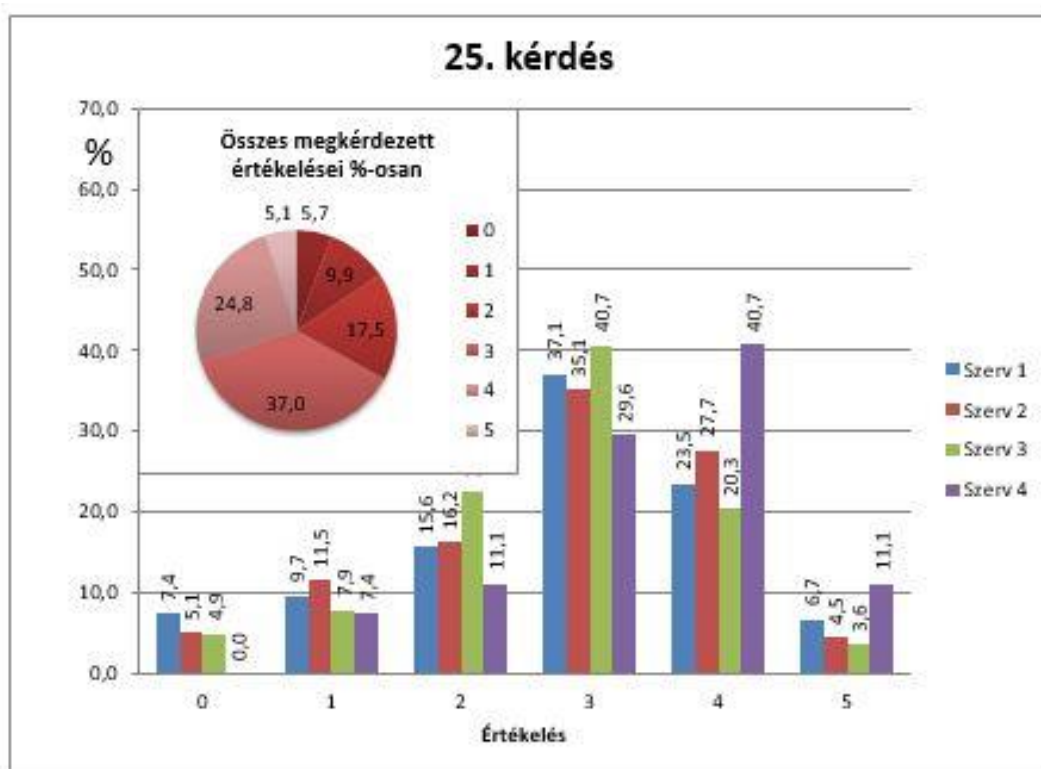
egységesen szabályozásra kerül. Ezek a kógens szabályok a foglalkoztatással kapcsolatban felmerülő stressztényezőket is közvetetten mérséklék.⁶²⁹

A megkérdezettek közül 71 fő (5,68 %) tartja elfogadhatatlannak a munkájával együtt járó stresszfaktort (0 érték). 1-es értéket 124 fő (9,93 %), 2-es értéket 218 fő (17,45 %) adott meg. A 3-as értéket választották a legtöbben (462 fő, 36,99 %). Viszonylag magas elégedettséget mutató 4-es értéket 310 fő (24,82 %) választotta, és csupán 64 fő (5,12 %) maximális elégedettsége könyvelhető el a munkával együtt járó stresszfaktor elfogadhatósága kapcsán. (68. számú táblázat)

A kiégés egyik oka a tartós, magas munkahelyi stressz, viszont a magas kiégési arány mellé viszonylag moderált stresszérzékelés társul. Ez az eredmény további vizsgálatok szükségességét jelzi, hiszen magyarázatra szorul a két eredmény ilyen viszonylagos eltérése. Elképzelhető, hogy nem a konkrét, akut stressz az, ami a kiégést okozza, mint amilyen egy fontos határidő vagy a többes koncentráció, hanem a reménytelenség érzete, amit az előmeneteli, fizetésemelési kilátások korlátos volta vált ki. Ezt a feltételezést azonban jelen eredményekből nem lehet egyértelműen alátámasztani. (47/b. számú ábra)

47/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkájukkal járó stresszfaktor elfogadhatóságáról %-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

⁶²⁹ Haller, Hazafi, Kóródi, 2017., p. 22.

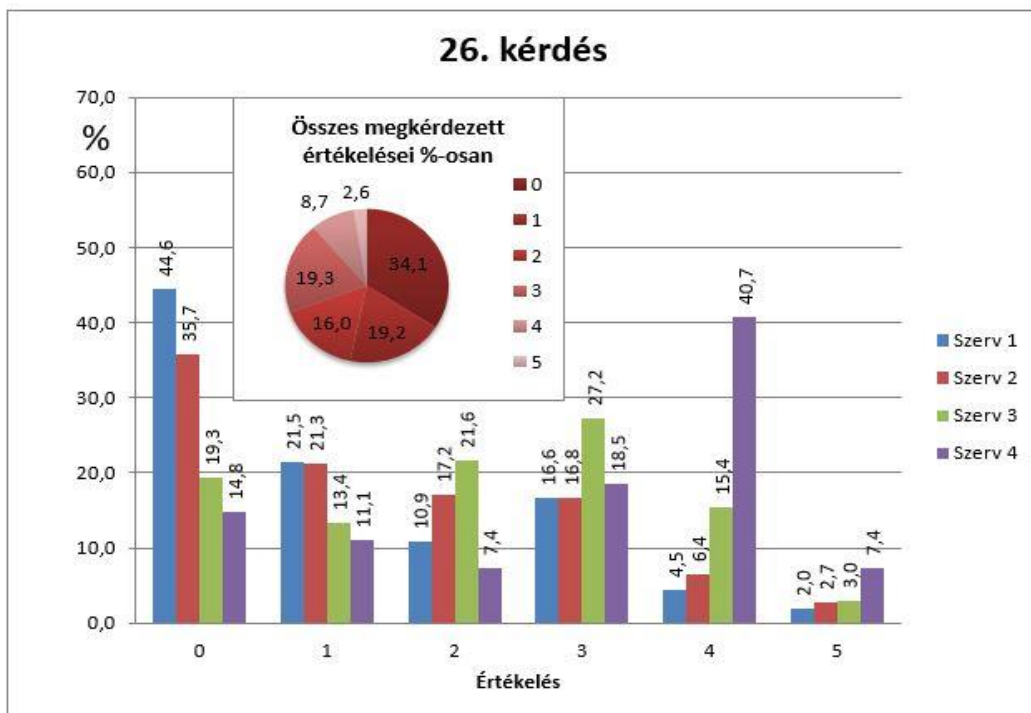
26. kérdés: Mennyire elégedett a szervezet egészségfejlesztő tevékenységével?

A munkahelyi egészségfejlesztés a munkáltatók, a munkavállalók és a társadalom közös erőfeszítése, amelynek célja az emberek egészségének és jólétének javítása a munkahelyen. Mindez elérhető a munkaszervezés és a munkakörnyezet javításával, a munkavállalók egészséges tevékenységekben való részvételének támogatásával, az egészséges döntések lehetővé tételével, valamint a személyes fejlődések ösztönzése által. Mivel a munkahelyi egészségfejlesztésnek köszönhetően a munkavállalók egészségesebbnek érzik magukat, erősödik a pozitív kép, csökken a munkahelyi távolmaradás, továbbá erősödik a motiváció is.⁶³⁰

A szervezet egészségfejlesztő tevékenységének megítélése már nem mutat jó eredményeket. 426 fő (34,11 %) fejezte ki teljes elégedetlenségét a szervezet ez irányú tevékenységével összefüggésben. Az 1-es értéket (240 fő, 19,22 %), a 2-es értéket (200 fő, 16,01 %) és a 3-as értéket (241 fő, 19,3 %) adók száma is igen magas volt. A viszonylag elégedettséget kifejező 4-es értéket 109 fő (8,73 %) választotta. Az 5 értéket képviselő 33 fő (2,64 %) teljes mértékben elégedett a szervezet egészségfejlesztő tevékenységével. (69. számú táblázat) (48/b. számú ábra)

48/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szervezet egészségfejlesztő tevékenységével való elégedettségről %-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

⁶³⁰ Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség, 2010., p. 1-2.

27. kérdés: Mennyire segítik elő szakmai fejlődését képzésekkel?

A minket körül vevő, folyamatosan változó és felgyorsult világ megkívánja a munkavállalóktól, hogy sokkal gyorsabban szerezzenek új ismereteket, mint ezelőtt korábban. Azok a szervezetek képesek hosszútávon tartós sikereket elérni és eredményesen működni, amelyek felismerik a munkaerő szaktudását biztosító képzések fontosságát. A közigazgatásban jelenleg működő továbbképzési rendszer⁶³¹ teljes körű irányítását és felügyeletét a belügyminiszter látja el, a továbbképzési programok ágazati irányítását szakmai tanácsadó és véleményező testületként – a belügyminiszter által felkért szakértőkből álló – Közigazgatási Továbbképzési Kollégium segíti elő. A közigazgatási továbbképzések megvalósítója pedig a Nemzeti Közszolgálati Egyetem, mely a fejlesztés, szolgáltatás és a továbbképzési rendszer működtetése területén látja el feladatait.⁶³²

A közigazgatás – 2014. január 1-jétől 2017. december 31-ig tartó – első képzési ciklusának lezárását követően 2018. év elején empirikus kutatás történt a közigazgatás személyi állományának képzésére, fejlesztésére kidolgozott és központilag (országos szinten) bevezetett képzési rendszerre vonatkozóan. Az 1053 fős mintán végzett primer kutatás a közigazgatási képzési rendszert átfogóan vizsgálta, melynek kapcsán a dolgozók képzés iránti hajlandóságára, valamint motivációs tényezőire vonatkozóan születtek kutatási eredmények. Ennek kapcsán megállapítható, hogy a közigazgatásban dolgozók jelentős hányada alapvetően pozitívan viszonyul a képzésekhez, többségük – saját igényüknek megfelelően – szívesen szán időt a közigazgatási képzési rendszerbe való bekapcsolódásra. A vizsgálat megállapította, hogy a képzési rendszer keretein belül a legerősebb motivációt a dolgozóknak a „szakmai tudás növelése” és a „személyes fejlődés elérése” jelenti, harmadik motivátorként pedig a „kreditpontok megszerzése” jelent meg.⁶³³

A kérdőíves felmérésben részt vevők szakmai fejlődésének képzésekkel történő elősegítését 0 értékre 164 fő (13,13 %), 1-es értékre 183 fő (14,65 %), 2-es értékre 214 fő (17,13 %) minősítette. A legtöbb 3-as értékelést adtak (296 fő, 23,7 %). Második legmagasabb pontszámot pedig a 4-es értékszint kapott (282 fő, 22,58 %). Továbbá 110 fő (8,81 %) adta a legmagasabb 5 értéket, miszerint ennyien vélekednek úgy, hogy maximálisan elősegítik a szakmai fejlődésüket képzésekkel. (70. számú táblázat) (49/b. számú ábra)

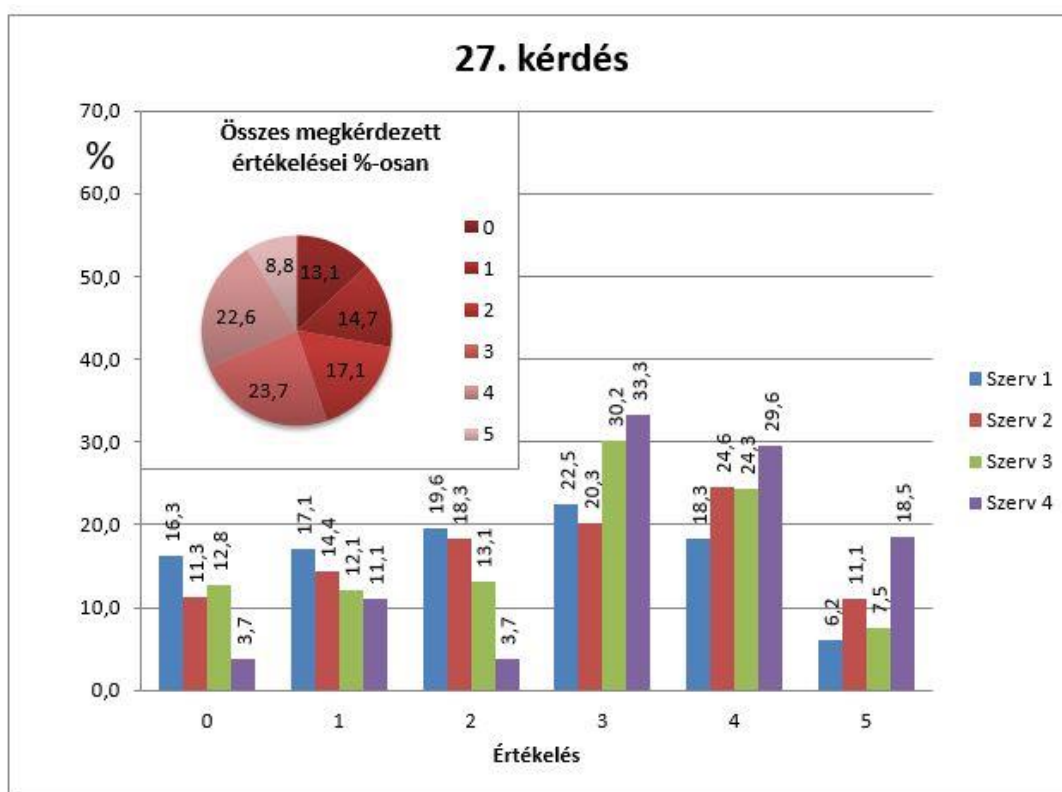
⁶³¹ A közigazgatásban foglalkoztatottak továbbképzési rendszerére vonatkozó részletszabályokat a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet, valamint a kormányzati igazgatási szervek kormánytisztviselőinek kötelező képzéséről, továbbképzéséről, átképzéséről, valamint a közigazgatási vezetőképzéséről szóló 338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet tartalmazza.

⁶³² Kis, 2015., p. 68-77.

⁶³³ Darida, Józsa, 2019., p. 28-34.

49/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szakmai fejlődésük képzésekkel történő elősegítéséről %-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

28. kérdés: Mennyire tartja megfelelőnek a szervezet által biztosított sportolási lehetőséget?

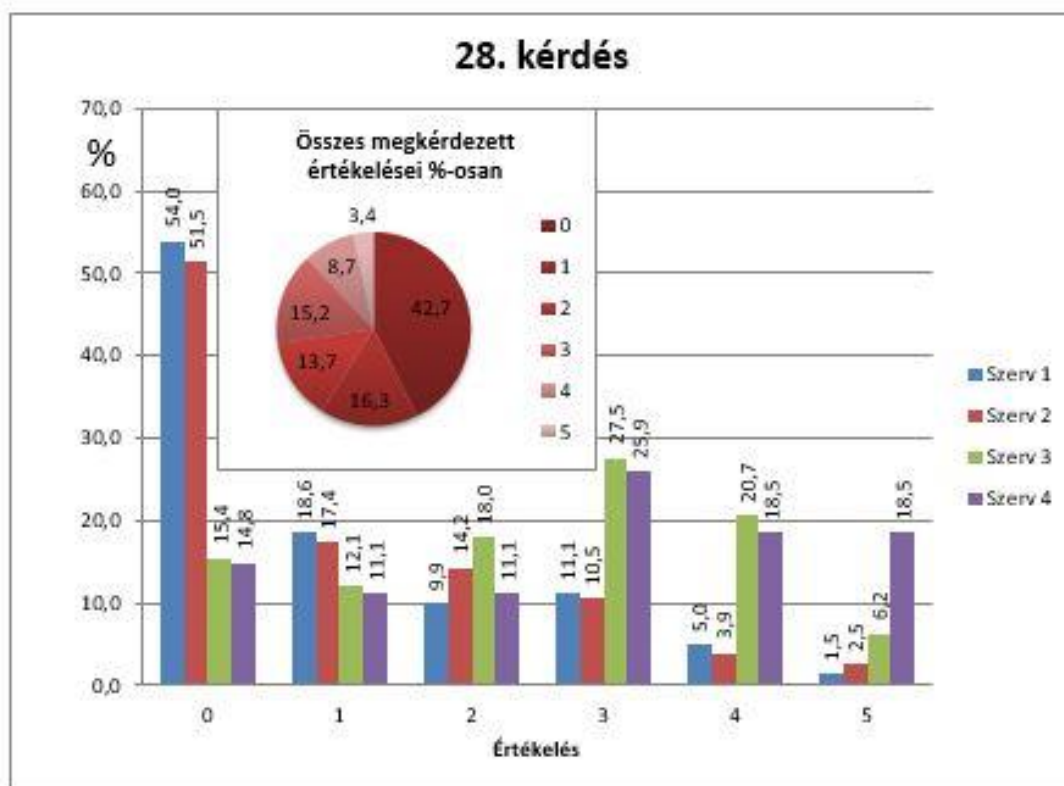
A sportolási tevékenység „mindazon szervezett és vagy szervezetlen, csoportos vagy egyéni testedzési tevékenység gyűjtőfogalma, amelyben az ember biológiai mozgásigényét, szükségletét, társadalmi körülmények között kielégíti”⁶³⁴. A sport segít a munkahelyi stresszt kezelni, ezért napjainkban egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a munkáltatók a munkavállalók számára biztosított sportolási lehetőségekre.

A szervezet által biztosított sportolási lehetőségre vonatkozó kérdés kapcsán 533 fő, a válaszadók 42,67 %-a minősítette nem megfelelőnek a szervezet ez irányú tevékenységét. 204 fő (16,33 %) adott 1-es értéket, 171 fő (13,69 %) pedig 2-es értéket. 3-as értéket 190 fő (15,21 %) jelölt meg. Az inkább elégedett 4-es kategóriát 108 fő (8,65 %) választotta. A szervezet által biztosított sportolási lehetőséggel maximálisan elégedett összesen 43 fő (3,44 %) volt. (71. számú táblázat) (50/b. számú ábra)

⁶³⁴ Frenkl, 1978., p. 219-228.

50/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szervezet által biztosított sportolási lehetőségről %-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

29. kérdés: Mennyire megfelelő a szervezeti kultúra Ön szerint?

A szervezeti kultúra egy olyan összetartó erővel bíró komplex egység, melynek látható és láthatatlan elemei is vannak. Ez a szervezeti kultúra tartja össze a szervezet tagjait, valamint segíti a tagokat a szervezeti célokkal való azonosulásban. A szervezeti kultúra egy olyan rendszer, ami hitekre, értékekre, jelentésbeli értelmezésekre alapul, melyet a szervezet tagjai használnak annak érdekében, hogy megértsék azt az egyediséget, amelyből a szervezet származik, táplálkozik, működik, illetve továbbfejlődik.⁶³⁵ A szervezeti kultúra szempontjából kiemelt jelentősége van az előfeltevéseknek, hiedelmeknek, értékeknek, rituáléknak, szimbólumoknak, illetve az ezekkel szoros kapcsolatban álló tárgyakkal.⁶³⁶

A szervezeti kultúra megfelelőségét 139 fő (11,13 %) értékelte 0-ra, 171 fő (13,69 %) 1-es értéket, 253 fő (20,26 %) 2-es értéket adott. A legtöbben a 3-as értéket választották (375 fő, 30,02%). Az inkább elégedettek által választott 4-es értéket 255 fő (20,42 %) választotta. A

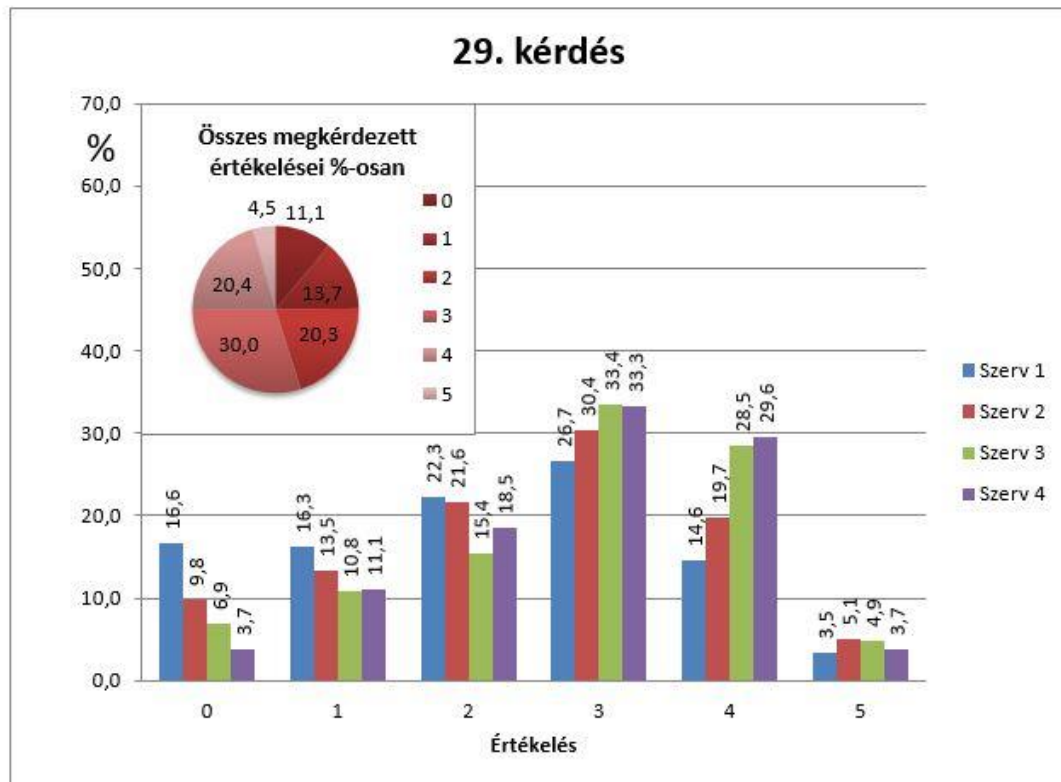
⁶³⁵ Bakacsi, 2004., p. 223-229.

⁶³⁶ Bakacsi, Balaton, Dobák, Máriás (szerk.), 1991., p. 60-74.

válaszokból látható, hogy a felmérésben részt vettek csupán kis százaléka elégedett maximálisan a szervezeti kultúrával (56 fő, 4,48 %). (72. számú táblázat) (51/b. számú ábra)

51/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szervezeti kultúráról %-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

30. kérdés: Mennyire tartja fontosnak a jó kollegiális viszonyt?

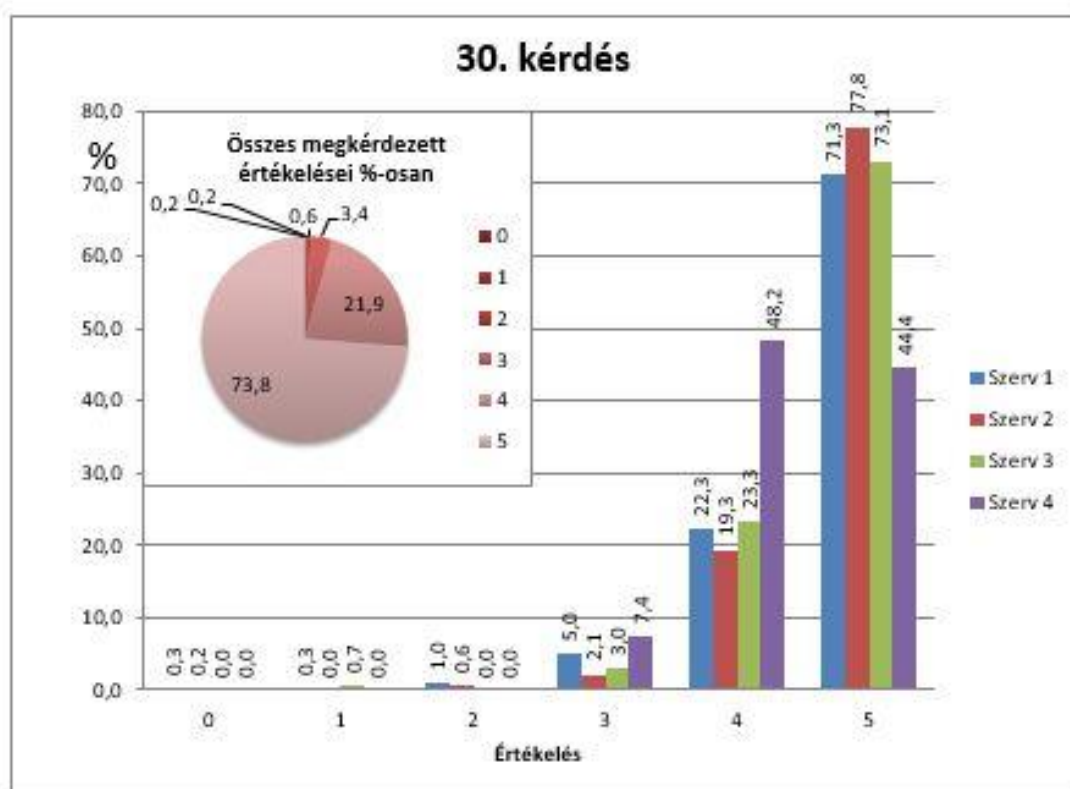
A munkahelyi elégedettségünket nagymértékben befolyásolja, hogy hogyan érezzük magunkat a munkahelyünkön. A munkahelyi szocializáció lényegében azt a folyamatot jelenti, hogy hogyan illeszkedünk be a szervezetbe, hogyan tanulunk meg a munkahelyi közösség tagjává válni, hogyan sajátítjuk el a közösségen belüli szerepünket. Ide tartozik továbbá a munkához és munkatársakhoz való alkalmazkodási folyamat, valamint a munkahely és a munkatársak által támasztott elvárásoknak való megfelelés is. A társas kapcsolatok, köztük a munkahelyi interakciók során is, az egymással kommunikáló felek esetében fontos elvárás a környezethez való folyamatos alkalmazkodás. A társas kapcsolatok kétirányúak lehetnek, egyrészt megerősítőek és jutalmazóak, amikor is pozitív hatást gyakorolnak az emberek önértékelésére. Ellenben a társas kapcsolatok sok buktatót is hordozhatnak magukban, amelyek a rombolás irányába hatnak.⁶³⁷

⁶³⁷ Berta, Korpics, 2019., p. 29-30.

Megállapítható, hogy a felmérésben részt vevők többsége fontosnak tartja a jó kollegiális viszonyt. Csupán 2 fő (0,16 %) gondolta úgy, hogy egyáltalán nem fontos a jó kollegiális viszony számára. 3 fő (0,24 %) jelölte meg az 1-es értéket, 7 fő (0,56 %) pedig a 2-es értéket. 42 fő (3,36 %) jelölte meg a 3 értéket. Magasnak mondható azoknak a száma (273 fő, 21,86 %), akik számára viszonylag fontos a jó kollegiális viszony, ők 4-es értéket adtak meg a felmérés keretében. A maximum 5-ös értéket kimagaslóan nagy számban jelölték meg, így megállapítható, hogy a megkérdezettek körében 922 fő (73,82 %) számára fontos a jó kollegiális viszony. (73. számú táblázat) (52/b. számú ábra)

52/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a jó kollegiális viszony fontosságáról %-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

31. kérdés: Mennyire alkotnak jó csapatot a kollégáival?

A munkahelyen történő csapattá érés hosszú folyamat és idő eredménye. A csapat egymást kiegészítő szaktudású, különböző kompetenciával, készséggel és tulajdonságokkal rendelkező személyek csoportja, akik a közös cél, teljesítmény és nem utolsó sorban eredmény iránt elkötelezettek. A csoporttagok a kitűzött közös cél eléréséért kölcsönösen felelősnek érzik magukat és mindez az összetartozásukat erősíti.⁶³⁸

Megvizsgálva az ideális csapat létszámát, vezetői tanácsadók arra az eredményre jutottak, hogy 3-8 fő tekinthető ideális, jól működő csapatnak, amennyiben munkájuk célorientált és kooperatív, valamint szakértelmüket és közösen elfogadott szabályaikat egyesítik egy-egy komplex feladat során. Egy másik – a csoportlétszám és a hibák gyakoriságának kapcsolatában végzett – vizsgálat úgy pontosítja mindezt, hogy a 4-5 fős csapatok esetében a legkisebb a hibanagyság, ugyanakkor még 6 fő esetében sem tekinthető jelentősnek a különbség. Belbin egy évtizeden át tartó kísérletsorozata azt támasztotta alá, hogy a 6 fős csoportok – amennyiben a csoportmunka sikeressége szélesebb kontextusban kerül a vizsgálat középpontjába – mindvégig ütőképesebbek voltak, amikor komplex problémák közös megoldásáról volt szó.⁶³⁹

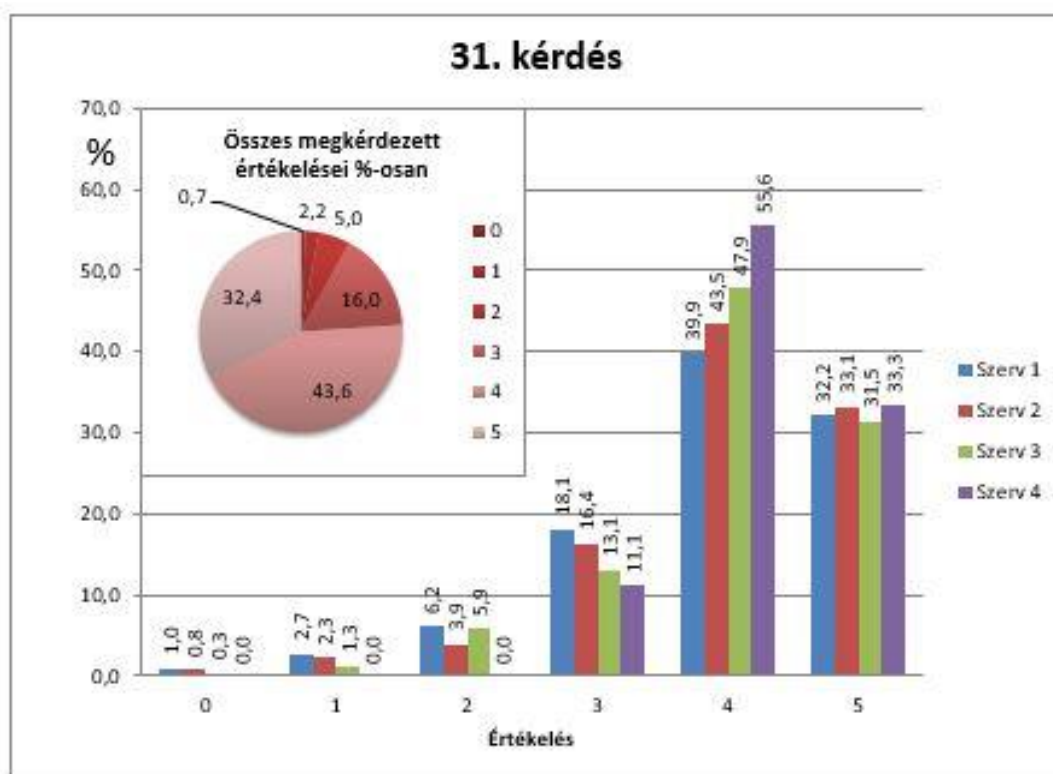
Azzal kapcsolatban, hogy a megkérdezettek mennyire alkotnak jó csapatot a kollégáikkal, megállapítható, hogy pozitív eredmények születtek a megkérdezettek válaszai alapján. Csúpan 9 fő (0,72 %) jelölte meg, hogy egyáltalán nem alkotnak jó csapatot a kollégákkal. 27 fő (2,16 %) fő jelölte be az 1-es értéket, 63 fő (5,04 %) a 2-es értéket. 3-as értékre 200 fő (16,01 %) minősítette a kollégákkal történő csapatalkotást. Legtöbben, 545 fő (43,63 %) választotta a 4-es értéket, ami azt jelenti, hogy viszonylag jó csapatot alkotnak a kollégákkal. A megkérdezettek közül pedig 405 fő (32,43 %) vélekedik úgy, hogy maximálisan jó csapatot alkotnak a kollégákkal. (74. számú táblázat) Az, hogy a megkérdezettek viszonylag jó kollegiális kapcsolatról számolnak be, megnyugtató, és alátámasztja, hogy a jogszabályok világa alatti társadalmi, kulturális, személyes kapcsolathálózat rendelkezik jutalmazási, konfliktuskezelési és problémamegoldási mechanizmusokkal, ezekre támaszkodva pedig képes bizonyos fokú motivációs hatást is elérni. Mindez a jogszabályok által determinált „kemény” motivációs eszközöktől függetlenül, vagy éppen azok ellenére is fennáll. (53/b. számú ábra)

⁶³⁸ Berentés, 2006., p. 316-348.

⁶³⁹ Báthory, Máthé, 2012., p. 7-10.

53/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye
a kollégákkal történő csapatalakotásról %-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

32. kérdés: Ön szerint a munkáltatója megtesz mindent a csapatépítés terén?

„A csapatépítés célja, hogy a tagok felismerjék: olyan képességekkel rendelkeznek, amelyek segítségével le tudják győzni a csoportcél megvalósítása előtt álló akadályokat; el tudják fogadni egymás másságát; képesek legyenek kezelni az érték- és szükséglet-különbségekből fakadó konfliktusokat, feladataik megoldása közben fenntartsák a magas színvonalú kommunikációt egymással, és le tudják győzni a csoportfejlődést gátló tényezőket.”⁶⁴⁰ A csoport jellemzője továbbá, hogy közös szabályrendszer mentén, közös normák szerint működik.⁶⁴¹

A kérdőíves felmérés keretében a válaszadók értékelték a munkáltatójuk csapatépítés terén végzett tevékenységét is. Ennek keretében született eredmény vegyes képet mutat. A megkérdezett 1249 fő közül 199 fő (15,93 %) minősítette elégtelennek a munkáltató ez irányú tevékenységét. 154 fő (12,33 %) adott 1-es értékelést, 175 fő (14,01 %) adott 2-es értékelést. A legtöbben (300 fő, 24,02 %) 3-asra értékelték a munkáltató csapatépítés kapcsán tett munkáját. 274 fő (21,94 %) – a 4-es

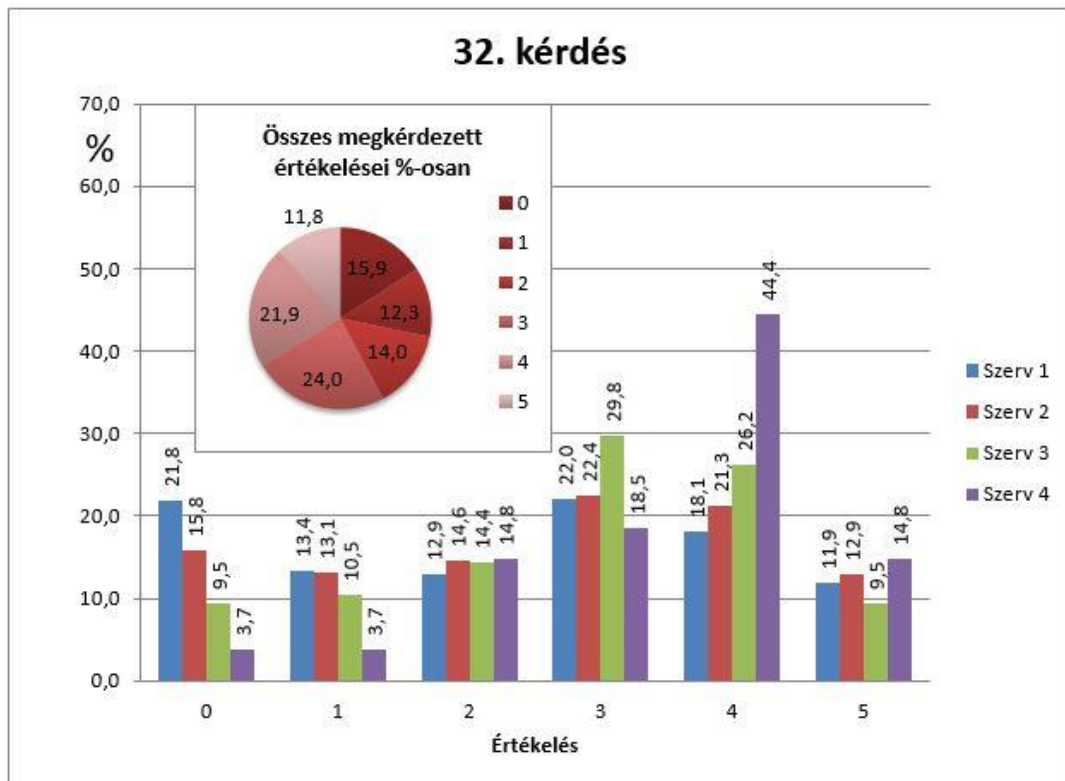
⁶⁴⁰ Báthory, Máthé, 2012., p. 23.

⁶⁴¹ Deák, 2006., p. 385-403.

értékeléssel – vélte úgy, hogy a munkáltató viszonylag mindent megtesz azért, hogy a munkatársak csapatban jól tudjanak együtt dolgozni. A megkérdezettek közül 147 fő (11,77 %) értékelte úgy, hogy a munkáltatója maximálisan mindent megtett a csapatépítés terén. (75. számú táblázat) (54/b. számú ábra)

54/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkáltató csapatépítés terén végzett tevékenységéről %-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

33. kérdés: Mennyire ismeri fel és becsüli meg a munkáltató a tehetségeket a szervezetben?

A tehetség fogalma időről időre változik, mivel a társadalom és kultúra alakítja igényei és elvárásai szerint. Megfelelő tehetségkép esetén azoknak az egyéneknek jut a kiemelt szerep és figyelem, akik az adott időszakban és helyzetben a leghatékonyabban tudnak segíteni a fejlődésben. A tehetséghez egy olyan belső hajtóerő párosul, amely akkor is létezik és működik, ha az egyén egyéb képessége nem teszi lehetővé, hogy ez a "drive" az adott társadalomban kiemelkedő szintű teljesítményt mutasson.⁶⁴²

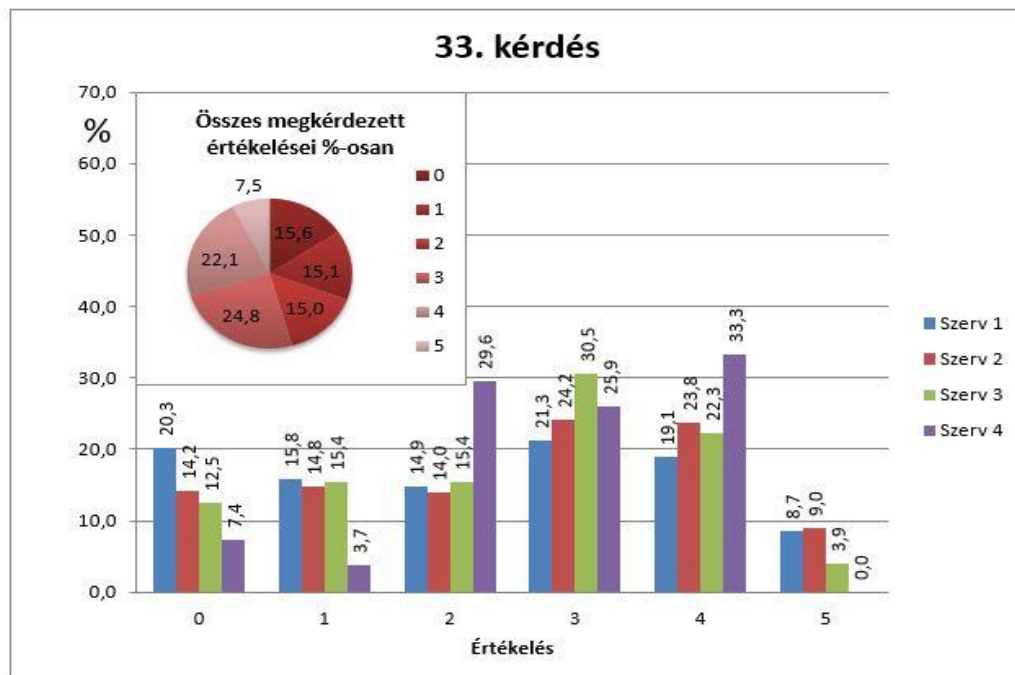
⁶⁴² Gyarmathy, 2006., p. 36.

A dolgozók megtartására a munkáltatóknak kiemelt figyelmet kell fordítaniuk, legfőképp ha kiemelkedő teljesítményű, kulcspozíció betöltésére alkalmas, a munkaerőpiacon keresett tehetségekről van szó. A tehetségek általános ismérvei a magas szakmai képzettség, a nagyfokú teljesítőkészség és öröm a kihívást jelentő feladatokban. Ennek a kiemelkedő csoportnak a motiválására és megtartására a szervezeteknek érdemes célirányos munkáltatói intézkedéseket hozni, tekintettel arra, hogy az ilyen kiemelkedő munkatársak távozása annál jóval nagyobb költséggel jár, közvetlen és közvetett módon.⁶⁴³

A megkérdezettek közül 195 fő (15,61 %) értékeli úgy, hogy a munkáltatója nem karolja fel a tehetségeket a szervezetben. 188 fő (15,05 %) adott a feltett kérdésre 1-es értékelést, közel azonos mértékben (187 fő, 14,97 %) jelölték be a 2-es értéket. A legtöbben (310 fő, 24,82 %) a 3-as értéket választották. 276 fő (22,1 %) – 4-es értéket adó – szerint jellemző a munkáltatójára, hogy a tehetségeket felismeri és megbecsüli. A válaszadók legkisebb része választotta az 5-ös értéket, hiszen csupán 93 fő gondolta az 1249 főből azt, hogy a munkáltatója maximálisan felismeri a tehetségeket és meg is becsüli őket. (76. számú táblázat) A válaszadók szerint a közigazgatás tehetségeket megtartó, felkaroló képessége mérsékelt. Ez az eredmény összefüggésben van azzal, amit a válaszadók a jó munkaerő megtartásával kapcsolatban nyilatkoztak. A tehetséggel és a jó munkaerővel kapcsolatos viszonylag elmarasztaló álláspont szinkronban van. (55/b. számú ábra)

55/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkáltató tehetségek felismerését és megbecsülését illetően %-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

⁶⁴³ Héder, 2017. p. 177-184.

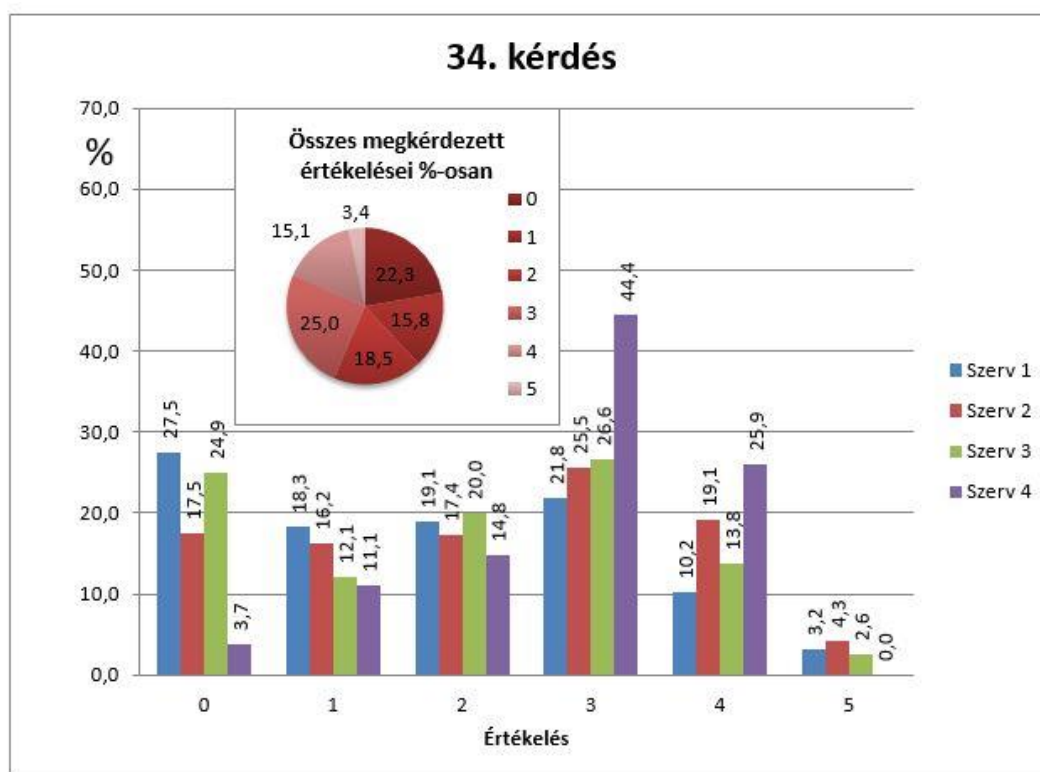
34. kérdés: Mennyire van lehetőség előrelépésre megfelelő szakmai tudás alapján a szervezetben?

A szervezet megtartóerejét növelő tényezők között említhető a szervezetben biztosított előrelépési lehetőség. A szervezet iránti elköteleződés mértéke nagyobb, ha a munkatársaknak – kiemelkedő teljesítményt és megfelelő bizonyítást követően – lehetőségük nyílik előrelépésre. A szervezeten belüli hierarchikus előmenetel – mint tipikus karriermodell – általános érvényességének megdőlését és ezáltal a karrierpályák sokszínű lehetőségét rengeteg empirikus felmérés igazolta. Az általánostól eltérő karrierpálya például: a munkakörváltás, szerepváltás, hálózati kapcsolatépítés stb.⁶⁴⁴

A válaszadók közül 278 fő (22,26 %) gondolta úgy, hogy a szakmai tudás alapján egyáltalán nem jellemző az előrelépés lehetősége a szervezetben. Hasonló borúlátás – talán egy kicsit enyhébb mértékben – jellemezte azt a 197 főt (15,77 %), akik az 1-es értéket jelölték be. A 2-es értéket 231 fő (18,49 %), a 3-as értéket 312 fő (24,98 %) választotta. A 4-es értéket 188 fő (15,05 %) jelölte be. Összesen 43 fő gondolta teljes mértékben úgy, hogy a szervezetben biztosított a szakmai tudás alapján történő előrelépés lehetősége. (77. számú táblázat) (56/b. számú ábra)

56/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szakmai tudás alapján történő előrelépés lehetőségéről a szervezetben %-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

⁶⁴⁴ Koncz, 2003., p. 24.

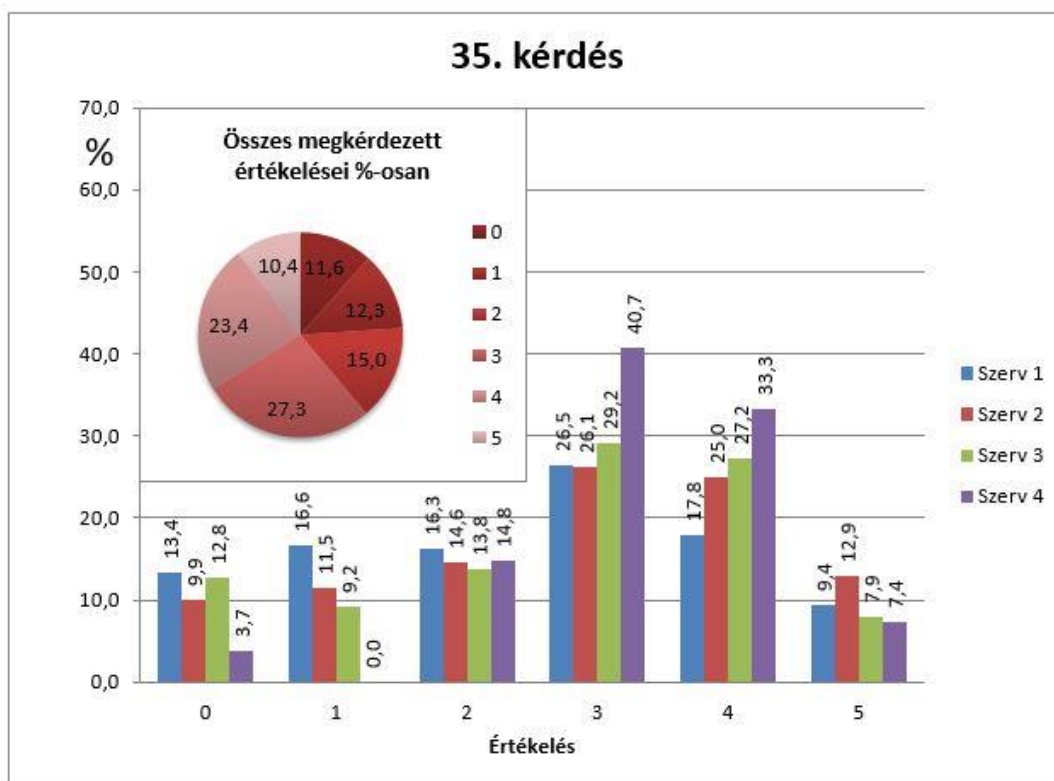
35. kérdés: Mennyire tud azonosulni a következő állítással? „A munkahelyem arra ösztönöz, hogy a munkavégzésem során a legtöbbet hozzam ki magamból.”

A szervezet hatékony ösztönzési rendszere egy olyan komplex munkáltatói intézkedések halmaza, melynek hatására a munkavállalókban belső motiváció és érdekeltség alakul ki a szervezeti célok elérése iránt. Az ösztönzés lényege a munkavállalók szervezeti célokra, eredményekre irányított motiválása a szervezet emberi erőforrás-gazdálkodás eszközei által. Szakács Gábor meghatározásával élve a motivációs (ösztönzési) rendszer meghatározza a szervezet aktivitásának mértékét, valamint a viselkedés szervezethez való kötődését és hatékonyságát.⁶⁴⁵

145 fő (11,61 %) tudott legkevésbé azonosulni az állítással. 1-es értéket 154 fő (12,33 %), 2-es értéket 187 fő (14,97 %) adott. A 3-as értéket jelölték be a legtöbben, összesen 341 fő (27,3 %). 292 fő (23,38 %) viszonylag tud azonosulni az állítással. Csupán a válaszadók 10,41 %-a, 130 fő gondolta úgy teljes mértékben, hogy a munkahelye arra ösztönzi, hogy a munkavégzése során a legtöbbet hozza ki magából. (78. számú táblázat) (57/b. számú ábra)

57/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye arról, hogy mennyire tudnak azonosulni a következő állítással: „A munkahelyem arra ösztönöz, hogy a munkavégzésem során a legtöbbet hozzam ki magamból.” – %-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

⁶⁴⁵ Szakács, 2013., p. 64.

36. kérdés: Mennyire elégedett a munkakörülményekkel?

Egy szervezetnek a munkakörnyezet megfelelő kialakítására ugyancsak nagy gondot kell fordítani, tekintettel arra, hogy mindez kihatással van a munka minőségére és a munkavégzés hatékonyságára.⁶⁴⁶ Több kutatás tárgya volt már a munkakörülmények dolgozói teljesítményre és elégedettségre gyakorolt hatása, melyek eredményeként megállapítható, hogy a dolgozói motivációra a munkakörülmények csak mérsékelt hatást gyakorolnak. Ennek eredményeként a kedvezőtlen, rossz munkakörülmények csökkentik a dolgozók motiváltságát, viszont a megfelelő munkafeltételek fennállása nincsen egyenes arányosságban a dolgozói elégedettségi szint növekedésével.⁶⁴⁷

A munkakörülményekkel való elégedettséget 63 fő (5,04 %) minősítette negatívan, erre a kérdésre 0 értéket adva. 1-es értéket 119 fő (9,53 %), 2-es értéket 206 fő (16,49 %) adott. 3-as minősítést 367 fő (29,38 %) jelölt meg. A legtöbben 4-esre értékelték az elégedettségüket a munkakörülményekkel kapcsolatban (380 fő, 30,42 %). A megkérdezettek közül 114 fő (9,13 %) volt maximális elégedettséggel a munkakörülmények iránt. (79. számú táblázat) (58/b. számú ábra)

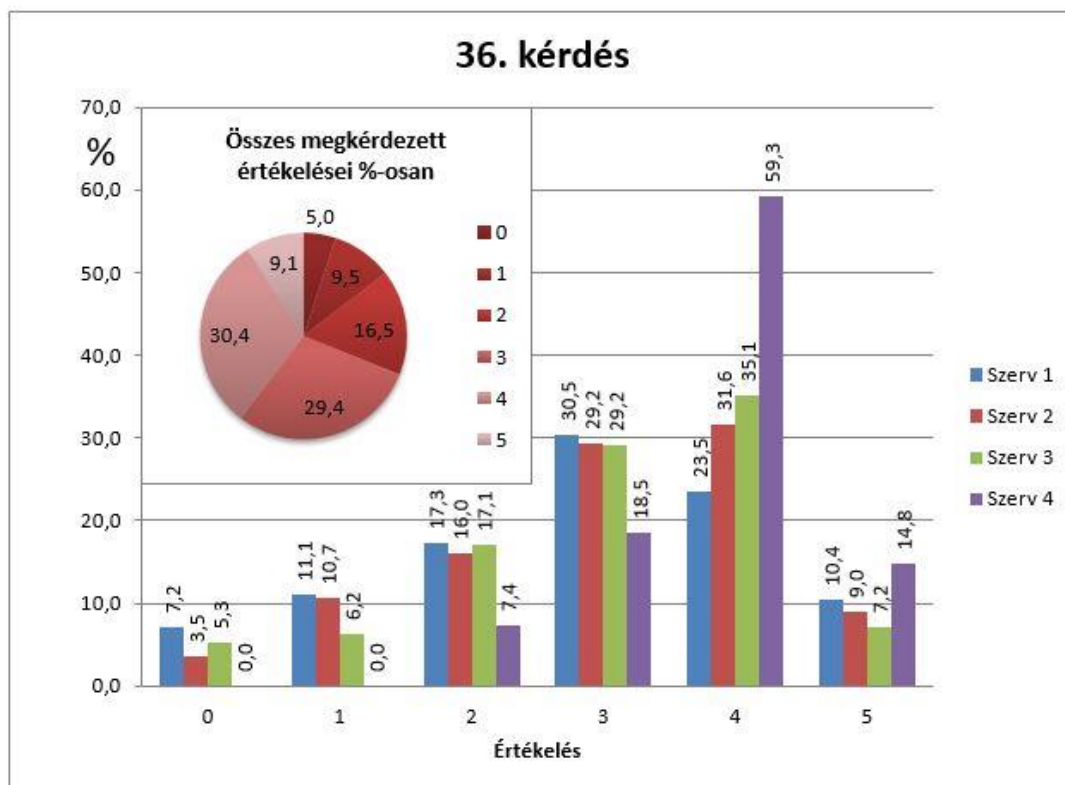
⁶⁴⁶ A munkakörnyezet szabványok szerinti kialakítását a munkáltató jogszabályi kötelezettsége garantálja, melyek közül a közigazgatásban túlnyomórészt működő irodai munkavégzéshez kötődően alapszabályozásként két rendeletet érdemes megemlíteni: a képernyő előtti munkavégzés minimális egészségügyi és biztonsági követelményeiről szóló 50/1999. (XI. 3.) EüM rendeletet, valamint a munkahelyek munkavédelmi követelményeinek minimális szintjéről szóló 3/2002. (II. 8.) SzCsM-EüM együttes rendeletet. Ezen felül az MSZ EN ISO 9004:2010 (A szervezet tartós sikerének irányítása) Minőségirányítási megközelítés útmutatása szerint a munkakörnyezetet úgy kell kialakítani, hogy – azon felül, hogy fokozza a termelékenységet – a kreativitást és jólétet is elő kell segítenie, és nemcsak a dolgozók körében, hanem mindenkinél, aki megfordul a szervezetben.

[Berényi, Szolnoki, 2014., p. 95-103.]

⁶⁴⁷ Szlávicz, 2010., p. 24-25.

58/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége a munkakörülményekkel
%-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

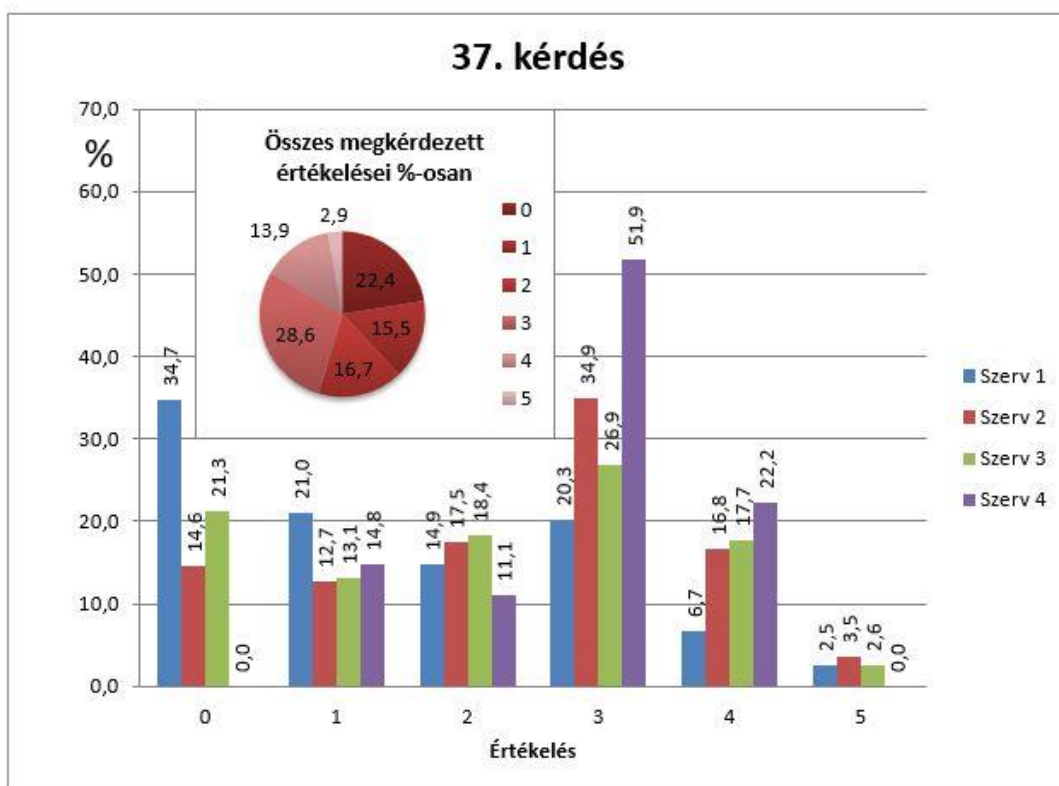
37. kérdés: Kérem értékelje, hogy a Kit. által bevezetett új jogszabályi rendelkezések mennyire váltanak ki Önből elégedettséget? / Kérem értékelje, hogy a Kttv.-ben szereplő motivációs tényezők mennyire váltanak ki Önből elégedettséget!

A fentiekkel összefüggésben más kérdést kaptak azon szerv dolgozói, akik a Kit. hatálya alá és mást a Kttv. hatály alá tartozó dolgozók, tekintettel arra, hogy esetükben más és más javadalmazási és ösztönzési rendszer jellemzi a jogszabályi hátteret.

A jogszabályokban szereplő motivációs tényezőkkel összefüggésben 280 fő (22,42 %) adta meg a legalacsonyabb, 0 értéket. 194 fő (15,53 %) jelölte meg az 1-es, 209 fő (16,73 %) a 2-es értéket. A megkérdezettek közül a legtöbben (357 fő, 28,58 %) a 3-as értéket adták meg elégedettségi szintként. 173 fő (13,85 %) értékelte elégedettségét 4-es szintre. A jogszabályokban található motivációs tényezőkkel összefüggésben csupán 36 fő (2,88 %) állította, hogy maximálisan elégedett. (80. számú táblázat) (59/b. számú ábra)

59/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége a jogszabályokban szereplő motivációs tényezőkkel összefüggésben %-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

38. kérdés: Kérem értékelje a munkahelyi ösztönzőrendszerét röviden, indoklással!

Az ösztönzés-menedzsment az emberi erőforrás menedzsment egyik kiemelt területe. Az ösztönzési stratégia, politika egymásra épülve és egymást támogatva alkotja az ösztönzési rendszert. Az ösztönzési rendszer általános célja, hogy motiválja a dolgozókat, növelje elköteleződésüket. Ide tartozik a külső és belső motiváció, a pénzbeli és a nem pénzbeli ösztönzés valamennyi fajtája.⁶⁴⁸

Szerv 1: A válaszok összesítéséből megállapítható, hogy a Szerv 1 állományában a kérdőíves megkérdezésben részt vevők körében egységesnek mondható a szervezet ösztönzési rendszere kapcsán megfogalmazott kritika. A válaszok alapján megállapítható, hogy a dolgozók egyértelmű álláspontja, hogy nagyon sokat kellene fejlődni a szervezetnek az ösztönzés téren. A dolgozók saját lelkiismerete és önmagukkal szemben támasztott elvárásaik, valamint a vezetők támogatása

⁶⁴⁸ Chikán, 2008., p. 191-196.

adnak lendületet a munkavégzésükben. Több válaszban kritika fogalmazódott meg a szabadság mértékének csökkentésével, valamint a béren kívüli juttatás hiányával összefüggésben.

A bevezetett hosszabb munkaidőt is többen kifogásolták, tekintettel arra, hogy ennek következtében a családdal töltött idő csökken, és ezáltal a munka és a magánélet közti egyensúly kevésbé tartható fenn. Több kolléga a munkaidőbe beszámítandó ebéidő és a szabadság csökkentése miatt távozott a szervezetből. A válaszadók közül többen tettek említést arról, hogy több ember munkáját végzik ugyanazért a fizetésért, amit a saját munkájukért kapnak. Ennek köszönhetően jellemző bizonyos munkakörökben a nyomás és a stressz.

A bérezés kapcsán megjegyezték többen, hogy a jelenlegi bérszint demotiváló és a minisztériumokban bevezetett új bérrendszert szeretnék, ha a szervezet számára is biztosítva lenne. A fizetési sávok maximum összegének odaítéléséről sem a közvetlen vezető dönt. Az egyéb juttatási elemek folyamatosan csökkentek, hiszen évekkal ezelőtt még létezett a 13. havi fizetés, ruházati költségtérítés, valamint évente jutalom. Technikai eszközök hiányát és a rossz munkakörülményeket is többen kritikával illették. A válaszadók között többen megjegyezték, hogy a teljesítményértékelő rendszer nem tekinthető hatékonynak az ösztönzést illetően.

Szerv 2: A Szerv 2 esetében az ösztönzőrendszer pozitívumai között több válaszadó kiemelte a vezetői szakmai támogatást, valamint a vezetők családbarát hozzáállását. A saját elhivatottság és az ügyfelek segítése is fő ösztönző tényezőként szerepelt egyes válaszokban. A válaszadók többsége azonban vagy nem nyilatkozott, vagy inkább az ösztönzőrendszer hiányosságait emelte ki. Összességében a válaszadók körében az fogalmazódott meg, hogy jobban kellene ösztönözni a dolgozókat szervezeten belül, teljesítményarányos bérezéssel, nyelvtanulási lehetőséggel, vagy egyéb motiváló eszközökkel (pl. egészségügyi szűrővizsgálatokkal, sportolási lehetőséggel).

Az értékelések között szerepel, hogy a közszerületi életpálya és az ágazat nagyon sokat veszített mind társadalmi presztízs, anyagi biztonság, valamint általános megbecsültség terén is. Csökkent a közszerületi életpályához kapcsolódó biztonságérzet, az elvárások és a munkateher, továbbá a társadalmi kritika az, ami egyre növekszik, a fluktuáció pedig egyre inkább tapasztalható.

Megfogalmazódott, hogy ami régen vonzó volt a közszerületben, többletszabadság, egyéb juttatások már mind a múlté, fizetésen kívüli juttatás, illetve jutalom nincsen és a bérek a versenyszféra bérszintje alatt vannak.

Szerv 3: A kérdőíves felmérésben Szerv 3 állományából részt vevői között az ösztönzőrendszer pozitívumaként jelölték meg az esélyegyenlőségi terv és a családtámogatási rendszer bevezetését,

ami ösztönzően hat a munkavállalókra, azonban az egyéb juttatások hiánya, a megnövekedett munkaórák száma, a szabadnapok csökkenése és a növekvő munkateher, valamint a gyakori átszervezések negatívan befolyásolják a dolgozók motiváltságát, hangulatát. A szervezet – a lehetőségeihez mérten – igyekszik tipikusan pénzügyi ösztönzéssel élni, emellett az atipikus eszköztár részeként pl. sportolási és egészségmegőrzési lehetőségeket biztosítani.

Az ösztönzőrendszer nem anyagi juttatásait, a munkahelyi kultúrával összefüggő viselkedésmintákat, a vezetők szakmai és emberi hozzáállását pozitívnak ítélték. Elismerésként fogalmazódott meg, hogy a közvetlen vezetőik által nyújtott támogatás motiváló erővel bír, valamint nemcsak szakmailag tudnak és akarnak is a vezetők maximálisan segíteni, hanem a munkatársak személyes problémáikkal, gondjaikkal is megkereshetik őket.

Észrevételként szerepelt, hogy nem érvényesül a bérezésben megfelelő súllyal a közszolgálatban eltöltött idő, szakmai tapasztalat, így kevésbé igazságos és kiszámítható a bérezés. A bérszint ugyan javult, de még messze van a versenyszféra szintjéhez képest. Megfogalmazódott továbbá az is, hogy manapság már nem biztos a közsférában betöltött munkahely az átszervezés, leépítés, valamint a mindennapos változások miatt.

Problémaként fogalmazódott meg, hogy a Kit. a fővárosi és megyei kormányhivatalok tekintetében rendkívül hátrányos szabályokat tartalmaz, mivel ezen szervezeti kör részére nem biztosított a cafetéria-juttatás, emellett a központi szinthez képest rendkívül szűk a költségvetési lehetőség, és mindezek az ösztönzőrendszer kialakítását rendkívüli módon behatárolják.

Szerv 4: A Szerv 4 részéről a kérdőíves felmérésben résztvevői által, a szervezet ösztönzőrendszerének értékelésére adott válaszok egységes képet adnak a szervezet ösztönzőrendszeréről, melynek alapjaként a versenyképes fizetést, a cafetéria-juttatást, és a megfelelő munka után kapott egyéb anyagi juttatást, jutalmat határozták meg, ami a dolgozók munkájának megbecsülését és egyben a minőségi munkára való ösztönzését is jelenti. A válaszadók értékelése szerint alapvetően megfelelően működik az ösztönzőrendszer, amely elsődlegesen különböző juttatásokban érvényesül. A munkáltató támogatja a képzéseken való részvételt, mind szabadidővel, mint pedig az önköltség százalékos megtérítésével. Ezen kívül támogatja az egészséges életmód fenntartását egészségügyi szolgáltatásokon való ingyenes részvétellel. Ezen felül az egyik válaszadó részéről pozitívként fogalmazódott meg az is, hogy a munkáltató támogatja a munka és a magánélet közötti egyensúly fenntartását.

Problémaként jelentkezett azonban több válaszadónál, hogy túl nagy a fluktuáció a szervezetben, ezért folyamatos utánpótlás-nevelés folyik, mivel átlagosan 2-3 évig maradnak a dolgozók a munkáltatónál. A közigazgatáson belüli hivatalokhoz képest magasabb fizetés és több

juttatás jellemző, azonban még így is elmaradnak a versenyszférához képest, így kevésbé tudják megtartani a fiatalabb munkaerőt. Az egyik válaszadó kiemelte, hogy ugyan a rendelkezésre álló költségvetési keretek között az ösztönzési rendszer megfelelő, ugyanakkor a nyújtott teljesítményt, leterheltséget jobban kellene érvényesíteni a bérezésben, és a kulcsmunkaerőt jobban meg kellene fizetni.

Az egyik értékelés szerint az anyagi ösztönzők a közszférán belül kiemelkedőek, de a szakmai megbecsülés és a minőségi munka elismerése a közvetlen vezetői szint fölött hiányzik, ami folyamatos frusztrációhoz és végső soron kiégéshez vezet. A kiemelkedő szakmai munka sem látszik, hogy hozzáadott értéként hasznosulna a hivatal feladatellátásában, ami a motiváció ellen ható tényező. Több válaszadó észrevételezte, hogy az egyes dolgozók befektetett munkája szerinti arányos elosztás érdekében a teljesítményértékelés rendszere fejlesztendő.

11. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS ÖSSZEGZÉSE

A közigazgatás az állam végrehajtó szervezetrendszerként magas foglalkoztatotti létszám felett diszponál, ezért kiemelt figyelmet kell fordítani a működésének alappilléret jelentő személyi állomány elismerésére és megbecsülésére, ami kizárólag megfelelő ösztönzési rendszer és motivációs tényezők mellett biztosítható. Ezen koncepciót szem előtt tartva a magyar közigazgatás személyzeti politikájában látható a folyamatos megújulásra való törekvés, ami leginkább a korábbi foglalkoztatási szabályok érdemi változásában mutatkozik meg. Ilyen újítást hozott a Kit. által bevezetett teljesítményértékelési szabályozás is, amely a teljesítményértékelés korábbi évenkénti kötelező jellegét feloldotta. A korábbi túlzottan bürokratikus, zárt elemek – mint a szolgálati idő múlásával járó előmenetel, kötött illetményrendszer – terén is változás tapasztalható. Az elmúlt években megjelent új bérpolitikai szemlélet alapvető lényege a nyílt közszolgálati rendszer felé történő elmozdulás volt, ami többek között abban mutatkozott meg, hogy a jogviszonyban töltött idő múlásához kapcsolódó kötött előmeneteli rendszert fokozatosan felváltotta a differenciált bérezési struktúra, melyhez jogalkotói szándékként a magánszférához kapcsolódó versenyképes bérrendszer megteremtése is kapcsolódott.

A fentiekkel összefüggésben folytattam kutatásomat, annak központi témáját adó közszolgálati motiváció témakörben. Jelen fejezetben a kérdőíves felmérésben résztvevők által adott válaszok összegzésére és elemzésére kerül sor, az értekezés I. fejezetében meghatározott hipotézisek szemszögéből, amely alapján a következtetések levonásával a kutatás eredményeit ismertetem.

A kérdőíves felmérésben 4 államigazgatási szerv részéről összesen 1249 fő vett részt, a Szerv 1 állományából 404 fő, a Szerv 2 esetében 513 fő, a Szerv 3 részéről 305 fő, valamint a Szerv 4 állományából 27 fő. Megállapítható, hogy kutatás-módszertani szempontból a kérdőíves felmérésben résztvevők válaszainak kiértékeléséből adódó eredmény megalapozza a kutatás konklúzióját, valamint a következtetések levonását, tekintettel arra, hogy a kérdőíves kutatási eljárásban részt vevők az adott szervek foglalkoztatottjainak létszámához viszonyítva több, mint 10 %-os mértékben vettek részt.

Szükségnek tartom hangsúlyozni, hogy az empirikus kutatás eredménye az érintett 4 szerv esetében ad támpontot, melyek a kormány irányítása alá tartozó államigazgatás területi szerveiből 3 területi általános hatáskörű szerv, valamint 1 autonóm államigazgatási szerv. Így előrebocsátom, hogy ugyan a kutatás lefolytatásának eredményéből következtetéseket lehet levonni a közigazgatási motiváltság és az államigazgatásban foglalkoztatottak elégedettségére vonatkozóan, azonban feltételezem, hogy amennyiben az államigazgatási szervezetrendszerből más szervek

kerültek volna bevonásra az empirikus kutatásba, jelen kutatási eredményektől különböző eredmények és ezáltal más következtetések is születhettek volna.

A kérdőíves felmérésben résztvevők jellemzőit (kérdőív 1-4 kérdései) a válaszadók által betöltött pozíció, a közszférában és az adott munkahelyen jogviszonyban töltött idő, valamint a válaszadók életkora szerint, szervenkénti bontásban a leggyakoribb választ a *81. számú táblázat* tartalmazza, a *82. számú táblázat* pedig a megadott válaszok átlagát mutatja.

A kapott eredmény szerint a kérdőíves kutatási eljárásban többségében felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkező szellemi alkalmazottként foglalkoztatott ügyintézők vettek részt. A közszférában jogviszonyban töltött idő és az adott munkahelyen eltöltött idő szerint a kutatásba bevont résztvevői kör szervenként különböző jellemzőkkel bír. A Szerv 1 vonatkozásában a legtöbb válaszadó több, mint 20 éve dolgozik a közszférában, valamint 1 és 5 év közötti időtartamon belüli értéket mutat az adott munkahelyen jogviszonyban töltött idő. A válaszok átlagos értékét tekintve viszont a Szerv 1 válaszadói átlagban 6-10 év közötti időt dolgoztak már a közszférában és a jelenlegi munkahelyükön egyaránt. A Szerv 2 esetében a válaszadók többsége 11 és 20 év közötti időt töltött a közszféra foglalkoztatásában, és 1 és 5 év közötti időtartamot a jelenlegi munkahelyén. A Szerv 2 kérdőíves felmérésben résztvevői – átlagérték szempontjából is – 11 és 20 év közötti közigazgatásban töltött idővel rendelkeznek, míg a jelenlegi munkahelyükön eltöltött idő átlagértéke 6 és 10 év közötti jogviszonyban töltött idő. A Szerv 3 kérdőíves felmérésben résztvevői közül a legtöbben azok válaszoltak, akik több, mint 20 éve dolgoznak a közigazgatásban, valamint 1 és 5 év közötti időtartamban az adott munkahelyen. A Szerv 3 részéről a kérdőíves felmérésben részt vevők válaszainak az átlagát a 11 és 20 év közötti közszférában töltött idő és a 6 és 10 év közötti jelenlegi munkáltatónál töltött idő adja. A Szerv 4 megkérdezettjei körében a legtöbben azok voltak, akik 11 és 20 év közötti időt töltöttek már közigazgatásban és 1 és 5 év közötti időt a jelenlegi munkahelyükön. A válaszok átlagának értéke pedig egységes a közigazgatásban és az adott munkahelyen töltött időt tekintve, azaz a válaszadók 6 és 10 év közötti időtartamban dolgoztak mind a közszférában, mind pedig a jelenlegi munkahelyükön.

A kérdőíves felmérésben résztvevők a kérdőív 5. kérdésétől a 37. kérdésig egy 0-tól 5-ig terjedő, 6 fokozatú skálán adhatták meg válaszaikat. A válaszadás során a 0 érték az egyáltalán nem jellemző, az 5-ös érték a maximálisan jellemző minőséget jelölte. Az 1249 fő kérdőíves felmérésben részt vevő által adott válaszok szervenkénti bontásban, valamint az adott kérdés tekintetében a legtöbb válaszadó által választott érték és a résztvevők válaszainak átlaga alapján a *83. számú táblázatban* kerültek feltüntetésre.

Az értekezés I. fejezetében az alábbi hipotéziseket állítottam fel, melyeket a kutatási eredmények alátámasztanak vagy cáfolnak.

1. kutatási vizsgálati kérdésem, hogy kimutatható-e összefüggés a közelmúlt közszolgálati szabályozási változásai és a vizsgált szervezetekben észlelhető motivációs szint között.

Hipotézis 1.:

A közelmúlt közszolgálati szabályozási változásai nem emelték érezhetően a felmérésbe bevont állami szervek munkatársainak motivációját.

2. kutatási vizsgálati kérdésem, hogy mennyire stabil a közigazgatásban a kormánytisztviselő/ köztisztviselő állása, hosszú távon tervezhető-e a munkahely megtartása.

Hipotézis 2.:

A munkahelyi stabilitás, mint motiváció csökkenő mértékben jellemzi a közigazgatást, amit a közelmúlt közszolgálati jogának változásai felerősítettek.

A kutatás eredményeinek összefoglalásaként megfogalmazom javaslataimat arra nézve, hogy az általam feltárt összefüggések alapján az adott keretek között hogyan lehetne a közszolgálatban érzékelhető motivációs szintet javítani.

A kutatás során – a kérdőíves megkérdezés eredményeinek összesítése alapján – vizsgálva az értekezés I. fejezetében meghatározott hipotéziseket, az alábbi konklúziókra jutottam:

1. Kutatási vizsgálati kérdésem, hogy kimutatható-e összefüggés a közelmúlt közszolgálati szabályozási változásai és a vizsgált szervezetekben észlelhető motivációs szint között.

Hipotézis 1.:

A közelmúlt közszolgálati szabályozási változásai nem emelték érezhetően a felmérésbe bevont állami szervek munkatársainak motivációját.

Jelen hipotézis alátámasztásához az empirikus kutatás azon részét szükséges a vizsgálat fókuszába helyezni, amely – a 2019. január 1-jén bevezetett Kit. egyik leglényegesebb közszolgálati szabályozásának változására – az államigazgatási bérrendszerre vonatkozik. Ennek kapcsán a kérdőíves megkérdezések közül 3 kérdés is kapcsolódik a tézis alátámasztására, melyek az anyagi juttatások vonatkozásában jutnak eredményre. A 14. kérdés a bérrendszer magánszférához viszonyított versenyképességének megítélésére, a 16. kérdés a bérrel, a 17. kérdés

pedig az egyéb juttatásokkal való elégedettségre kérdez rá, melyek eredményét az alábbiakban ismertetem.

A bérrendszer versenyképességének értékelési eredményeként megállapítható, hogy az 1249 fő válaszadó többsége *a munkahelyének bérrendszerét kevésbé tartja versenyképesnek a magánszférához képest.*

Ezt támasztja alá a kutatás eredménye, mely szerint 368 fő (29,46%) egyáltalán nem tartja versenyképesnek a bérrendszert a magánszféra viszonyrendszerében, 261 fő (20,9%) alacsony szintűre, 1-esre értékelte és 272 fő (21,78%) adott 2-es értékelést. A megkérdezettek közül 239 fő (19,14%) adott 3-as értékelést. Az eredmény azt mutatja, hogy a magasabb értékeket kevesen választották, mivel 93 fő (7,45%) értékelte 4-esre és nagyon kevesen, összesen 16 fő (1,28%) adott a munkahely bérrendszerének versenyképességére maximális, 5-ös értékelést a magánszférával való összehasonlítás eredményeként. A legtöbb válaszadó által választott érték a Szerv 1, a Szerv 2 és a Szerv 3 esetében a 0 érték volt, a Szerv 4 esetében pedig a 3-as érték. A válaszok átlagát tekintve pedig a Szerv 1 esetében 1-es, a Szerv 2 és Szerv 3 esetében 2-es, a Szerv 4 esetében pedig 3-as értékelés született.

A bérrel való elégedettséget tekintve, a megkérdezettek közül 188 fő (15,05%) nyilvánította ki teljes elégedetlenségét a 0 érték megadásával. Ugyancsak inkább az elégedetlen körhöz tartoznak az 1-es értéket adók (203 fő, 16,25%), valamint a 2-es értéket adók (242 fő, 19,38%) is. Összességében a válaszadók többsége a 3-as értéket (317 fő, 25,38%) választotta. A 4-es értéket is meglehetősen sokan választották (260 fő, 20,82 %). Azonban kevésnek mondható a bérükkel maximálisan elégedettek száma, mivel csupán 39 fő (3,12 %) választotta a maximálisan adható 5-ös értéket. A legtöbb válaszadó által adott érték a Szerv 1 esetében a 2-es érték volt, ami megegyezett a szerv állományából kikerülő válaszok átlagértékével is. A Szerv 2 részéről a legtöbb válaszadó a 3-as értéket választotta, és az átlagérték is 3-as értéket eredményezett. A Szerv 3 vonatkozásában is a legtöbben a 3-as értéket választották, azonban az átlagérték – a többi válaszra figyelemmel – csupán 2-es értékelést adott. A vizsgálat alá vont szervek viszonyában a bérrel legelégedettebbek a Szerv 4 kérdőíves eljárásban részt vevő dolgozók voltak, mivel a megkérdezettek által legtöbben 4-es értékűre minősítették a bérrel való elégedettségüket, valamint a válaszok eredményéből adódó átlagérték is 4-es értéket eredményezett.

Az egyéb juttatással való elégedettség kapcsán a válaszadók többsége az elégedetlenségét nyilvánította ki. Az 1249 fő kérdőíves eljárásba bevont dolgozó közül 530 fő (42,43%) választotta a 0 értéket, 222 fő (17,77%) pedig az ugyancsak alacsony szintű 1-es értéket adott. 194 fő (15,53%) értékelte az egyéb juttatásokkal kapcsolatos elégedettségét 2-es, 159 fő (12,73%) pedig 3-as értékűre. 103 fő (8,25 %) válaszadó a 4-es értéket adott és nagyon kis számban voltak azok, akik

az egyéb juttatásokkal kapcsolatosan maximálisan elégedettek (41 fő, 3,28%). A legtöbb válaszadó által választott érték a Szerv 1, a Szerv 2 és a Szerv 3 esetében egységesen 0 érték volt, az eredmények összesítése alapján átlagosan a Szerv 1 esetében 1-es értékű, a Szerv 2 és a Szerv 3 esetében 2-es értékelésű az egyéb juttatásokkal való elégedettség. Megállapítható, hogy az egyéb juttatásokkal a legelégedettebb kört a Szerv 4 válaszadói teszik ki, mivel esetükben a legtöbb válaszadó az 5-ös értéket választotta és az átlagértékelés is viszonylag magas lett, 4-es értékelésű.

A fentiek alapján látható, hogy az empirikus kutatásba bevont résztvevők elégedettsége a bérrendszer magánszférához viszonyított versenyképességével, valamint a bérrel és az egyéb juttatással összefüggésben alacsony szintű. Ezzel kapcsolatban érdemesnek tartom azonban megemlíteni, hogy az online kérdőív 20., 21., 22. kérdéseire (vezetői szakmai támogatás, szakmailag kompetens vezetők megléte, vezetői stílussal való elégedettség) adott válaszok összesítése alapján megállapítható, hogy a közigazgatásban dolgozók úgy érzik, hogy munkájuk ellátásához az erős vezetői támogatás biztosított, e motivációs tényezőkkel összefüggésben mutatható ki a válaszadók legnagyobb elégedettsége.

Összegzés

A jó javadalmazási politika egy olyan bérrendszert alkalmaz, amely a munkaerőpiacon is versenyképes jövedelempolitikát követ, összhangban van a végzett munkával, valamint igazságos és méltányos a szervezeten belüli munkakörök szempontjából is. A szervezet bérpolitikája fontos eszközéül szolgál a dolgozók teljesítménynövelésének. A fizetés számos előnnyel rendelkezik a többi motivációs tényezőhöz képest, hiszen értéket jelent és a pénz iránti szükséglet folyamatos. Alfred Marshall kialakította a bérhatékonyság fogalmát: az alacsony bér arra sarkallja a munkavállalót, hogy munkaerejét elvonja a munkáltatótól, és lehetőleg alternatív bevételi források után nézzen, de legalábbis igyekezzék idejét, energiáját a munkahelyen kívüli élet megpróbáltatásaira fenntartani. Az alacsony bér tehát csak látszólag hatékony, valójában lerontja a termelékenységet. A bér növelése ugyanakkor nem korlátlanul javítja a termelékenységet, hiszen adott szint fölött már nagyobb szubjektív hasznossággal jár a megkeresett jövedelem elköltése, mint a jövedelem további növelése.⁶⁴⁹

Amennyiben a közszféra bérezését a versenyszektorral összevetjük, látható a jelentős bérkülönbség. Ennek alapján a közigazgatásban alkalmazásban álló szellemi foglalkozásúak nettó

⁶⁴⁹ Marshall, 1961., p. 528-529.

*átlagkereseti mutatószámai a versenyszféra átlagkeresetéhez viszonyítva – a közigazgatás 2008. évi kereseti adatai kivételével – minden évben alulmaradnak.*⁶⁵⁰

A versenyszektorral összevetett bérkülönbség hatása a kérdőíves megkérdezés eredményeként is megmutatkozik, mivel a legtöbb válaszadó által választott értéket és a válaszok átlagértékét tartalmazó összesítő táblában foglalt adatokat nézve (lásd: 83. számú táblázat) is tapasztalható, hogy a megkérdezettek körében az anyagi juttatásokkal (bér, egyéb juttatás) való elégedettségi szint többségében alacsony. A bér versenyképességével, a bérrrel és az egyéb juttatásokkal kapcsolatos válaszok kizárólag a Szerv 4 esetében mutatnak elégedettséget, a Szerv 1, a Szerv 2 és a Szerv 3 tekintetében az elégedettségi szint még fejlesztendő. Mindez alapján megállapítható, hogy a megkérdezettek körében nagyrészt a bérekkel és az egyéb – számtalan részletszabályban rögzített – juttatásokkal való elégedetlenség a domináns, amely elégedetlenség a jogszabályi változások ellenére is fennmaradt. E tekintetben indokoltnak tartom megemlíteni azt is, hogy amennyiben a Kttv. illetményalapja például a nemzetgazdasági átlagkereset változásával arányosan emelkedett volna az idő múlásával, a Kttv. jogviszonyban töltött időn alapuló illetményelőmenetele akár megfelelőbb lehetne a Kit. szerinti illetményrendszerénél.

A közszféra bérei és juttatásai továbbra sem érik el a versenyszféra bér- és juttatási színvonalát, a két szektor bérszintje és (anyagi) előrelépés lehetőségei továbbra is jelentős eltéréseket mutatnak (az „anyagi üvegplafon” jelensége a közszférában továbbra is jelen van), ez magyarázza, hogy a korábbiakhoz képest hiába javultak a kereseti viszonyok a közszférán belül, mivel az a magánszférától továbbra is jelentősen elmarad, a dolgozók motivációjában érzékelhető pozitív változások egyenlőre nem történtek (itt azonban fontos figyelembe venni azt is, hogy a kormányhivatali dolgozók esetében a kérdőív kitöltésekor még nem került bevezetésre a Kit. szerinti magasabb illetményrendszer, valamint a dolgozók cafeteria-juttatásra mint béren kívüli juttatásra sem voltak jogosultak, azaz esetükben a változás nem volt még mérhető). Az empirikus kutatás tehát igazolta az első hipotézist.

Összefoglalva tehát megállapítható, hogy tekintettel arra, hogy a megkérdezettek körében nagyrészt a bérekkel és az egyéb juttatásokkal való elégedetlenség a domináns, az értekezés első hipotézisét – miszerint „A közelmúlt közszolgálati szabályozási változásai nem emelték érezhetően a felmérésbe bevont állami szervek munkatársainak motivációját” – az empirikus kutatás igazolta.

2. Kutatási vizsgálati kérdésem, hogy mennyire stabil a közigazgatásban a kormánytisztviselő/köztisztviselő állása, hosszú távon tervezhető-e a munkahely megtartása.

⁶⁵⁰ Kádár, 2019., p. 157.

Hipotézis 2.:

A munkahelyi stabilitás, mint motivációs tényező csökkenő mértékben jellemzi a közigazgatást, amit a közelmúlt közszolgálati jogának változásai felerősítettek.

Leszögezhető, hogy nagyon fontos motivációs tényezőnek számít napjainkban a munkahely és az adott állás, pozíció stabilitása. Várható, hogy a 2020-tól kezdődő SARS-CoV-2 koronavírus okozta világjárvány következtében előálló gazdasági visszaesés jobban felértékeli a munkahelyi stabilitás motivációs értékét. A jelen empirikus kutatásban rögzített helyzet még azt a vélekedést tükrözi, amelyet a gazdasági teljesítmény (ezzel együtt a vonzó piaci munkahelyek) kedvező kilátásai befolyásoltak. A stabilitási tényező kiemelt értéket képvisel mindazok számára, akik nemcsak „ugródeszkának” használják a munkahelyüket, hanem hosszútávra terveznek a karrierjükben a betöltött pozícióval. A stabilitás fontos szempont egyrészt a munkáltatónak, hogy a jó munkaerőt megtartsa, valamint a munkavállalóknak is, aki biztonságban szeretné érezni magát a munkahelyén, mind anyagi megbecsülés, mind pedig egyéb, emberi szempontból. A munkahely és az álláshely stabilitását gyengítő elemek között több tényezőt is meg lehet nevezni, azonban az összes tényező közül kiemelendő a gyakori szervezeti átalakítás, a munkakör-átcsoportosítások, a létszámcsökkentések, a magas fluktuáció, illetőleg a karrier-rendszer kivezetése.

Jelen hipotézis felállítására azért került sor, mivel a kutatás erre irányuló eredménye fontos üzenettel bírhat a tekintetben, hogy a közigazgatás személyi állománya az elmúlt években jellemző szervezeti átszervezések, valamint leépítési hullámok után hogyan értékeli a munkahelyhez és az álláshoz tartozó stabilitást.

A kérdőív 8. számú kérdésében kérdeztem rá arra, hogy mennyire tartják hosszú távon stabilnak a munkahelyüket, állásukat. Az 1249 fő válaszadó közül csupán 56 fő (4,48 %) adott 0 értékelést, valamint 85 fő (6,81%) 1-es értékelést a munkahelyük, illetve állásuk instabilitásának érzetét kifejezve. A válaszadók közül további 170 fő (13,61 %) értékelte 2-esre a munkahelyének, állásának hosszú távon a stabilitását. A válaszadók közül a legtöbbet a 3-as (381 fő, 30,50%), valamint a 4-es (424 fő, 33,95 %) értékelést választották. A kiértékelés eredményeként kevésbé értékelhető jónak, hogy a válaszadók közül csupán 133 fő (10 %) értékelte úgy, hogy hosszú távon stabilnak érzi munkahelyét, állását.

Összességében elmondható, hogy viszonylag jónak tekinthető az az eredmény, hogy a legtöbb válaszadó által választott érték a Szerv 1, a Szerv 2 és a Szerv 4 esetében a 4-es érték volt. Azonban az átlagértékek már ehhez képest valamivel rosszabb képet mutatnak, mivel a Szerv 1, a Szerv 2 és a Szerv 3 állománya részéről adott válaszok átlagértékét tekintve már 3-as, a Szerv 4 részéről pedig 4-es minősítésű volt a munkahely és az állás stabilitásának értékelése.

A kérdőív állásbiztonságra vonatkozó válaszainak elemzésével összefüggésben azonban érdemesnek tartom kihangsúlyozni, hogy – függetlenül attól, hogy az empirikus kutatás lefolytatása során a kutatási eredmények anonimitását garantálom – a közszolgálatra jellemző bizalmatlansági faktor mértéke, a vezetők és a beosztott munkatársak között meglévő nagy hatalmi távolság index, valamint egyéb tényezők miatt a felmérésben résztvevők nem mindig a valóságnak megfelelően nyilatkoznak. Erre utalhatnak a középre tartó, a hármas skálaértéket megjelölő válaszok.

Összegzés

Az empirikus kutatás eredménye kapcsán összegzésként megállapítható, hogy a megkérdezettek – a közigazgatásra az elmúlt időszakban jellemző szervezeti átalakítások ellenére – sem tekintik instablnak a munkahelyüket, illetve az állásukat, valószínűleg amiatt, hogy az államigazgatás területi szintjein létszámlhiány van. Azért is választottam az értekezés második hipotézisének az állásbiztonság kérdéskörét, mivel az a foglalkoztatásra irányuló bármely jogviszony egyik legalapvetőbb garanciális jellegű biztosítéka. Véleményem szerint érdekes eredményt hozott az empirikus kutatás állásstabilitásra vonatkozó eredménye, hiszen a közigazgatásra jellemző korábbi zárt rendszert egyre inkább felváltó nyitott rendszerre – a korábbiakhoz képest – már kevésbé jellemző a stabilitás. Példaként említhető az állásbiztonság megingására a közigazgatás foglalkoztatási szabályozásában megjelenő indoklás nélküli felmentés bevezetése. Az állásbiztonság garanciális biztosítékaként került végül sor az Alkotmánybíróság által az indoklás nélküli felmentés szabályának megsemmisítésére⁶⁵¹.

Az empirikus kutatás eredményei (a megkérdezettek inkább tartják jellemzőnek a közszolgálatra az állásbiztonságot mint nem) és az elemzett két törvény rendelkezéseinek vizsgálata, illetve a jogalkotásban a rendszerváltozás óta végbement változások (amelyek inkább az állásbiztonság csökkenését mutatják a közszolgálat esetében) közötti ellentmondás azonban csak látszólagos. Ha a jogszabályi háttérrel vizsgáljuk, megállapíthatjuk, hogy a közszférában az állásbiztonság abszolút értékben valóban csökkent az elmúlt 30 év során a korábbiakhoz képest. A közszféra esetében állásbiztonság azonban még mindig (jelentősen) nagyobb, mint a magánszféra esetében, azaz a közigazgatási szektort a magánszektoral összehasonlítva az előbbiben relatíve magasabb állásbiztonság érzékelhető, mint az utóbbiban – ez magyarázza az empirikus kutatás során megkérdezettek válaszait.

⁶⁵¹ 8/2011. (II.18.) AB határozat a kormánytisztviselők jogállásáról szóló 2010. évi LVIII. törvény egyes szakaszai alkotmányellenességének utólagos vizsgálatára és megsemmisítésére irányuló indítvány tárgyában.

Az állásbiztonság jogszabályi hátterének és változásainak vizsgálata tehát igazolta a második hipotézist, mivel ekkor az állásbiztoság tisztán önmagával való összevetése történt, az eltérő lényegi változó az idő volt. A válaszadók állásbiztonság-percepcióját azonban több tényező is befolyásolja, az ő észlelésük nem abszolút, hanem relatív. Ha megvizsgáljuk, hogy mekkora (és mekkora volt az elmúlt 30 év során) a valószínűsége a munkahely elvesztésének és/vagy megszűnésének a közsférában és a magánszférában, megállapíthatjuk, hogy a közsférát még mindig nagyobb stabilitás jellemzi, mint a magánszférát, azaz igazolódik a válaszadók állásbiztonsággal kapcsolatos érzete. Mivel a hipotézis felállításakor és vizsgálatakor az állásbiztonságot kizárólag önmagával vetettük össze, a felállított hipotézis igazoltnak tekinthető, annak az empirikus kutatás sem mond ellent, mivel az ott kapott válaszokra más tényezők is hatottak. Mindebből az a következtetés vonható le, hogy az állásbiztonságot mint a közigazgatási szférát jellemző motivátort, továbbra is érdemes hangsúlyozni és középpontba helyezni.

12. ÖSSZEFOGLALÁS

Ez a fejezet az értekezés zárófejezete, amely összefoglalja a kutatási témával kapcsolatos legfőbb megállapításokat, az empirikus kutatás során feltárt eredményeket, valamint a motivációra vonatkozó szakirodalmon, illetve a kutatási eredményeimen alapuló javaslataimat és ajánlásaimat a motivációs tényezők közigazgatásban történő fejlesztésére és alkalmazására vonatkozóan.

Disszertációm kutatási tárgyának középpontjában a közigazgatási motivációs rendszer állt. Értekezésemben bemutatam az elméleti és szakirodalmi háttérrel, a különböző motivációs elméleteket, a főbb motiváló és demotiváló tényezőket, az egyes generációk motivációi közötti eltéréseket, kitérve a központi személyzeti politikára és a jelenleg hatályos jogszabályokban foglalt motivációs és elismerési elemekre alapozva. Az elméleti háttér ismertetését követően bemutatam és kiértékeltem az általam készített kutatások eredményeit, ezután pedig kifejtettem és megvizsgáltam a felállított hipotéziseket és feltételezéseket. A hipotézisek felállításánál és azok vizsgálatakor törekedtem arra, hogy kifejezetten a közigazgatásban dolgozókat motiváló tényezőkre összpontosítson a dolgozatom, ezért került a vizsgálatom fókuszába a bérezéssel és juttatási elemekkel összefüggő elégedettség vizsgálata, valamint a munkahely és az állás stabilitásának kérdésköre. A záróösszegzés utolsó részében, a kutatás folyamatának és eredményeinek rövid összefoglalására törekedtem, kiemelve és összegezve az értekezés legfontosabb témáit, megállapításait és gondolatait.

Az általam választott téma (ld. közszféra munkavállalóinak alulmotiváltsága, illetve motivációjának hiánya) aktualitását az is bizonyítja, hogy a közelmúltban (2019-2020) több olyan jogszabály is bevezetésre került, melynek célja a rendszer átalakítása, illetve a szektor bérrendezése volt. (A 84. számú táblázat tartalmazza a Kttv. és a Kit foglalkoztatási törvényekben foglalt motivációs elemek összehasonlítását.) A motivációs lehetőségek korlátait személyesen is megtapasztaltam (közel két évtizede dolgozom a közigazgatásban a humanerőforrás-menedzsment területén, részben szakmai felelősként, részben a személyügyi feladatok ellátásáért felelős szervezeti egység vezetőjeként), így nemcsak közvetett és elméleti kutatások során, hanem közvetlenül, a gyakorlatban is megtapasztaltam a közszférában dolgozók motivációját, illetve annak hiányát, valamint a hatékony és eredményes motiváció szükségességét és nehézségeit.

A munkaadó-munkavállaló kapcsolatrendszerét szabályozó munkajogi rendszer karakterét egyaránt meghatározzák külső és belső tényezők. Az előbbiekhöz tartoznak például a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) egyezményei, az utóbbiak közé pedig azok a belső szabályozások,

amelyeket az egyes államok a szupranacionális jogi normák hatására alkottak meg.⁶⁵² Az értekezés jelentős részét teszi ki a közigazgatás jelenleg hatályos foglalkoztatási szabályai – a Kttv. és Kit. jogszabályok – adta keretek és gyakorlati problémák ismertetése, ami a közigazgatásban dolgozók alkalmazási feltételétől az egyes motivációs eszközökön át részletesen bemutatásra került.

A közszolgálati rendszereknek két alaptípusát különböztetjük meg, a zárt és a nyílt rendszert. A különbözőségük abban mutatkozik meg, hogy a közszolgálat zárt rendszere a tisztviselőket az egyéb foglalkoztatási viszonyoktól (munkaviszony, megbízási jogviszony, vállalkozási jogviszony) eltérő alkalmazási feltételekkel foglalkoztatja, ezzel szemben a nyílt rendszer nem tesz különbséget a közszféra és magánszféra foglalkoztatási jogviszonyai tekintetében. Hazánk közigazgatására jellemző volt a klasszikus, zárt rendszer, amelynek kiváltságaként említhető a többletkötelezettségekért cserébe járó többletjogosultságok elve.⁶⁵³ Ennek keretében a közigazgatás hosszantartó, kiszámítható pályabiztonságot nyújtott a közhivatalnokoknak, amely a felmentési szabályok könnyítésével csökkent. A rendszerváltoztatást követő időszakról – a Kit. megjelenéséig – a közigazgatás foglalkoztatási szabályozására a szenioritáson alapuló előmenetel volt jellemző, ami a szolgálati idő és az iskolai végzettség alapján gyakorlatilag kötött rendszerű szabályozást biztosított. A 2019. január 1. napján hatályba lépett Kit. koncepcionális átalakítást végzett és alapjaiban változtatta meg a korábbi, közszolgálati rendszert, amely még inkább a nyitott irányba mozdult el.

A motiváció, a motivációt és a motiváltságot befolyásoló tényezők (azaz, hogy egyes emberek viselkedését mi irányítja és ösztönzi) az életút során folyamatosan változnak, jelentősen függnek az életkortól, a személyiségtől és az életszakasztól. Minél elégedettebbnek érzi magát egy munkavállaló a munkahelyén, annál nagyobb elkötelezettséggel bír a munkahelye iránt, vagyis jobban törekszik feladatainak magas színvonalon történő elvégzésére, ami individuális szinten teljesítmény-növekedéshez vezet, a kumulált egyéni teljesítménynövekedések pedig a szervezet összteljesítményét is meg fogják növelni. A dolgozó hatékonysága tehát nemcsak a képzettségtől és a képességektől függ, hanem a munkához való hozzáállástól is: a dolgozóknak nemcsak feladataik ellátásához szükséges képességekkel és kompetenciákkal kell rendelkezniük, hanem belső motivációval és hajlandósággal is, mivel csak ezen objektív és szubjektív kritériumok együttes megléte és megfelelő szintje tudja biztosítani az optimális szervezeti hatékonyságot – azaz, ha egy képzett és kompetens dolgozó hatékonyan van motiválva, és dolgozói elégedettsége a megfelelő szinten van tartva, a dolgozó nagyobb valószínűséggel tart ki munkahelye mellett és látja el pozitív attitűddel, proaktívan a feladatait. A szervezeti célok tehát csak úgy érhetőek el, ha

⁶⁵² Kiss, 1995., p. 83-101.

⁶⁵³ Linder, 2019., p. 13-20.

biztosított a munkavállalók elégedettsége. Mivel a munkavállalói elégedettség pozitív munkahelyi légkört teremt, amely konstruktívan hat a szervezet belső fejlődésére, az egyéni célok támogatásán keresztül, a munkavállalói „jól-lét” és a pozitív légkör biztosításával a dolgozó is érdekeltté válik a szervezeti célok elérésében.

Mindennek megvalósítása és fenntartása a vezetés felelőssége, az emberierőforrás - menedzsment különböző eszközeivel érhető el. A motiváció, illetve a megfelelő motivációs eszközök megtalálása és ezek alkalmazása, azaz a dolgozók akképpen való irányítása, hogy a szervezet a legjobb eredményeket érje el, a munkahelyi vezető feladata, azaz a motiváció alanya a vezető, tárgya pedig a dolgozó. A közvetlen munkahelyi vezető kompetens, megfelelő és támogató hozzáállása tehát alapfeltétel. A motiválás (azaz, amikor valakit egy konkrét cél elérésére ösztönzünk) induktív és deduktív módszerek együttese, mivel egyik oldalról figyelembe veszi a motivált személy egyéni szükségleteit, másik oldalról pedig megjelennek az egyéb motivációs tényezők is (szervezeti kultúra, munkahelyi szocializáció, munkahelyi egészségfejlesztés stb.).

A motivációt jelentősen csökkenti és erodálja a munkahelyi stressz és a kiégés. A digitalizáció folyamatos és egyre nagyobb térnyerése, a felgyorsult világ, az interakciók megnövekedett sebessége, az integrált és szimultán munkavégzés egyre összetettebb gondolkodást és nagyobb koncentrációt igényel, melynek hatására az embereket a korábbinál jóval több és nagyobb stressz éri, amely jelentősen megnehezíti a motiválást és a motiváció fenntartását. Egyre gyakrabban figyelhető meg a kiégés jelensége, illetve a karrierút és a munkavégzés pihenőévvel/ pihenőszakasszal való megszakítása. Munkáltatói szempontból tehát nagyon fontos, miként csökkenthető, illetve ellensúlyozható a demotiváció, illetve hogyan ösztönözhető a dolgozó hatékonyabb munkavégzésre és hogyan teremthető meg és tartható fenn benne a szervezet iránti elkötelezettség.

A versenyszférában ezek a kérdések már jóval korábban felmerültek, míg az első közszolgálati motivációt kutató tanulmányok a szakirodalomban az 1990-es években jelentek meg. Fontos megállapítani, hogy a versenyszférában és a közszférában dolgozók motivációja eltér egymástól, a közszférában dolgozók esetében jóval fontosabb a szervezeti elköteleződés és a biztonság iránti igény. A közszférában a fiatal dolgozók megtartása olyan jelentős kihívásnak bizonyult, hogy a közszolgálati motiváció kutatása önálló kutatási területté vált. Az első évtizedben a kutatások főként a PSM (public service motivation) definiálására, feltárására törekedtek, majd a 2000-es évek végétől a PSM már nemzetközi kutatási területté vált, szinte valamennyi kontinensen elindultak a kutatások (Perry, Hondeghem és Wise, 2010). A 2010-es években a PSM kutatások száma jelentősen megnövekedett, illetve azokban hangsúlyeltolódás következett be. Kezdetben leginkább azt kutatták, hogyan befolyásolja a PSM a karrierválasztást, vagyis mely tényezőknek

köszönhetően lehet azt elérni, hogy egy munkavállaló hosszú távon is a közszolgálatban történő munkavégzést és a társadalom szolgálatát válassza. A 2010-es évektől viszont már annak vizsgálata vált fontosabbá, hogy a PSM miként tud hozzájárulni a szervezet teljesítményének növekedéséhez, azaz a kutatások mind az elméletekben, mint pedig a módszertanukban egyre komplexebbé váltak. A kutatások itt már leginkább arra fókuszáltak, hogy a PSM hogyan befolyásolja a szervezeti elköteleződést, a munkahelyi elégedettséget, a szervezeti teljesítményt és a munkakörök újradefiniálását. A PSM-elméletek középpontjában manapság az áll, hogy a közigazgatásban dolgozókat milyen speciális módszerekkel lehet motiválni.

A közigazgatásban foglalkoztatott különböző generációra eltérő motivációs tényezők gyakorolnak hatást. Kutatásaim és dolgozatom aktualitását pontosan az adja, hogy a Baby Boom generáció tagjai, akik a közigazgatás jellegzetességeihez kapcsolódó ösztönzőkkel motiválhatóak voltak, már vagy kilépetek a munkaerőpiacról a nyugdíjkorhatár elérése miatt, vagy pedig napjainkban lépnek ki, így a közigazgatásnak a személyi állományt az X, de még inkább az Y generáció tagjaiból kell pótolnia. A közigazgatás számára komoly kihívást jelent, hogy utánpótlást szerezzen a magasan képzett, nyelvet beszélő, digitális technológiát jól ismerő és alkalmazó fiatalokból (itt fontos figyelembe venni, hogy Magyarországon a közigazgatás bérezése elmarad a versenyszféráétól), illetve, hogy azokat meg is tudja tartani. Azok a vonzerők, amelyeket a közigazgatás tudna kínálni (stabil munkahely, kiszámítható életpálya-modell) az X és Y generáció számára kisebb jelentőséggel bírnak élethelyzetükből fakadóan, azonban fontos kiemelni, hogy a kor és az élethelyzet változásával a preferenciák is változhatnak, illetve, hogy ma már egyre kevésbé jellemzi a közigazgatást a stabil munkahely és a kiszámítható életpálya-modell, hiszen előrelépésre alig van lehetőség és nincs a rendszerbe épített automatikus bérnövekedés.

Amellett, hogy a munkaerőpiaci-utánpótlás ma már gyakorlatilag csak az X és Y generációból tud származni, azt is figyelembe kell venni, hogy a közigazgatás megújítását középpontba helyező Magyar Program, s az ehhez kapcsolódó Közigazgatás- és Közszolgáltatásfejlesztési Stratégia 2014-2020 is célként jelölte meg egy nemzeti hivatástudattal rendelkező, munkájukat etikusan és elhivatottsággal végző magyar közigazgatási tisztviselői állomány kialakítását. Ehhez az is hozzákapcsolódik, hogy 2010 óta a kormány kiemelt célja az állampolgároknak az állami intézményekbe vetett bizalmának erősítése, amely előfeltételezi, hogy a közigazgatásban magasan képzett, munkájukat motiváltan végző dolgozókkal találkozzanak az emberek. A megfelelő motivációs eszköz megtalálása azért is kiemelt jelentőségű, mivel nemcsak arra kell a hangsúlyt helyezni, hogy a jó munkaerőt képviselő munkavállalók a közigazgatásban való munkavégzést válasszák – azaz ne csak azok forduljanak a közigazgatás felé, akik a versenyszférában nem bizonyultak megfelelőnek – hanem az is, hogy a közigazgatásban alkalmazottakat meg is tudják

tartani és megakadályozzák a szektorel hagyást, vagyis a munkaerőutánpótlás problémája nemcsak mennyiségi, hanem minőségi is. Amellett, hogy a bérdiszkrepancia miatt a közigazgatás eleve hátrányosabb helyzetben van a versenyszféránál, a helyzetet nehezíti az X és Y generációra jellemző “job hopping”, azaz a gyakori és gyors munkahelyváltogatás. Ezen tényezők is azt mutatják, hogy rendkívül fontos a közigazgatásban dolgozók számára az új típusú, egyénre szabott ösztönzők megléte, mivel szakmailag képzett és motivált közigazgatási munkaerő hiányában a hatékony szolgáltató állam kialakítása és működtetése nem lehetséges.

Tekintettel a közszféra személyi állományának méretére és szervezeti nagyságára, a közszféra – a hazai munkaerőpiaci és foglalkoztatottsági szempontból is – rendkívül fontos szerepet tölt be. Mindenkinek érdeke, hogy a közszféra dolgozói megfelelő hatékonysággal végezzenek minőségi munkát, ez azonban kizárólag a közszférába kerülők magas szintű tudásával és jó kompetenciák meglétével lehetséges, illetve akkor, ha hosszabb távon is az adott munkahelyen maradnak. Ezzel ellentétben – a legtöbb szakember véleményére alapozva, valamint az ehhez kapcsolódó kutatások szerint is – függetlenül attól, hogy a közszférában sokan dolgoznak, a jó munkaerő megszerzése, megtartása egyre nehezebbé válik. Így a közszférában együttesen és párhuzamosan van jelen a munkaerő-többlet és munkaerő-hiány.⁶⁵⁴

Ezzel összefüggésben érdemes egy 2017-ben – közszférát érintően – végzett országos vizsgálati kutatás⁶⁵⁵ eredményeire kitérni, amely a közszféra személyi állományának fluktuációjára és a közszférában jelenlévő munkaerőhiányra terjedt ki. A kutatás eredményéből egyértelműen látható volt, hogy a közszféra pályaelhagyásának egyik leggyakoribb oka az alacsony jövedelem. Ezen kutatás fő hipotéziseként a kutatók azt az előfeltevést határozták meg, hogy „a kutatásban részt vevő közszférában működő szervezetek esetében a felsőfokú végzettségük fluktuációjának alapvető magyarázata a javadalmazás”, amely hipotézis a vizsgálati eredmények alapján beigazolódott. Így megállapítható, hogy a felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkezők leginkább anyagi okokból idegenkednek a közszférától, s esik választásuk a versenyszférára – mivel a magánszférából jóval kedvezőbb ajánlatot kapnak, nem a közszféra mellett döntenek. Az eredményekből látható volt, hogy a munkáltatók tisztában voltak azzal, hogy a megoldás egyik alappillére a piacképes javadalmazás és juttatási rendszer megvalósítása (természetesen a

⁶⁵⁴ Poór, Juhász, Hazafi, Szakács, Kovács, 2019., p. 313.

⁶⁵⁵ A Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központja, a Nemzeti Közszoigálati Egyetem Államtudományi és Közszoigálati Kar Emberi Erőforrás Intézete kutatóinak a TESK Csoport támogatásával, valamint a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ), és az Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE) szakmai közreműködésével egész országra kiterjedő empirikus kutatást végzett 2017-ben a közszoigálati jelenlévő fluktuáció és munkaerőhiányára vonatkozóan. A kutatás 2194 hazai közszoigálati szervezet bevonásával történt. A minta több mint fele a nagyméretű szervezetekből tevődött össze, és a kutatásba bevont intézmények közel 40%-a 1 milliárdnál nagyobb költségvetéssel rendelkezett, azonban a mintagyűjtés nem tekinthető reprezentatívnak.

magánszféra mellett való döntésben egyéb tényezők⁶⁵⁶ is szerepet játszanak, azonban jóval kisebb mértékben). Ennek alapján javaslatként fogalmazódott meg, hogy a szervezeteknek ezeket a fő problémás területeket kellene megvizsgálniuk és megtenni a szükséges intézkedéseket ezek javítására.⁶⁵⁷

A hazai közigazgatási foglalkoztatási rendszerre a Kttv. alkalmazásában a jogviszonyban töltött idő és az iskolai végzettségen alapuló besorolási rendszer a jellemző. Míg a versenyszférában alkalmazott Mt. és erre épülő humánerőforrás menedzsment (kollektív szerződés és karrier tervezés rendszere) nagyobb rugalmasságot biztosító rendszer, addig a Kttv. inkább merev, kötött és az egyéni képességeket, motivációt igen ritkán értékeli, premizáló rendszerként jellemezhető, amely mérsékelten ad lehetőséget a teljesítményalapú differenciálásra. A Kttv. egy tervszerű előmeneteli rendszer, amely kiszámítható, lassú bérnövekedést biztosít, azonban az egyéni képességeket, a kiemelkedő teljesítményt nem tudja megfelelően értékelni és honorálni, a személyes motivációt nem ösztönzi. A rendszer ez alapján alapvetően demotiváló, nehezíti a közigazgatásban a jó szakemberek megszerzését, valamint megtartását. A kormányzat e negatív hatást felismerve kidolgozta a 2011-ben indult, majd 2012-ben továbbfejlesztett Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programot (Magary Program 11.0 és 12.0), amely az erős állam megteremtésének egyik alapjaként a közszolgálati személyzeti politika fejlesztését, stratégiai alapokra helyezését, valamint a vonzó közszolgálati életpálya megteremtését tűzte ki célul. Alapvető elhatározása a magyar közszolgálati rendszer stratégiai megújítása volt. Többek között ennek eredményeként került bevezetésre 2019. január 1-jei hatállyal a Kit., mint új foglalkoztatási törvény, amely alapjaiban és több lényeges ponton szakított a Kttv.-ben foglalt hagyományos szabályozással, ami legnagyobb részt a besorolási és illetményrendszert érintette.

Empirikus kutatásom összesen 1249 főre vonatkozott, 4 államigazgatási szervre terjedt ki, melyből 3 szerv kormányhivatali területi államigazgatási szerv és 1 autonóm államigazgatási szerv volt. Az empirikus kutatás nehézségei között kellett megemlítenem, hogy az államigazgatási szervek jelentős részét megkerestem a kérdőíves felmérés lefolytatása kapcsán, azonban komoly nehézségekbe ütköztem, mivel a szervek többsége elzárkózott a felméréshez történő adatszolgáltatás, felmérésben való részvétel elől, anélkül, hogy a kérdőív tartalmát megismerték volna. Mindez kérdéseket vet fel a téma szempontjából is, vajon miért nem nyitott a szervek

⁶⁵⁶ Csupán elhanyagolható indokként jelent meg a vizsgálatba bevontak körében a közlekedési infrastruktúra hiányosságai. Szintén alacsony jelentőséggel, kevésbé fontos indokként jelentkezett az oktatási rendszer problémája, és a munkanélküliek számának alakulása. Természetesen a juttatási rendszeren kívül számos más tényező is közrejátszik a fluktuáció növekedésében, mint például: a rossz munkakörülmények, az oktatási rendszer hiányosságai, a versenytársak közötti versengés a meglévő szabad munkaerőért a munkapiacra és előrelépési, fejlődési lehetőségek és programok hiánya.

⁶⁵⁷ Poór, Juhász, Hazafi, Szakács, Kovács, 2019., p. 310-324.

többsége a motivációs tényezők és dolgozói motiváció felmérése tárgyában. Véleményem szerint fontos lenne, hogy a vezetők tisztában legyenek a dolgozók elégedettségével, valamint azzal, hogy mit gondolnak az ösztönzőrendszeréről, függetlenül a kapott eredményektől.

A jelen értekezésben részletezett kutatási eredményeket mindenképpen érdemesnek tartom összehasonlítani az ugyanezen témában 2014-ben a „Jó Állam” koncepcióval összefüggésben végzett kutatás megállapításaival. A „Jó Állam” koncepcióval kapcsolatos kutatás⁶⁵⁸ a bizalom, az együttműködés és a hatékonyság közigazgatással kapcsolatos összefüggéseit mérte vezetői, kormánytisztviselői szinten, valamint a lakosság és az egyetemi hallgatók körében⁶⁵⁹. A vizsgálati kutatási kérdések a Magyary Programban meghirdetett „Jó Állam” koncepciója köré szerveződtek. A 2014-ben lefolytatott kutatás többek között kitért a vezetők⁶⁶⁰ által hatékonynak ítélt motivációs eszközökre, mely jelen értekezés témája szempontjából bírt relevanciával. A kutatás megállapítása, hogy a mélyinterjúba bevont vezetők által hatékonynak tekintett motivációs eszközök körében – a vezetett szervezeti egységtől és ágazattól függetlenül – az anyagi kompenzáció minősült a legjobb motivációs tényezőnek. Ezzel összefüggésben megállapítást nyert, hogy a közigazgatásban dolgozók bérjuttatása a versenyszférához hasonlítva kevésbé versenyképes.⁶⁶¹ „A hivatali kompenzáció versenyképességének hiánya a gazdaság kis mértékű gyorsulása, ezzel együtt a piaci körülmények között elérhető juttatások relatív emelkedése következtében 2013-tól már érezhetően befolyásolta az állásokra pályázók bérelvárásait a megkérdezett vezetők szerint.”⁶⁶² A kutatás eredményeként tartható számon, hogy egyes motivációs tényezők – köztük a szóbeli dicséret, elismerés, belső kitüntetés és címek adományozása – képes befolyásolni a munkavégzés hatékonyságát, azonban csak rövid távon működik motivátorként. Ezzel szemben hosszú távon érvényesül és befolyással bír a gyakori túlóra és a tartós stressz negatív hatása. Ezek fennállásakor a vezetők által biztosított erkölcsi megbecsülést az ellenható tényezők kioltják, azaz a hatékonyság növelése szempontjából indifferenssé válnak. A vizsgálat további megállapítása volt, hogy a teljesítményelvű rendszer kialakítása motivációs tényezőként hozzájárulhat a hatékonyság növeléséhez, azonban ez nagymértékben determinált a szervezeti funkciótól és feladatellátástól. Az egyes megkérdezett

⁶⁵⁸ A kutatás az ÁROP 1.1.26-2013-2013-0001 pályázati program keretében valósult meg.

⁶⁵⁹ A vizsgálati kutatás során 40 db mélyinterjú készült vezetőkkel, 11.004 fő kormánytisztviselő részéről online kérdőív megválaszolására került sor, a lakosság körében reprezentatív kérdőíves felmérés történt, valamint az egyetemi hallgatók körében is kérdőíves megkérdezés zajlott.

⁶⁶⁰ A vezetői mélyinterjúkat 2014. februárban és márciusban folytatták le, melynek során összesen 40 fővel végeztek átlagosan 1 óra terjedelmű interjúkat. A kutatás mélyinterjúba bevont vezetői minisztériumok, kormányzati hivatalok megyei és járási kormányhivatalok vezető és középszintű munkatársai voltak. Az érintett vezetők többségében helyettes államtitkárok és osztályvezetők voltak, többnyire jogi-igazgatási, HR és ágazati szakmai vezetői körből.

⁶⁶¹ Gellén, 2015., p. 35-36., p. 53-54.

⁶⁶² Gellén, 2015., p. 53.

vezetők ezen felül a közösség és kollegialitás munkahelymegtartó és teljesítménynövelő erejét nevezték meg, amely abban az esetben motivál, ha nincsen anyagi, pénzügyi kompenzálás. További motivációs tényezőként a vezető személyiségét, problémaérzékenységét emelték ki, ami kedvezően tud a munkateljesítményre hatni. Szerintük az érzelmi elköteleződés, az involváltság a terhelhetőséget tudja növelni.⁶⁶³

A közigazgatásban – tekintettel a terület sajátosságára és speciális funkcióira – eltérő állami bérpolitika érvényesül a közszférán belüli más bérrendszerekhez képest. Annak ellenére, hogy a közigazgatás foglalkoztatási szabályozása az 1992. évi Ktv.-hez képest jelentős módosításokon ment keresztül, a rendszer lényege mégis sokáig nem változott, legfeljebb helyi, illetve intézményi szinten volt lehetőség a bér bizonyos mértékű elmozdulására,⁶⁶⁴ melyen a 2019-ben bevezetett Kit. alapjaiban változtatott. A Kit. bevezetését követően az első munkakapcsolati visszajelzések azt mutatják, hogy azok esetében, akiknél az új rendszerre való átállás érzékelhető bérnövekedéssel járt, jelentősen növekedett a motiváció, ugyanakkor ez a motiváció-növekedés a jelek szerint nem lesz tartós. Ennek az az oka, hogy a viszonylag magas fizetési kategóriába eső munkatársaknak nincs reményük a továbblépésre, tehát munkateljesítményük további fokozására nem kapnak ösztönzést – legalábbis az anyagi ösztönzés keretei között.

Az eltérő időpontokban (2014-ben, illetve 2019-ben), valamint a különböző vizsgálati módszerekkel végzett kutatások mindegyike arra az eredményre jutott, hogy a bér kiemelkedő jelentőségű a motivációs tényezők közül. Némi különbség érzékelhető a közszféra béreinek megítélése tekintetében: noha 2019-ben sem voltak maradéktalanul elégedettek a bérekkel a közigazgatásban dolgozók, azonban kilátástalanság nem volt tapasztalható, aminek egyik lehetséges okaként a Kit. bevezetésével megvalósult bérrendezés is megemlíthető. Ennek eredményeként tehát elmondható, hogy a közigazgatás illetményrendszerében a Kit. által eszközölt módosítások szükségességét és időszerűségét is alátámasztották a közigazgatáson belüli humánerőforrás-gazdálkodás hatékonyságát vizsgáló mérési eredmények.

A bérekkel és az előrelépési lehetőségekkel való elégedetlenséget az állásbiztonság tudta ellensúlyozni, mivel a közigazgatásban dolgozók továbbra is inkább biztosnak, mint bizonytalanoknak érzik a munkahelyüket, kevésbé tartanak munkahelyük elvesztésétől, mint a versenyszférában dolgozó társaik. Mivel az államnak a működését mindenképpen biztosítani kell, a közigazgatási rendszer összeomlása és működésképtelenné válása általában csak súlyos gazdasági, politikai sokk esetében szokott bekövetkezni (Izd. államcsőd, polgárháború,

⁶⁶³ Gellén, 2015., p. 53-54.

⁶⁶⁴ Kiss, 2005., p. 585.

szeparatista mozgalmak, természeti csapások stb.). Az állami szektor kevésbé érzékeny az exogén tényezőkre, rugalmatlansága miatt pedig (amely a versenyszférával szemben általában kedvezőtlenebb helyzetbe hozza) lassabban és kevésbé dinamikusan reagál a gazdasági és piaci turbulenciákra, azaz a közigazgatásban dolgozók állásukat biztosabbnak és külső tényezőknek kevésbé kitettnek érezhetik, mint a versenyszférában dolgozók. Fontos megemlíteni, hogy mivel a közigazgatást az állami költségvetés finanszírozza, a közigazgatásban dolgozók bérén és juttatásain keresztül az állam közvetlenül is beavatkozni a gazdasági folyamatokba (pl. belső kereslet fenntartása). S mivel a közigazgatásban kiadott bérek nagy része várhatóan rövid távon úgylis visszacsatornázódik az államhoz (Áfa, adók, járulékok stb.), a központi kormányzatnak is érdekében áll a közigazgatásban dolgozók bérének folyamatos finanszírozása, azaz a közigazgatásban dolgozóknak nem kell olyan mértékben tartaniuk állásuk és fizetésük elvesztésétől, mint a magánszférában dolgozóknak, azaz a közszféra dolgozói munkahelyüket és fizetésüket ezáltal is nagyobb biztonságban érezhetik. Az életút előrehaladtával pedig a munkavállalók részéről megnő az állásbiztonság iránti igény (lsd. család, gyermekvállalás és gyermeknevelés költségei, hitelek finanszírozása), az állásbiztonság fokozatosan egyre inkább hangsúlyossá és nagyobb jelentőségűvé válik. Az állásbiztonságot és a kiszámíthatóságot tehát továbbra is érdemes hangsúlyozni mint a közigazgatásban történő munkavégzés egyik legnagyobb előnyét (ahogy ez a 2020-as év során lezajló koronavírus járvány miatti válság során is megmutatkozott).

12.1. JAVASLATOK, AJÁNLÁSOK

Jelen értekezés elkészítésekor – a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 megvalósítási időszak lezárását követően – javaslatként fogalmazódik meg hazánk közigazgatási személyzetpolitikájára vonatkozóan egy *új stratégiai program kidolgozása* a központi kormányzati célokkal összhangban. A stratégiai program központi célkitűzéseiként – a jelenlegi célokhöz hasonlóan – továbbra is a hatékonyan működő emberierőforrás-menedzsment alapjainak megerősítését, a modern emberi erőforrás gazdálkodási rendszer kiépítését szolgáló célok kijelölését tartom szükségesnek. E célkitűzések, átfogó irányelvek továbbra is meghatározzák a közigazgatástól elvárt hatékonyságot és eredményességet, aminek alapja a benne foglalkoztatott személyi állomány minőségi tevékenysége és megfelelő teljesítménye. Mindez kizárólag további feltételrendszerek megteremtésével, különböző személyügyi funkciók erősítésével érhető el, amit az új stratégiai programban szükséges szabályozni. A központilag

meghatározott stratégiai célkitűzések pedig irányítúként szolgálnak a közigazgatás különböző végrehajtási szintjein működő személyi állomány tevékenységében.

Ezenfelül – az emberierőforrás-menedzsment központi megközelítésével párhuzamosan – kiemelten fontosnak tartom a közszolgálati, azon belül is – a kutatási területemre és az értekezésem központi vizsgálati témájára figyelemmel – *a közigazgatási emberierőforrás-menedzsment tudományos kutatásának kiterjesztését, és az erre irányuló rendszeres vizsgálatok lefolytatását a közigazgatáson belül*, mind államigazgatási, mind pedig helyi önkormányzati szervek körében. Tekintettel arra, hogy ezen vizsgálati kutatások eredményeként összehasonlítható adatok állnak rendelkezésre, így azok felhasználhatóvá válnak a kormányzati központi célkitűzések megalkotásában, továbbá a munkáltatók személyügyi intézkedéseiben is közvetett módon megmutatkozhatnak.

A közigazgatás személyi állományának foglalkoztatására vonatkozóan olyan kutatási vizsgálatok lefolytatását tartom eredményesnek, amelyek ugyanazon vizsgálati témára vonatkozóan ismétlődve tárják fel a tényadatokat (belépés, kilépés, fluktuáció nagysága, motiváltság, elégedettség, hatékonyság. stb.). A rendszeres időközönként végzett vizsgálatok eredményei ugyanis összehasonlíthatóvá válnak, ami a különbségek feltérképezését segíti. Ezzel összefüggésben megfogalmazott javaslatom *a kutatások, vizsgálatok eredményeként kapott adatok, elemzések tudatos, rendszerbe illesztett – központi és helyi szintű – felhasználása, ami az intézkedések tudományos alátámasztottságát biztosítja*. A kutatások közül is kiemelten fontosnak tartom a helyi szintű, közigazgatási foglalkoztatotti állomány igény- és elégedettségi felmérések eredményeinek kormányzati és munkáltatói döntésekbe integrálását.

A fent megfogalmazott javaslatokon és ajánlásokon kívül az empirikus kutatásom „továbbgondolásaként” indokoltan tartom az értekezés központi témáját adó közszolgálati motiváció témakörében végzett *kutatás lefolytatását a későbbiekben* – a közigazgatás szervezetrendszeren belül – *az önkormányzati szervek körében is elvégezni*. A vizsgálat későbbi, ezirányú eredményei fontos információként szolgálhatnak az államigazgatási és az önkormányzati szerveknél fennálló motivációs tényezők összehasonlításához, valamint a személyi állomány elégedettségének különbözőségére vonatkozóan.

Az értekezésem kutatási témájával összefüggésben további ajánlásom a HR tevékenységet ellátó szervezeti egységek munkájára vonatkozik. A közelmúlt jellemzője, hogy a közigazgatásban jelenlévő emberierőforrás-menedzsment is folyamatosan fejlődik és változik, hiszen a fenntarthatóság és a versenyképesség is ezt várja el tőle. Fontos alapelvárásként fogalmazódik meg, hogy a közigazgatáson belüli humánpolitikai területnek a kormányzati célként kijelölt Magyary Programmal összhangban kell működnie. Ezen felül a korunkra jellemző felgyorsulás és

hatékonyság is azt kívánja meg a humánpolitikai területen dolgozó szakemberektől, hogy a klasszikus személyügyi adminisztrációs tevékenységüket egyéb, a szervezet egészének működésére kiható stratégiai funkciókkal egészítsék ki. Ezzel kapcsolatban szeretném a közigazgatásban működő munkáltatói jogkör gyakorlóinak megfogalmazni ajánlásomat, hogy a HR feladatokat ellátó szervezeti egységekre és azok élére kinevezett HR vezetőkre a munkáltatói jogkör gyakorlói ne csak kizárólag mint a HR adminisztrációs terheit végző egységre és vezetőkre tekintsenek.

A szervezeti egységek vezetőinek bevonása a dolgozók motiválásába szintén lényeges feltétele lenne a sikeres motivációs rendszer kiépítésének, hiszen sokkal személyre szabottabb megoldásokban kell ma már gondolkodni. A dolgozók egyéni preferenciái hatékonyabb eszköztár alkalmazására adnak lehetőséget. Az egyénre szabott motivációs elemek alkalmazása azonban kompetens vezetőket kíván meg és több figyelmet igényel a humán folyamatok fejlesztésére vonatkozóan.

Szükségnek tartom, hogy a dolgozói motivációt erősítő tényezők kialakításába – úgy, mint a szervezeti kultúra kialakításába, a felvételi elbeszélgetésekbe, a vezetői kiválasztásokba, a bérdifferenciálás döntéseibe – aktívan bevonásra kerüljenek mind a HR vezetők, mind a dolgozók közvetlen vezetői, főnökei. Ennek megfelelően véleményem szerint rendkívül sürgető és szükségzerű a munkáltatói jogkör gyakorlóinak – a magánszférához közelítő – hozzáállásbeli változása.⁶⁶⁵ A koronavírus megjelenése és hatása, mely a távmunka esetében történő motiváció kérdését is felveti, új motivációs technikák megjelenését hozhatják, a korábbi rendszerek felülvizsgálatára készítetik a munkáltatókat.

12.2. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK GYAKORLATI FELHASZNÁLHATÓSÁGA

A kutatás eredménye – aktualitását tekintve – hasznos információval szolgálhat és több szinten felhasználható eredményeket mutat. Egyrészt kormányzati szinten nyújt információt a jogszabályokban deklarált juttatási elemekhez fűzött *jogalkotói szándék megvalósulása* tekintetében, illetve megalapozhatja a jelenleg hatályos jogszabályok módosítását a motivációs tényezők kiszélesítésével. Másrészt a dolgozói elégedettségét mutató eredmények az adott szervezet vezetői számára szolgálhatnak segítségül *a helyi motivációs sajátosságok, tényezők további alkalmazásában vagy éppen mellőzésében*.

⁶⁶⁵ Petró, 2014., p. 409-419.

Ezen felül, a kutatásom eredménye fontos üzenetet hordoz a vezetőképzés számára is, mivel *a vezetői magatartásban jelentős motivációs tartalék rejlik*. Ehhez kapcsolódóan érdemesnek tartom Magyary Zoltán egyik ide vonatkozó nézetét kiemelni, mely szerint a közigazgatásban nagy hangsúlyt kell fektetni a vezetők megfelelő kiválasztására, mivel a rossz „főnököt” nem tudják ellensúlyozni a jól kiválasztott beosztottak, azaz a vezetők által elkövetett hibákat a megfelelően, jól dolgozó munkatársak sem tudják helyrehozni.⁶⁶⁶ Munkahelyi motivátorként a vezető kulcsfontosságú pozíciót tölt be. Így tehát a vezető vezetőképzésen való részvételével, és ezáltal a vezetői kompetenciák fejlesztésével (pl. önismeret, stresszkezelési technikák, empátikus kommunikáció elsajátítása stb.) nagymértékben hozzájárulhat a dolgozói motiváltság és elégedettség növeléséhez az adott szervezeten belül.

Remélem, hogy az értekezésemben foglalt megállapítások és következtetések felhasználhatók lesznek mind a központi, mind pedig a szervezeti motiváció előmozdításában, ezzel is szolgálva hazánk fejlődését.

⁶⁶⁶ Belényesi, 2016., p.22.

FÜGGELÉK

TÁBLÁZATOK

1. számú táblázat

Külső és belső motiváció

Külső motiváció	Belső motiváció
Cél a jutalom megszerzése vagy büntetés elkerülése. A motivációt a külső világ szabályozza és a viselkedés a jutalomtól vagy a büntetéstől függ.	A tanulás, a megértés motiválja a személyt, tudásra irányul, amikor maga a munka a cselekvés.
Amennyiben az introjektált szabályozás esetén a jutalmak és büntetések már belsővé váltak, akkor ezek meghatározzák meg a motivációt. Ilyenkor a munkavállaló cselekvését a büszkeség, az önértékelés növelése, vagy a szégyen és a szorongás elkerülése motiválja.	Fejlődésre, alkotásra irányuló motiváció, a motiváció vezérelt viselkedés a saját magunkkal szemben támasztott követelmények meghaladásában és a kreativitásban jelenik meg.
Amikor a személy azonosul a szabályozással, akkor már tudatosan érzékeli az adott cselekvés fontosságát, és azt ő maga is annak tartja.	Különböző élmények, ingerek átélésére irányul a motiváció, amely rendszerint érzékszervi vagy esztétikai élmények megismerésében jelennek meg.
A leginkább önálló, autonóm szabályozási módja az külső motivációnak az integrált szabályozás.	

Forrás: Saját szerkesztés

2. számú táblázat

Maslow szükségletpiramisához kapcsolható ösztönző eszközök

Szükséglet	Kapcsolható ösztönző eszköz
Fiziológiai	Pénz Munkahelyi feltételek
Biztonsági	Pénz Munkavégzés biztonsága Orvosi ellátás Nyugdíjpénztár
Szociális	Jó munkahelyi légkör Közvetlen vezető-beosztott viszony Összetartó munkakapcsolat
Megbecsülés, elismerés	Előléptetés Előmenetel Kitüntetés Teljesítmény-prémium Erkölcsei elismerések
Önmegvalósítás	Önálló munkavégzés Kihívó, kreatív feladatok Fejlődés lehetősége Önellenőrzés

Forrás: Saját szerkesztés

JUHÁSZ István – MATISCSÁKNÉ Lizák Marianna: Emberi erőforrás gazdálkodás. – Eger, Eszterházy

Károly Főiskola, 2014.;

3. számú táblázat

Herzberg két tényező elmélete

Motiváló tényező	Higiénás tényező
<p>...a munkakör többféle sajátos vetületeiből tevődik össze, amelyek megelégedéssel töltik el az alkalmazottakat, ám hiányuk nem (közvetlenül) vezet elégedetlenségre.</p> <p>Fontossági sorrendben:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. teljesítmény, 2. elismerés a teljesítményre, 3. maga a munka, 4. felelősség és fejlődés, 5. növekedés. 	<p>...az mely, ha az érintett által elvárt szint alatt van, elégedetlenséghez vezet, ám nem emeli az elégedettség szintjét, ha kellő mértékben adva van. Ide tartozik fontossági sorrendben:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. vállalatpolitika és vezetés, 2. ellenőrzés, 3. kapcsolatok a felettesekkel, kollégákkal, alárendeltekkel, 4. munkafeltételek, 5. fizetés, 6. beosztás, 7. biztonság, 8. magánélet.

Forrás: Saját szerkesztés

HERZBERG, Frederick: A dolgozók ösztönzésének alapjai. Harvard Business Review. 1996.

4. számú táblázat

Munkahelyi ösztönzők a különböző generációk körében

	X generáció	Y generáció	Z generáció
A generáció főbb jellemzője munkavégzés szempontjából	magas képzettség nagy munkabírás munka és magánélet egyensúlyának helyes kezelésével való problémák eredményorientáltság	kARRIERorientáltság munka és magánélet egyensúlyának előtérbe helyezése egzisztenciateremtésre való törekedés	impulzus- és kihíváskeresés magas technológiai- informatikai ismeret és nyelvtudás kezdemenyözőkészség
A generáció elvárásai a munkáltatóval szemben	stabilitás, kiszámíthatóság versengés és bizonytalanság csökkentése	versenyorientált környezet biztosítása önálló döntés hozatalra való lehetőség önmegvalósítás lehetősége ember- és családbarát munkahely túlzott erőfeszítés elkerülése	személyes fejlődési lehetőségek tudatosítása mentorálás, mentorprogramok
Munkahelyi ösztönzők a motiválás szempontjából	anyagi/pénzbeli juttatások magasabb pozíció stressz és munkahelyi feszültség csökkentése	anyagi/pénzbeli kihívások, elérendő célok	atipikus foglalkoztatás időbeli és térbeli kötetlenség

Forrás: Saját szerkesztés

5. számú táblázat

A közigazgatás foglalkoztatási szabályaiban foglalt preambulum rendelkezések

	A köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény (Ktv.)	A kormánytisztviselők jogállásáról szóló 2010. évi LVIII. törvény (Ktjv.)	Az állami tisztviselőkről szóló 2016. évi LII. törvény (Áttv.)	A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (Kttv.)	A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény (Kit.)
A közigazgatással szemben megfogalmazott elvárások, célok	1. a társadalom közmegebecsülését élvezi, 2. demokratikus.	1. hatékony, 2. költségtakarékos, 3. demokratikus, 4. pártsemleges, 5. hazaszerető, 6. a Magyar Köztársaság érdekeit és a közjót a legmegfelelőbbben szolgálja.	1. állampolgárokhoz közeli, 2. hatékony, 3. költségtakarékos, 4. modern, szolgáltató állam.	1. Állam: - erős, de az indokoltnál nem nagyobb, a változásokhoz gyorsan és rugalmasan alkalmazkodni képes, - a nemzeti érdekeket előtérbe helyezi. 2. Közszolgálat: - az állam alapozhat rá, - élvezi a társadalom közmegebecsülését, - hatékony, - költségtakarékos, - demokratikus, - pártsemleges, törvényesen működik.	1. korszerű 2. hatékony
A személyi állománnyal szemben megfogalmazott elvárások, célok	1. pártpolitikaszemleges, 2. törvényesen működik, 3. korszerű szakmai ismeretekkel rendelkezik, 4. pártatlan.		1. munkájukkal egész életen át a közjót, polgártársaikat szolgáló 2. legjobb tudása szerint látja el feladatait 3. az állampolgárok ügyeit: - méltányosan, - visszaélés nélkül,	1. korszerű szakmai ismeretekkel rendelkeznek, 2. Magyarország érdekeit és a közjót: - pártatlanul - hazaszeretettel szolgálják. 3. Hivatalukhoz méltó magatartás	1. a nemzetet magas színvonalan szolgálja

			- részrehajlás nélkül intézi.	Kötelességtudatos magatartás.	
A személyi állomány részére nyújtott lehetőségek			1. Különleges életút: - a szakmai képzettséget, - a szakmai tapasztalatot, - a teljesítményt megbecsüli. 2. A munka díjazása: - arányos a feladattal és a felelősséggel, a hivatalához méltó megélhetést biztosítja.	1. Hivatás: - erős nemzettudatra épül, - értékelvű 2. Kiszámítható életpálya	1. a szolgálat anyagi elismerése 2. a közszolgálat és a családi élet összeegyeztethetőségének elősegítése

Forrás: Saját szerkesztés

6. számú táblázat

Illetmény-megállapítás az I. besorolási osztályban a Kttv. alapján

Besorolási fokozat	Fizetési fokozat	Kormányzati szolgálati jogviszony ideje (év)	Szorozószám
Gyakornok	1	0-1	3,1
Fogalmazó	2	1-2	3,2
	3	2-3	3,3
Tanácsos	4	3-4	3,5
	5	4-6	3,7
	6	6-8	3,9
Vezető-tanácsos	7	8-10	4,2
	8	10-12	4,4
	9	12-14	4,6
	10	14-16	4,8
Főtanácsos	11	16-19	5,1
	12	19-22	5,2
	13	22-25	5,3
Vezető-főtanácsos	14	25-29	5,6
	15	29-33	5,7
	16	33-37	5,8
	17	37 évtől	6,0

Forrás: Saját szerkesztés a Kttv. 1. számú melléklete alapján

7. számú táblázat

Illetmény-megállapítás a II. besorolási osztályban a Kttv. alapján

Besorolási fokozat	Fizetési fokozat	Kormányzati szolgálati jogviszony ideje (év)	Szorozószám
Gyakornok	1	0-2	1,79
Előadó	2	2-4	1,9
	3	4-6	2
	4	6-8	2,2
	5	8-10	2,25
	6	10-12	2,3
Főelőadó	7	12-15	2,5
	8	15-18	2,6
	9	18-21	2,65
	10	21-24	2,7
	11	24-27	2,8
	12	27-29	2,85
	13	29-31	2,9
Főmunkatárs	14	31-33	3,3
	15	33-35	4
	16	35-37	4,2
	17	37 évtől	4,4

Forrás: Saját szerkesztés a Kttv. 1. számú melléklete alapján

8. számú táblázat

Vezetői alapilletmény a Kttv. alapján

	Vezetői alapilletmény mértéke	Vezetői alapilletmény összege (bruttó)
Főosztályvezető	illetményalap 8-szorosa	309.200 Ft,-
Főosztályvezető-helyettes	illetményalap 7,5-szerese	289.875 Ft,-
Osztályvezető	illetményalap 7-szerese	270.550 Ft,-

Forrás: Saját szerkesztés a Kttv. 139. § a)-c) pontok alapján

9. számú táblázat

Testület által vezetett szervek vezetőinek illetménye

	Vezetői szint	Illetmény-megállapítására jogosult	Illetmény mértéke	Illetmény-megállapítás során figyelembe vett tényező
Testület által vezetett szerv	Testület elnöke és tagjai	Munkáltatói jogkör gyakorlója	Legfeljebb az illetményalap 28-szorosának megfelelő összeg	Illetménypótlék megállapítására nincsen lehetőség

Forrás: Saját szerkesztés a Kttv. 136. § (1) bekezdése alapján

10. számú táblázat

Regionális államigazgatási szerv vezetőjének és vezető-helyettesének illetménye

Vezetői szint	Illetmény-megállapítására jogosult	Illetmény mértéke	Illetmény-megállapítás során figyelembe vett tényezők
Vezető	A szervet közvetlenül irányító vagy felügyelő miniszter, ennek hiányában a kinevezési jogkör gyakorlója, a közigazgatási minőségpolitikáért és személyzetpolitikáért felelős miniszter egyetértésével	Legfeljebb az illetményalap 22-szeresének megfelelő összeg	– Az illetmény-megállapítás a szervezet feladat- és hatásköreinek, létszámának, valamint a vezetett szervezeti egységek számának figyelembe vételével történik. – Illetménypótlék megállapítására nincsen lehetőség.
Vezető-helyettes	Munkáltatói jogkör gyakorlója	Legfeljebb az illetményalap 17-szeresének megfelelő összeg	

Forrás: Saját szerkesztés a Kttv. 136. § (3)-(4) bekezdései alapján

11. számú táblázat

Vezetői illetménypótlék mértéke a Kttv. alapján

	Kttv. 134. § (1) bekezdésében meghatározott szerveknél	Kttv. 134. § (2)-(3) bekezdésében meghatározott szerveknél	Kttv. 134. § (4) bekezdésében meghatározott szerveknél
Főosztályvezető	alapilletmény 30 %-a	alapilletmény 25 %-a	alapilletmény 20 %-a
Főosztályvezető-helyettes	alapilletmény 20 %-a	alapilletmény 15 %-a	alapilletmény 15 %-a
Osztályvezető	alapilletmény 10 %-a	alapilletmény 10 %-a	alapilletmény 10 %-a

Forrás: Saját szerkesztés a Kttv. 137. § (1)-(3) bekezdések alapján

12. számú táblázat

Idegennyelv-tudási pótlék a Kttv. szerint

Nyelvvizsga szintje	Nyelvvizsga típusa	Nem alanyi jogon járó idegennyelv-tudási pótlék	Alanyi jogon járó idegennyelv-tudási pótlék
Felsőfokú nyelvvizsga	komplex nyelvvizsga	illetményalap 50%-a	illetményalap 100%-a
	írásbeli vagy szóbeli	illetményalap 25%-a	illetményalap 50%-a
Középfokú nyelvvizsga	komplex nyelvvizsga	illetményalap 30%-a	illetményalap 60%-a
	írásbeli vagy szóbeli	illetményalap 15%-a	illetményalap 30%-a
Alapfokú nyelvvizsga	komplex nyelvvizsga	-	illetményalap 15%-a
	írásbeli vagy szóbeli rész	-	-

Forrás: Saját szerkesztés a Kttv. 141. § (5)-(6) bekezdések alapján

13. számú táblázat

Kormányzati ügykezelő illetménye a Kttv. szerint

Munkakör	Illetmény minimuma	Illetmény maximuma
Kormányzati ügykezelői munkakör	garantált bérminimum	illetményalap hatszorosa
Kiemelt munkakörű kormányzati ügykezelői munkakör	illetményalap háromszorosa	illetményalap hatszorosa
Osztályvezető kormányzati ügykezelői munkakör	garantált bérminimum	illetményalap hatszorosa

Forrás: Saját szerkesztés a Kttv. 208. §-a alapján

14. számú táblázat

Címadományozás főtanácsadói, tanácsadói munkakörökre

	Főtanácsadói munkakör	Tanácsadói munkakör
Jogosult besorolás	Vezető-főtanácsos	Főtanácsos
Jogosult illetmény	Főosztályvezetői illetmény	Főosztályvezető-helyettesi illetmény
Jogosultság feltétele	<ul style="list-style-type: none"> – feladata ellátásához szükséges egyetemi szintű végzettséggel és szakirányú szakképzettség, – jogi vagy közigazgatási szakvizsga, vagy a közigazgatási szakvizsga alól adott Közigazgatási Továbbképzési Kollégiumi teljes körű mentesítés, – legalább ötéves szakmai gyakorlat. 	<ul style="list-style-type: none"> – felsőfokú iskolai végzettséggel és feladata ellátásához szükséges szakirányú szakképzettség, – jogi vagy közigazgatási szakvizsgával, vagy a közigazgatási szakvizsga alól adott Közigazgatási Továbbképzési Kollégiumi teljes körű mentesítés, – legalább kétéves szakmai gyakorlat.

Forrás: Saját szerkesztés a Kttv. 233. §-a alapján

15. számú táblázat

Közigazgatási főtanácsadó és közigazgatási tanácsadó címadományozás

	Közigazgatási főtanácsadói cím	Közigazgatási tanácsadói cím
Jogosult illetmény	Főosztályvezetői illetmény vezetői pótlék nélkül	Főosztályvezető-helyettesi vezetői pótlék nélkül
Jogosultság feltétele	<ul style="list-style-type: none"> – legalább tízéves szakmai gyakorlat (8. § (5)-(7) bek. szerinti jogviszony), – közigazgatási vagy jogi szakvizsga, illetve teljeskörűen közigazgatási jellegűnek minősített tudományos fokozat. 	<ul style="list-style-type: none"> – legalább ötéves szakmai gyakorlat (8. § (5)-(7) bek. szerinti jogviszony), – közigazgatási vagy jogi szakvizsga, illetve teljeskörűen közigazgatási jellegűnek minősített tudományos fokozat.
Cím visszavonásának lehetősége	két egymást követő minősítés alkalmával a korábnál alacsonyabb teljesítményszintet ér el	két egymást követő minősítés alkalmával a korábnál alacsonyabb teljesítményszintet ér el
Cím visszavonása kötelező jelleggel	legalacsonyabb fokozatú minősítés esetén	legalacsonyabb fokozatú minősítés esetén
Cím visszavonás eredménye	besorolás szerinti illetmény	besorolás szerinti illetmény

Forrás: Saját szerkesztés a Kttv. 126. §-a alapján

16. számú táblázat

Szakmai főtanácsadó és szakmai tanácsadó címadományozás

	Szakmai főtanácsadói cím	Szakmai tanácsadói cím
Jogosult illetmény	Főosztályvezetői illetmény vezetői pótlék nélkül	Főosztályvezető-helyettesi vezetői pótlék nélkül
Jogosultság feltétele	<ul style="list-style-type: none"> – I. besorolási osztály, – szakmai gyakorlat, – közigazgatási vagy jogi szakvizsga, illetve teljeskörűen közigazgatási jellegűnek minősített tudományos fokozat, – legmagasabb szintű minősítés megléte. 	<ul style="list-style-type: none"> – I. besorolási osztály, – szakmai gyakorlat, – közigazgatási vagy jogi szakvizsga, illetve teljeskörűen közigazgatási jellegűnek minősített tudományos fokozat.
Cím visszavonásának lehetősége	két egymást követő minősítés alkalmával a korábbinál alacsonyabb teljesítményszintet ér el	két egymást követő minősítés alkalmával a korábbinál alacsonyabb teljesítményszintet ér el
Cím visszavonása kötelező jelleggel	legalacsonyabb fokozatú minősítés esetén	legalacsonyabb fokozatú minősítés esetén
Cím visszavonás eredménye	besorolás szerinti illetmény	besorolás szerinti illetmény

Forrás: Saját szerkesztés a Kttv. 127. §-a alapján

17. számú táblázat

Címzetes vezető-tanácsosi, címzetes főtanácsosi, címzetes vezető- főtanácsosi, címzetes főmunkatársi címadományozás

	Címzetes vezető-tanácsosi cím	Címzetes főtanácsosi cím	Címzetes vezető-főtanácsosi cím	Címzetes főmunkatársi cím
Jogosultság feltétele	<ul style="list-style-type: none"> - felsőfokú iskolai végzettség, tartósan kiemelkedő munka, - közigazgatási szakvizsga, - legalább 5 év kormányzati jogviszonyban töltött idő. 	<ul style="list-style-type: none"> - felsőfokú iskolai végzettség, tartósan kiemelkedő munka, - közigazgatási szakvizsga - legalább 12 év kormányzati jogviszonyban töltött idő. 	<ul style="list-style-type: none"> - felsőfokú iskolai végzettség, tartósan kiemelkedő munka, - közigazgatási szakvizsga, - legalább 20 év kormányzati jogviszonyban töltött idő. 	<ul style="list-style-type: none"> - középiskolai végzettség, - tartósan kiemelkedő munka - legalább 18 év kormányzati jogviszonyban töltött idő.
Címmel járó besorolás	vezető-tanácsos besorolási fokozat 7-es fizetési fokozat	főtanácsos besorolási fokozat 11-es fizetési fokozat	vezető-főtanácsos besorolási fokozat 14-es fizetési fokozat	főmunkatárs besorolási fokozat 14-es fizetési fokozat
Cím megszűnése	automatikusan a címmel járó besorolás elérésével	automatikusan a címmel járó besorolás elérésével	automatikusan a címmel járó besorolás elérésével	automatikusan a címmel járó besorolás elérésével

Forrás: Saját szerkesztés a Kttv. 128. §-a alapján

18. számú táblázat

Jubileumi jutalomra való jogosultság a Kttv. alapján

Jogviszonyban töltött idő	Jubileumi jutalom mértéke	Elismert jogviszonyok
25 év	2 havi illetmény	<ul style="list-style-type: none"> - Ktv., Kjt., Átv. hatálya alatti munkaviszonyban, közszolgálati jogviszonyban, kormánytisztviselői, állami szolgálati jogviszonyban töltött idő, - Kjt. hatálya alatt munkaviszonyban, közalkalmazotti jogviszonyban töltött idő,
30 év	3 havi illetmény	<ul style="list-style-type: none"> - hivatásos szolgálati jogviszony, tiszti és altiszti katonai szolgálati jogviszonyban töltött idő, - bíróságnál és ügyészségnél szolgálati viszonyban, munkaviszonyban töltött idő, - hivatásos nevelőszülői jogviszonyban és a nevelőszülői foglalkoztatási jogviszonyban töltött idő,
35 év	4 havi illetmény	<ul style="list-style-type: none"> - a Kttv., a Ktv., Ktjv., a Kjt. hatálya alá tartozó szervnél ösztöndíjas foglalkoztatási jogviszonyban töltött idő, - a Kttv. 62/A. § szerinti jogviszony-létesítés esetén a két jogviszony közötti időtartam (30 napon belüli új kormányzati szolgálati jogviszony létesítés esetén),
40 év	5 havi illetmény	<ul style="list-style-type: none"> - az állami vezetői szolgálati jogviszonyban töltött idő, - a rendvédelmi igazgatási szolgálati jogviszonyban, honvédelmi alkalmazotti jogviszonyban töltött idő.

Forrás: Saját szerkesztés a Kttv. 150. §-a alapján

19. számú táblázat

A képzettségi pótlék mértéke a 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet alapján

Képzettségi pótlék alapja	Jogszályi hivatkozása	Képzettségi pótlék mértéke
Doktori (PhD) fokozat vagy a felsőoktatási törvényben meghatározott, azzal egyenértékű, vagy ennél magasabb tudományos fokozat	249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet 2. § (4) bek. a) pontja	Illetményalap 75%-a
Felsőfokú iskolai rendszerű képzésben, továbbképzésben szerzett további szakképesítés, szakképzettség	249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet 2. § (4) bek. b) pontja	Illetményalap 50%-a
Akkreditált iskolai rendszerű felsőfokú szakképzésben vagy iskolarendszeren kívüli felsőfokú szakképzésben szerzett szakképesítés, szakképzettség	249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet 2. § (4) bek. c) pontja	Illetményalap 40%-a
Akkreditált iskolai rendszerű emeltszintű szakképzésben vagy iskolarendszeren kívüli emeltszintű szakképzésben szerzett szakképesítés, szakképzettség	249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet 2. § (4) bek. d) pontja	Illetményalap 35%-a
Iskolarendszeren kívüli középfokú szakképzésben szerzett további szakképesítés, szakképzettség	249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet 2. § (4) bek. e) pontja	az illetményalap 30%-a

Forrás: Saját szerkesztés a 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet 2. §-a alapján

20. számú táblázat

Pótszabadság mértéke a felsőfokú- és a középfokú iskolai végzettségű kormánytisztviselők esetében a Kttv. alapján

Felsőfokú iskolavégzettségű kormánytisztviselők esetén		Középfokú iskolavégzettségű kormánytisztviselők esetén	
Besorolási fokozat	Szabadság mértéke (munkanap)	Besorolási fokozat	Szabadság mértéke (munkanap)
Fogalmazó	3	Előadó	5
Tanácsos	5	Főelőadó	8
Vezető-tanácsos	7	Főmunkatárs	10
Főtanácsos	9	-	-
Vezető-főtanácsos	11	-	-

Forrás: Saját szerkesztés a Kttv. 101. § (3)-(4) bekezdések alapján

21. számú táblázat

Pótszabadság mértéke a vezetői munkakört betöltő kormánytisztviselők esetében a Kttv. alapján

Vezetői szint	Vezetői pótszabadság mértéke (munkanap)
Osztályvezető / Aljegyző	11
Főosztályvezető-helyettes / Jegyző	12
Főosztályvezető / Főjegyző	13

Forrás: Saját szerkesztés a Kttv. 101. § (5) bekezdése alapján

22. számú táblázat

Gyermek után járó pótszabadság mértéke a Kttv. alapján

Pótszabadság alapja	Pótszabadság éves mértéke (munkanap)
Egy gyermek	2
Két gyermek	4
Három vagy annál több gyermek	7
Fogyatékos gyermekenként	+ 2

Forrás: Saját szerkesztés a Kttv. 102. § (1)-(2) bekezdések alapján

23. számú táblázat

Pótszabadság mértéke egészségi ártalomnak kitett munkakörök esetén a Kttv. alapján

Pótszabadság alapja	Pótszabadság éves mértéke (munkanap)
Föld alatt állandó jellegű munkavégzés (naponta legalább három órán keresztül)	5
Föld alatt állandó jellegű munkavégzés, legalább 5 év eltöltése után (/naponta legalább három órán keresztül)	10
Ionizáló sugárzásnak kitett munkahelyen történő munkavégzés, ionizáló sugárzásnak kitett munkakörülmények között (/naponta legalább három órán keresztül)	5
Ionizáló sugárzásnak kitett munkahelyen történő munkavégzés, ionizáló sugárzásnak kitett munkakörülmények között, legalább 5 év eltöltése után (naponta legalább három órán keresztül)	10
Rendszeres kettős egészségi ártalomnak kitett munkahelyen történő foglalkoztatás, feltéve, hogy az egyik egészségi ártalom sugárártalom	5
Rendszeres kettős egészségi ártalomnak kitett munkahelyen történő foglalkoztatás, feltéve, hogy az egyik egészségi ártalom sugárártalom, legalább 5 év eltöltése után	10
A rehabilitációs szakértői szerv legalább ötven százalékos mértékű egészségkárosodását megállapította	5
Fogyatékosági támogatásra jogosult	5
Vakok személyi járadékára jogosult	5

Forrás: Saját szerkesztés a Kttv. 101. § (6)-(7) bekezdések, valamint a 102. § (5) bekezdés alapján

24. számú táblázat

Kormányzati ügykezelők pótszabadsága Kttv. alapján

Betöltött életév	Szabadság mértéke (munkanap)
25. életévtől	21
28. életévtől	22
31. életévtől	23
33. életévtől	24
35. életévtől	25
37. életévtől	26
39. életévtől	27
41. életévtől	28
43. életévtől	29
45. életévtől	30

Forrás: Saját szerkesztés a Kttv. 209. § (1)-(2) bekezdések alapján

25. számú táblázat

Illetmény-megállapítás a minisztériumokban foglalkoztatottak esetében a Kit. szerint

Besorolási fokozat megnevezése	Illetmény mértéke
Kormánytanácsos	250.000 – 500.000 Ft,-
Vezető-kormánytanácsos	350.000 – 650.000 Ft,-
Kormány-főtanácsos	400.000 – 700.000 Ft,-
Vezető-kormányfőtanácsos	600.000 – 1.500.000 Ft,-
Osztályvezető	700.000 – 1.400.000 Ft,-
Főosztályvezető	800.000 – 1.500.000 Ft,-
Helyettes államtitkár	1.300.000 – 1.650.000 Ft,-
Közigazgatási államtitkár	1.500.000 – 1.900.000 Ft,-

Forrás: Saját szerkesztés a Kit. 1. számú melléklete alapján

26. számú táblázat

Illetmény-megállapítás a kormányzati főhivatalokban, a központi hivatalokban, valamint a kormányhivatalokban foglalkoztatottak esetében a Kit. szerint

Besorolási fokozat megnevezése	Illetmény mértéke
Hivatali tanácsos	200.000 – 350.000 Ft,-
Vezető-hivatalitanácsos	300.000 – 500.000 Ft,-
Hivatali-főtanácsos I.	400.000 – 600.000 Ft,-
Hivatali főtanácsos II.	450.000 – 700.000 Ft,-
Vezető-hivatali főtanácsos	500.000 – 1.200.000 Ft,-
Osztályvezető	400.000 – 1.100.000 Ft,-
Főosztályvezető	550.000 – 1.300.000 Ft,-

Forrás: Saját szerkesztés a Kit. 1. számú melléklete alapján

27. számú táblázat

Illetmény-megállapítás a kormányhivataloknál foglalkoztatott felsőfokú iskolai végzettségűek esetében a Kit. hatálybalépésének idején

Előmeneteli fokozat megnevezése	Illetmény mértéke
Kormányhivatali fogalmazó I.	a mindenkori garantált bérminimum összege – 300.000 Ft,-
Kormányhivatali tanácsos I.	230.000 – 380.000 Ft,-
Kormányhivatali főtanácsos I.	280.000 – 450.000 Ft,-
Kormányhivatali vezető-főtanácsos I.	350.000 – 500.000 Ft,-

Forrás: Saját szerkesztés a Kit. 2. számú melléklete alapján

28. számú táblázat

Illetmény-megállapítás a kormányhivataloknál foglalkoztatott középiskolai végzettségűek esetében a Kit. hatálybalépésének idején

Előmeneteli fokozat megnevezése	Illetmény mértéke
Kormányhivatali fogalmazó II.	a mindenkori garantált bérminimum összege – 200.000 Ft,-
Kormányhivatali tanácsos II.	a mindenkori garantált bérminimum összege – 280.000 Ft,-
Kormányhivatali főtanácsos II.	230.000 – 330.000 Ft,-
Kormányhivatali vezető-főtanácsos II.	250.000 – 400.000 Ft,-

Forrás: Saját szerkesztés a Kit. 2. számú melléklete alapján

29. számú táblázat

Illetmény-megállapítás a kormányhivatal kiemelt ügyintézői osztálya esetében a Kit. hatálybalépésének idején

Előmeneteli fokozat megnevezése	Illetmény mértéke
Kormányhivatali szakértő	300.000 – 400.000 Ft,-
Kormányhivatali szakértő tanácsos	340.000 – 500.000 Ft,-
Kormányhivatali szakértő főtanácsos	360.000 – 600.000 Ft,-

Forrás: Saját szerkesztés a Kit. 2. számú melléklete alapján

30. számú táblázat

Illetmény-megállapítás a kormányhivatal vezetői esetében a Kit. hatálybalépésének idején

Vezetői szint megnevezése	Illetmény mértéke
Főosztályvezető	530.000 – 800.000 Ft,-
Osztályvezető	420.000 – 700.000 Ft,-

Forrás: Saját szerkesztés a Kit. 2. számú melléklete alapján

31. számú táblázat

Illetmény-megállapítás a kormányhivatal kormányzati ügykezelői esetében a Kit. hatálybalépésének idején

Előmeneteli fokozat megnevezése	Illetmény mértéke
Kormányzati ügykezelő I.	145.000 – 170.000 Ft,-
Kormányzati ügykezelő II.	170.000 – 220.000 Ft,-
Kormányzati ügykezelő III.	200.000 – 260.000 Ft,-

Forrás: Saját szerkesztés a Kit. 2. számú melléklete alapján

32. számú táblázat

Szolgálati elismerés mértéke a Kit. szerint

Kormányzati szolgálati jogviszonyban töltött idő	Álláshelyi elismerés mértéke
25 év	2 havi illetmény
30 év	3 havi illetmény
35 év	4 havi illetmény
40 év	5 havi illetmény

Forrás: Saját szerkesztés a Kit. 145. §-a alapján

33. számú táblázat

Álláshelyi elismerés mértéke a Kit. szerint

Kormányzati szolgálati jogviszonyban töltött idő	Álláshelyi elismerés mértéke
5 év	3 havi illetmény
10 év	3 havi illetmény
15 év	6 havi illetmény
20 év	6 havi illetmény
25 év	9 havi illetmény
30 év	9 havi illetmény
35 év	24 havi illetmény
40 év	29 havi illetmény
minden további 5 év elteltével	+ 5 havi illetmény

Forrás: Saját szerkesztés a Kit. 144. §-a alapján

34. számú táblázat

Lakhatási jellegű támogatások, juttatások a Kit. szerint

A minisztérium vagy a szerv kezelésében levő állami tulajdonú lakás biztosítása bérleti díj megfizetése ellenében (szolgálati lakás)
Az önkormányzati vagy magántulajdonú lakás bérletéhez lakbértámogatás vagy albérletdíj-hozzájárulás
Lakhatás biztosításához szükséges lakás, ház vagy ingatlan megszerzésének anyagi támogatása kamatmentes kölcsönrel vagy vissza nem térítendő juttatással,
A lakásigény megoldásához egyszeri pénzbeli támogatás nyújtása
Szálló- vagy garzonelhelyezés
A lakhatással kapcsolatos költségekhez való hozzájárulás
A lakástulajdon megszerzéséhez nyújtott hitelintézeti kölcsön igénybevételének állami támogatása

Forrás: Saját szerkesztés a Kit. 149. §-a alapján

35. számú táblázat

Béren kívüli juttatások adható maximális mértéke 2019. évben az Szja. törvény alapján

	Széchenyi Pihenő Kártya Szálláshely alszámla	Széchenyi Pihenő Kártya Vendéglátás alszámla	Széchenyi Pihenő Kártya Szabadidő alszámla
Felhasználás köre	– szálláshely-szolgáltatás	– melegkonyhás vendéglátóhelyeken történő étkezési szolgáltatás – munkahelyi étkeztetés	– szabadidő-eltöltés – rekreáció – egészségmegőrzés
Éves maximális mértéke	225.000 Ft,-	150.000 Ft,-	75.000,-

Forrás: Saját szerkesztés az Szja. törvény 71. § (1) bekezdése alapján

36. számú táblázat

Visszatérítendő családalapítási támogatás a Kit. hatálya alatt

Támogatásban részesíthető jogosulti kör	Támogatás célja	Támogatásra vonatkozó feltételek igazolása
Pályakezdők	Pályakezdes támogatása	Iskolai végzettség másolata
Házasságot kötők	Házasságkötés támogatása	Házasságkötés esetén a házassági anyakönyvi kivonata
Gyermekeket várók/ Gyermekeket örökbe fogadók	Családbővítés, Gyermekek támogatása	Orvosi igazolás vagy a születési anyakönyvi kivonat másolata
Lakóhely-változtatással jogviszonyt létesítők	Új otthonteremtés	Adásvételi szerződés másolata

Forrás: Saját szerkesztés a 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 58. § - 60 §-ai alapján

37. számú táblázat

Pótszabadság mértéke az álláshely besorolása szerint minisztérium kormánytisztviselője esetében a Kit. alapján

Álláshely besorolása	Pótszabadság éves mértéke (munkanap)
Kormánytanácsos	3
Vezető-kormánytanácsos	5
Kormány-főtanácsos	7
Vezető-kormányfőtanácsos	9

Forrás: Saját szerkesztés a Kit. 128. § (3) bekezdése alapján

38. számú táblázat

Pótszabadság mértéke az álláshely besorolása szerinti kormányzati főhivatal és a központi hivatal kormánytisztviselője esetében a Kit. alapján

Álláshely besorolása	Pótszabadság éves mértéke (munkanap)
Hivatali tanácsos	3
Vezető-hivatalitanácsos	5
Hivatali főtanácsos I.	7
Hivatali főtanácsos II.	8
Vezető-hivatalifőtanácsos	9

Forrás: Saját szerkesztés a Kit. 128. § (4) bekezdése alapján

39. számú táblázat

Vezetői pótszabadság mértéke a szakmai vezető kormánytisztviselő esetében a Kit. alapján

Vezetői álláshely	Pótszabadság éves mértéke (munkanap)
Osztályvezető	5
Főosztályvezető	10

Forrás: Saját szerkesztés a Kit. 128. § (5) bekezdése alapján

40. számú táblázat

Gyermek után járó pótszabadság mértéke a Kit. alapján

Pótszabadság alapja	Pótszabadság éves mértéke (munkanap)
Egy gyermek	4
Két gyermek	10
Három vagy annál több gyermek	14
Fogyatékkal élő gyermek	+ 2 (fogyatékkal élő gyermekenként)

Forrás: Saját szerkesztés a Kit. 155. § (1)-(2) bekezdések alapján

41. számú táblázat

Pótszabadság mértéke egészségi ártalomnak kitett munkakörök esetén a Kit. alapján

Pótszabadság alapja	Pótszabadság éves mértéke (munkanap)
Föld alatt állandó jellegű munkavégzés, ionizáló sugárzásnak kitett munkakörülmények között /naponta legalább három órán keresztül/	5
Föld alatt állandó jellegű munkavégzés, ionizáló sugárzásnak kitett munkakörülmények között, legalább 5 év eltöltése után /naponta legalább három órán keresztül/	10
Ionizáló sugárzásnak kitett munkahelyen történő munkavégzés, ionizáló sugárzásnak kitett munkakörülmények között /naponta legalább három órán keresztül/	5
Ionizáló sugárzásnak kitett munkahelyen történő munkavégzés, ionizáló sugárzásnak kitett munkakörülmények között, legalább 5 év eltöltése után /naponta legalább három órán keresztül/	10
Rendszeres kettős egészségi ártalomnak kitett munkahelyen történő foglalkoztatás, feltéve, hogy az egyik egészségi ártalom sugárártalom	5
Rendszeres kettős egészségi ártalomnak kitett munkahelyen történő foglalkoztatás, feltéve, hogy az egyik egészségi ártalom sugárártalom, legalább 5 év eltöltése után	10

A rehabilitációs hatóság vagy jogelődjei által végzett hatályos minősítés alapján az egészségi állapota a rehabilitációs hatóság komplex minősítése alapján 60 százalékos vagy kisebb mértékű	5
A rehabilitációs hatóság vagy jogelődjei által végzett hatályos minősítés alapján legalább 40 százalékos egészségkárosodással rendelkezik, az erről szóló szakvélemény, szakhatósági állásfoglalás, hatósági bizonyítvány alapján	5
A rehabilitációs hatóság vagy jogelődjei által végzett hatályos minősítés alapján munkaképesség-csökkenése legalább 50 százalékos mértékű	5
A komplex minősítés alól jogszabály rendelkezése alapján mentesül, rokkantsági ellátás folyósításának időtartama alatt (megváltozott munkaképességű személy)	5
Fogyatékosági támogatásra jogosult	5
Vakok személyi járadékára jogosult	5

Forrás: Saját szerkesztés a Kit. 128. § (6)-(8) bekezdések alapján

42. számú táblázat

Főbb különbségek a közigazgatásban alkalmazott törvények fizetett szabadságra vonatkozó szabályozásában

	Mt.	Kttv.	Kit.
Alapszabadság mértéke	20 munkanap	25 munkanap	20 munkanap
Pótszabadságra való jogosultság feltételei	1. életkor szerinti; 2. gyermekek után járó; 3. gyermek születése esetén apát megillető; 4. fiatal munkavállalók járó; 5. föld alatti munkavégzés esetén ; 6. ionizáló sugárzásnak kitett munkakör esetén; 7. megváltozott munkaképesség után, 8. fogyatékosági támogatásra való jogosultság után járó;	1. előmenetel alapján besorolás szerinti; 2. vezető jogállás esetén; 3. gyermekek után járó; 4. gyermek születése esetén apát megillető; 5. föld alatti munkavégzés esetén ; 6. ionizáló sugárzásnak kitett munkakör esetén; 7. meghatározott egészségkárosodás után járó,	1. álláshely besorolása szerinti; 2. vezetői jogállás esetén; 3. gyermekek után járó; 4. életkor szerinti (50.életév betöltésével); 5. gyermek születése esetén apát megillető; 6. unoka születése esetén nagyszülőt megillető; 7. házasságkötés esetén járó;

	9. vakok személyi járadékra való jogosultság után járó.	8. fogyatékosági támogatásra való jogosultság után járó; 9. vakok személyi járadékra való jogosultság után járó.	8. föld alatti munkavégzés esetén; 9. ionizáló sugárzásnak kitett munkakör esetén; 10. megváltozott munkaképesség után járó, 11. fogyatékosági támogatásra való jogosultság után járó; 12. vakok személyi járadékra való jogosultság után járó.
--	---	---	---

Forrás: Saját szerkesztés az Mt., Kttv., Kit. szabadság-megállapításra vonatkozó rendelkezései alapján

43. számú táblázat

A kutatás kérdőíves felmérésében részt vevők száma

Kutatásban részt vevő szerv megnevezése	Kutatásban részt vevők száma (fő)
Szerv 1	404
Szerv 2	513
Szerv 3	305
Szerv 4	27
Összesen:	1249

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

44. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők pozíció szerinti megoszlása

Szerv megnevezése	Felsővezető		Középvezető		Szellemi alkalmazott		Fizikai alkalmazott		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	3	0,74	44	10,89	353	87,38	4	0,99	404	32,35
Szerv 2	3	0,58	56	10,92	449	87,52	5	0,97	513	41,07
Szerv 3	10	3,28	32	10,49	262	85,90	1	0,33	305	24,42
Szerv 4	0	0,00	7	25,93	20	74,07	0	0,00	27	2,16
Összesen:	16	1,28	139	11,13	1084	86,79	10	0,80	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

45. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők megoszlása közszolgálatban töltött idő szerint

Szerv megnevezése	Kevesebb, mint 1 éve		1-5 éve		6-10 éve		11-20 éve		Több, mint 20 éve		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	19	4,70	102	25,2	66	16,34	88	21,78	129	31,93	404	32,35
Szerv 2	12	2,34	99	19,30	111	21,64	146	28,46	145	28,27	513	41,07
Szerv 3	3	0,98	60	19,67	42	13,77	89	29,18	111	36,39	305	24,42
Szerv 4	3	11,11	5	18,52	6	22,22	11	40,74	2	7,41	27	2,16
Összesen:	37	2,96	266	21,30	225	18,01	334	26,74	387	30,98	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

46. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők megoszlása az adott közigazgatási szervnél töltött idő szerint

Szerv megnevezése	Kevesebb, mint 1 éve		1-5 éve		6-10 éve		11-20 éve		Több, mint 20 éve		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	53	13,12	171	42,33	63	15,59	62	15,35	55	13,61	404	32,35
Szerv 2	28	5,46	217	42,30	155	30,21	66	12,87	47	9,16	513	41,07
Szerv 3	11	3,61	97	31,80	75	24,59	67	21,97	55	18,03	305	24,42
Szerv 4	4	14,81	10	37,04	6	22,22	6	22,22	1	3,70	27	2,16
Összesen:	96	7,69	495	39,63	299	23,94	201	16,09	158	12,65	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

47. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők iskolai végzettség szerinti megoszlása

Szerv megnevezése	Általános iskolai végzettség		Középiskolai végzettség		Felsőfokú iskolai végzettség		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	0	0,00	84	20,79	320	79,21	404	32,35
Szerv 2	0	0,00	110	21,44	403	78,56	513	41,07
Szerv 3	0	0,00	46	15,08	259	84,92	305	24,42
Szerv 4	0	0,00	0	0,00	27	100,00	27	2,16
Összesen:	0	0,00	240	19,22	1009	80,78	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

48. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munka és a magánélet közti egyensúly munkáltatói támogatásáról

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	28	6,93	25	6,19	46	11,39	92	22,77	91	22,52	122	30,20	404	32,35
Szerv 2	17	3,31	18	3,51	32	6,24	95	18,52	175	34,11	176	34,31	513	41,07
Szerv 3	13	4,26	17	5,57	29	9,51	89	29,18	104	34,10	53	17,38	305	24,42
Szerv 4	0	0,00	0	0,00	1	3,70	4	14,81	13	48,15	9	33,33	27	2,16
Összesen:	58	4,64	60	4,80	108	8,65	280	22,42	383	30,66	360	28,82	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

49. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkáltató tevékenységéről a jó munkaerő megtartása kapcsán

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	80	19,80	61	15,10	64	15,84	78	19,31	70	17,33	51	12,62	404	32,35
Szerv 2	66	12,87	77	15,01	63	12,28	111	21,64	131	25,54	65	12,67	513	41,07
Szerv 3	41	13,44	41	13,44	55	18,03	87	28,52	62	20,33	19	6,23	305	24,42
Szerv 4	2	7,41	3	11,11	7	25,93	8	29,63	7	25,93	0	0,00	27	2,16
Összesen:	189	15,13	182	14,57	189	15,13	284	22,74	270	21,62	135	10,81	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

50. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye szervezet munkaerő megtartó képességéről

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	99	24,50	77	19,06	87	21,53	88	21,78	40	9,90	13	3,22	404	32,35
Szerv 2	70	13,65	92	17,93	93	18,13	151	29,43	87	16,96	20	3,90	513	41,07
Szerv 3	37	12,13	49	16,07	78	25,57	92	30,16	42	13,77	7	2,30	305	24,42
Szerv 4	2	7,41	3	11,11	7	25,93	8	29,63	7	25,93	0	0,00	27	2,16
Összesen:	208	16,65	221	17,69	265	21,22	339	27,14	176	14,09	40	3,20	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

51. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkahely, állás stabilitásáról

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	19	4,70	34	8,42	57	14,11	121	29,95	132	32,67	41	10,15	404	32,35
Szerv 2	18	3,51	26	5,07	63	12,28	144	28,07	188	36,65	74	14,42	513	41,07
Szerv 3	19	6,23	25	8,20	49	16,07	111	36,39	87	28,52	14	4,59	305	24,42
Szerv 4	0	0,00	0	0,00	1	3,70	5	18,52	17	62,96	4	14,81	27	2,16
Összesen:	56	4,48	85	6,81	170	13,61	381	30,50	424	33,95	133	10,65	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

52. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a végzett feladatokkal, munkával összefüggő elégedettségről

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	5	1,24	18	4,46	32	7,92	94	23,27	164	40,59	91	22,52	404	32,35
Szerv 2	4	0,78	18	3,51	30	5,85	99	19,30	226	44,05	136	26,51	513	41,07
Szerv 3	2	0,66	7	2,30	20	6,56	60	19,67	150	49,18	66	21,64	305	24,42
Szerv 4	0	0,00	1	3,70	1	3,70	6	22,22	13	48,15	6	22,22	27	2,16
Összesen:	11	0,88	44	3,52	83	6,65	259	20,74	553	44,28	299	23,94	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

53. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szakmai tudásuk és képességeik hasznosításáról

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	9	2,23	16	3,96	39	9,65	77	19,06	148	36,63	115	28,47	404	32,35
Szerv 2	5	0,97	14	2,73	38	7,41	93	18,13	204	39,77	159	30,99	513	41,07
Szerv 3	4	1,31	6	1,97	24	7,87	44	14,43	135	44,26	92	30,16	305	24,42
Szerv 4	0	0,00	1	3,70	0	0,00	6	22,22	13	48,15	7	25,93	27	2,16
Összesen:	18	1,44	37	2,96	101	8,09	220	17,61	500	40,03	373	29,86	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

54. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye munkájukban megmutatkozó motiváltságuk terén

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	36	8,91	39	9,65	50	12,38	80	19,80	128	31,68	71	17,57	404	32,35
Szerv 2	24	4,68	31	6,04	52	10,14	120	23,39	178	34,70	108	21,05	513	41,07
Szerv 3	19	6,23	22	7,21	36	11,80	77	25,25	104	34,10	47	15,41	305	24,42
Szerv 4	0	0,00	1	3,70	0	0,00	5	18,52	15	55,56	6	22,22	27	2,16
Összesen:	79	6,33	93	7,45	138	11,05	282	22,58	425	34,03	232	18,57	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

55. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szervezet ösztönzőrendszeréről

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	126	31,19	67	16,58	77	19,06	85	21,04	37	9,16	12	2,97	404	32,35
Szerv 2	85	16,57	81	15,79	93	18,13	141	27,49	87	16,96	26	5,07	513	41,07
Szerv 3	64	20,98	43	14,10	55	18,03	90	29,51	48	15,74	5	1,64	305	24,42
Szerv 4	0	0,00	0	0,00	4	14,81	9	33,33	12	44,44	2	7,41	27	2,16
Összesen:	275	22,02	191	15,29	229	18,33	325	26,02	184	14,73	45	3,60	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

56. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a teljesítményértékelő rendszer hatékonyságáról

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	154	38,12	73	18,07	63	15,59	73	18,07	28	6,93	13	3,22	404	32,35
Szerv 2	119	23,20	90	17,54	88	17,15	121	23,59	70	13,65	25	4,87	513	41,07
Szerv 3	100	32,79	48	15,74	59	19,34	72	23,61	23	7,54	3	0,98	305	24,42
Szerv 4	3	11,11	2	7,41	6	22,22	11	40,74	5	18,52	0	0,00	27	2,16
Összesen:	376	30,10	213	17,05	216	17,29	277	22,18	126	10,09	41	3,28	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

57. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkahely bérrendszeréről a magánszféra viszonyában

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	162	40,10	94	23,27	73	18,07	53	13,12	17	4,21	5	1,24	404	32,35
Szerv 2	121	23,59	100	19,49	116	22,61	120	23,39	49	9,55	7	1,36	513	41,07
Szerv 3	84	27,54	67	21,97	80	26,23	57	18,69	17	5,57	0	0,00	305	24,42
Szerv 4	1	3,70	0	0,00	3	11,11	9	33,33	10	37,04	4	14,81	27	2,16
Összesen:	368	29,46	261	20,90	272	21,78	239	19,14	93	7,45	16	1,28	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

58. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkájuk során nyújtott teljesítmény és a fizetés arányosságáról

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	93	23,02	80	19,80	93	23,02	78	19,31	50	12,38	10	2,48	404	32,35
Szerv 2	53	10,33	80	15,59	93	18,13	149	29,04	113	22,03	25	4,87	513	41,07
Szerv 3	50	16,39	57	18,69	55	18,03	84	27,54	51	16,72	8	2,62	305	24,42
Szerv 4	0	0,00	1	3,70	2	7,41	6	22,22	13	48,15	5	18,52	27	2,16
Összesen:	196	15,69	218	17,45	243	19,46	317	25,38	227	18,17	48	3,84	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

59. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége a bérrrel

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	87	21,53	79	19,55	92	22,77	81	20,05	59	14,60	6	1,49	404	32,35
Szerv 2	48	9,36	68	13,26	88	17,15	155	30,21	132	25,73	22	4,29	513	41,07
Szerv 3	53	17,38	55	18,03	60	19,67	79	25,90	53	17,38	5	1,64	305	24,42
Szerv 4	0	0,00	1	3,70	2	7,41	2	7,41	16	59,26	6	22,22	27	2,16
Összesen:	188	15,05	203	16,25	242	19,38	317	25,38	260	20,82	39	3,12	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

60. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége az egyéb juttatásokkal

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	245	60,64	68	16,83	35	8,66	34	8,42	17	4,21	5	1,24	404	32,35
Szerv 2	182	35,48	98	19,10	96	18,71	68	13,26	52	10,14	17	3,31	513	41,07
Szerv 3	103	33,77	56	18,36	61	20,00	55	18,03	25	8,20	5	1,64	305	24,42
Szerv 4	0	0,00	0	0,00	2	7,41	2	7,41	9	33,33	14	51,85	27	2,16
Összesen:	530	42,43	222	17,77	194	15,53	159	12,73	103	8,25	41	3,28	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

61. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége a szabadság mértékével

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	87	21,53	62	15,35	74	18,32	75	18,56	73	18,07	33	8,17	404	32,35
Szerv 2	53	10,33	68	13,26	98	19,10	109	21,25	132	25,73	53	10,33	513	41,07
Szerv 3	45	14,75	40	13,11	54	17,70	68	22,30	66	21,64	32	10,49	305	24,42
Szerv 4	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	9	33,33	18	66,67	27	2,16
Összesen:	185	14,81	170	13,61	226	18,09	252	20,18	280	22,42	136	10,89	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

62. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkájukhoz kapcsolódó feladatok, elvárások egyértelműségéről

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	10	2,48	15	3,71	35	8,66	74	18,32	172	42,57	98	24,26	404	32,35
Szerv 2	6	1,17	13	2,53	33	6,43	82	15,98	229	44,64	150	29,24	513	41,07
Szerv 3	5	1,64	9	2,95	16	5,25	70	22,95	129	42,30	76	24,92	305	24,42
Szerv 4	0	0,00	0	0,00	3	11,11	1	3,70	14	51,85	9	33,33	27	2,16
Összesen:	21	1,68	37	2,96	87	6,97	227	18,17	544	43,55	333	26,66	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

63. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége a vezetőjének szakmai kompetenciáival összefüggésben

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	11	2,72	13	3,22	27	6,68	43	10,64	107	26,49	203	50,25	404	32,35
Szerv 2	12	2,34	13	2,53	26	5,07	62	12,09	160	31,19	240	46,78	513	41,07
Szerv 3	8	2,62	10	3,28	20	6,56	33	10,82	92	30,16	142	46,56	305	24,42
Szerv 4	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	11,11	9	33,33	15	55,56	27	2,16
Összesen:	31	2,48	36	2,88	73	5,84	141	11,29	368	29,46	600	48,04	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

64. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a vezetőjük szakmai támogatásáról

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	13	3,22	25	6,19	30	7,43	50	12,38	89	22,03	197	48,76	404	32,35
Szerv 2	15	2,92	26	5,07	31	6,04	65	12,67	152	29,63	224	43,66	513	41,07
Szerv 3	18	5,90	11	3,61	22	7,21	38	12,46	95	31,15	121	39,67	305	24,42
Szerv 4	0	0,00	0	0,00	2	7,41	1	3,70	10	37,04	14	51,85	27	2,16
Összesen:	46	3,68	62	4,96	85	6,81	154	12,33	346	27,70	556	44,52	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

65. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a vezetőjük vezetői stílusáról

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	19	4,70	10	2,48	30	7,43	58	14,36	119	29,46	168	41,58	404	32,35
Szerv 2	21	4,09	18	3,51	33	6,43	64	12,48	152	29,63	225	43,86	513	41,07
Szerv 3	10	3,28	15	4,92	19	6,23	48	15,74	92	30,16	121	39,67	305	24,42
Szerv 4	0	0,00	0	0,00	2	7,41	3	11,11	9	33,33	13	48,15	27	2,16
Összesen:	50	4,00	43	3,44	84	6,73	173	13,85	372	29,78	527	42,19	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

66. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkájukkal kapcsolatos vezetői visszajelzésről

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	26	6,44	22	5,45	43	10,64	72	17,82	119	29,46	122	30,20	404	32,35
Szerv 2	18	3,51	32	6,24	47	9,16	89	17,35	170	33,14	157	30,60	513	41,07
Szerv 3	18	5,90	18	5,90	24	7,87	65	21,31	104	34,10	76	24,92	305	24,42
Szerv 4	0	0,00	0	0,00	1	3,70	4	14,81	15	55,56	7	25,93	27	2,16
Összesen:	62	4,96	72	5,76	115	9,21	230	18,41	408	32,67	362	28,98	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

67. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a kiégés tüneteiről

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	63	15,59	50	12,38	51	12,62	95	23,51	89	22,03	56	13,86	404	32,35
Szerv 2	74	14,42	72	14,04	78	15,20	140	27,29	100	19,49	49	9,55	513	41,07
Szerv 3	37	12,13	37	12,13	42	13,77	88	28,85	73	23,93	28	9,18	305	24,42
Szerv 4	3	11,11	15	55,56	2	7,41	4	14,81	1	3,70	2	7,41	27	2,16
Összesen:	177	14,17	174	13,93	173	13,85	327	26,18	263	21,06	135	10,81	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

68. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkájukkal járó stresszfaktor elfogadhatóságáról

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	30	7,43	39	9,65	63	15,59	150	37,13	95	23,51	27	6,68	404	32,35
Szerv 2	26	5,07	59	11,50	83	16,18	180	35,09	142	27,68	23	4,48	513	41,07
Szerv 3	15	4,92	24	7,87	69	22,62	124	40,66	62	20,33	11	3,61	305	24,42
Szerv 4	0	0,00	2	7,41	3	11,11	8	29,63	11	40,74	3	11,11	27	2,16
Összesen:	71	5,68	124	9,93	218	17,45	462	36,99	310	24,82	64	5,12	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

69. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szervezet egészségfejlesztő tevékenységével való elégedettségéről

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	180	44,55	87	21,53	44	10,89	67	16,58	18	4,46	8	1,98	404	32,35
Szerv 2	183	35,67	109	21,25	88	17,15	86	16,76	33	6,43	14	2,73	513	41,07
Szerv 3	59	19,34	41	13,44	66	21,64	83	27,21	47	15,41	9	2,95	305	24,42
Szerv 4	4	14,81	3	11,11	2	7,41	5	18,52	11	40,74	2	7,41	27	2,16
Összesen:	426	34,11	240	19,22	200	16,01	241	19,30	109	8,73	33	2,64	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

70. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szakmai fejlődésük képzésekkel történő elősegítéséről

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	66	16,34	69	17,08	79	19,55	91	22,52	74	18,32	25	6,19	404	32,35
Szerv 2	58	11,31	74	14,42	94	18,32	104	20,27	126	24,56	57	11,11	513	41,07
Szerv 3	39	12,79	37	12,13	40	13,11	92	30,16	74	24,26	23	7,54	305	24,42
Szerv 4	1	3,70	3	11,11	1	3,70	9	33,33	8	29,63	5	18,52	27	2,16
Összesen:	164	13,13	183	14,65	214	17,13	296	23,70	282	22,58	110	8,81	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

71. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szervezet által biztosított sportolási lehetőségről

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	218	53,96	75	18,56	40	9,90	45	11,14	20	4,95	6	1,49	404	32,35
Szerv 2	264	51,46	89	17,35	73	14,23	54	10,53	20	3,90	13	2,53	513	41,07
Szerv 3	47	15,41	37	12,13	55	18,03	84	27,54	63	20,66	19	6,23	305	24,42
Szerv 4	4	14,81	3	11,11	3	11,11	7	25,93	5	18,52	5	18,52	27	2,16
Összesen:	533	42,67	204	16,33	171	13,69	190	15,21	108	8,65	43	3,44	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

72. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szervezeti kultúráról

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	67	16,58	66	16,34	90	22,28	108	26,73	59	14,60	14	3,47	404	32,35
Szerv 2	50	9,75	69	13,45	111	21,64	156	30,41	101	19,69	26	5,07	513	41,07
Szerv 3	21	6,89	33	10,82	47	15,41	102	33,44	87	28,52	15	4,92	305	24,42
Szerv 4	1	3,70	3	11,11	5	18,52	9	33,33	8	29,63	1	3,70	27	2,16
Összesen:	139	11,13	171	13,69	253	20,26	375	30,02	255	20,42	56	4,48	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

73. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a jó kollegiális viszony fontosságáról

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	1	0,25	1	0,25	4	0,99	20	4,95	90	22,28	288	71,29	404	32,35
Szerv 2	1	0,19	0	0,00	3	0,58	11	2,14	99	19,30	399	77,78	513	41,07
Szerv 3	0	0,00	2	0,66	0	0,00	9	2,95	71	23,28	223	73,11	305	24,42
Szerv 4	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	7,41	13	48,15	12	44,44	27	2,16
Összesen:	2	0,16	3	0,24	7	0,56	42	3,36	273	21,86	922	73,82	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

74. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a kollégákkal történő csapatalkotásról

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	4	0,99	11	2,72	25	6,19	73	18,07	161	39,85	130	32,18	404	32,35
Szerv 2	4	0,78	12	2,34	20	3,90	84	16,37	223	43,47	170	33,14	513	41,07
Szerv 3	1	0,33	4	1,31	18	5,90	40	13,11	146	47,87	96	31,48	305	24,42
Szerv 4	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	11,11	15	55,56	9	33,33	27	2,16
Összesen:	9	0,72	27	2,16	63	5,04	200	16,01	545	43,63	405	32,43	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

75. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkáltató csapatépítés terén végzett tevékenységéről

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	88	21,78	54	13,37	52	12,87	89	22,03	73	18,07	48	11,88	404	32,35
Szerv 2	81	15,79	67	13,06	75	14,62	115	22,42	109	21,25	66	12,87	513	41,07
Szerv 3	29	9,51	32	10,49	44	14,43	91	29,84	80	26,23	29	9,51	305	24,42
Szerv 4	1	3,70	1	3,70	4	14,81	5	18,52	12	44,44	4	14,81	27	2,16
Összesen:	199	15,93	154	12,33	175	14,01	300	24,02	274	21,94	147	11,77	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

76. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkáltató tehetségek felismerését és megbecsülését illetően

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	82	20,30	64	15,84	60	14,85	86	21,29	77	19,06	35	8,66	404	32,35
Szerv 2	73	14,23	76	14,81	72	14,04	124	24,17	122	23,78	46	8,97	513	41,07
Szerv 3	38	12,46	47	15,41	47	15,41	93	30,49	68	22,30	12	3,93	305	24,42
Szerv 4	2	7,41	1	3,70	8	29,63	7	25,93	9	33,33	0	0,00	27	2,16
Összesen:	195	15,61	188	15,05	187	14,97	310	24,82	276	22,10	93	7,45	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

77. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szakmai tudás alapján történő előrelépés lehetőségéről a szervezetben

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	111	27,48	74	18,32	77	19,06	88	21,78	41	10,15	13	3,22	404	32,35
Szerv 2	90	17,54	83	16,18	89	17,35	131	25,54	98	19,10	22	4,29	513	41,07
Szerv 3	76	24,92	37	12,13	61	20,00	81	26,56	42	13,77	8	2,62	305	24,42
Szerv 4	1	3,70	3	11,11	4	14,81	12	44,44	7	25,93	0	0,00	27	2,16
Összesen:	278	22,26	197	15,77	231	18,49	312	24,98	188	15,05	43	3,44	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

78. számú táblázat

**A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye arról, hogy mennyire tudnak azonosulni a következő állítással:
„A munkahelyem arra ösztönöz, hogy a munkavégzésem során a legtöbbet hozzam ki magamból.”**

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	54	13,37	67	16,58	66	16,34	107	26,49	72	17,82	38	9,41	404	32,35
Szerv 2	51	9,94	59	11,50	75	14,62	134	26,12	128	24,95	66	12,87	513	41,07
Szerv 3	39	12,79	28	9,18	42	13,77	89	29,18	83	27,21	24	7,87	305	24,42
Szerv 4	1	3,70	0	0,00	4	14,81	11	40,74	9	33,33	2	7,41	27	2,16
Összesen:	145	11,61	154	12,33	187	14,97	341	27,30	292	23,38	130	10,41	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

79. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége a munkakörülményekkel

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	29	7,18	45	11,14	70	17,33	123	30,45	95	23,51	42	10,40	404	32,35
Szerv 2	18	3,51	55	10,72	82	15,98	150	29,24	162	31,58	46	8,97	513	41,07
Szerv 3	16	5,25	19	6,23	52	17,05	89	29,18	107	35,08	22	7,21	305	24,42
Szerv 4	0	0,00	0	0,00	2	7,41	5	18,52	16	59,26	4	14,81	27	2,16
Összesen:	63	5,04	119	9,53	206	16,49	367	29,38	380	30,42	114	9,13	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

80. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége a jogszabályokban szereplő motivációs tényezőkkel összefüggésben

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	140	34,65	85	21,04	60	14,85	82	20,30	27	6,68	10	2,48	404	32,35
Szerv 2	75	14,62	65	12,67	90	17,54	179	34,89	86	16,76	18	3,51	513	41,07
Szerv 3	65	21,31	40	13,11	56	18,36	82	26,89	54	17,70	8	2,62	305	24,42
Szerv 4	0	0,00	4	14,81	3	11,11	14	51,85	6	22,22	0	0,00	27	2,16
Összesen:	280	22,42	194	15,53	209	16,73	357	28,58	173	13,85	36	2,88	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

81. számú táblázat

**A kérdőíves felmérésben résztvevők jellemzői
a legtöbb válaszra figyelemmel**

Kérdés sorszáma	Kérdés	Szerv 1	Szerv 2	Szerv 3	Szerv 4
		A legtöbb válaszadó által választott érték	A legtöbb válaszadó által választott érték	A legtöbb válaszadó által választott érték	A legtöbb válaszadó által választott érték
1. kérdés	Milyen pozíciót tölt be a jelenlegi munkahelyén?	Szellemi alkalmazott	Szellemi alkalmazott	Szellemi alkalmazott	Szellemi alkalmazott
2. kérdés	Mióta dolgozik Ön a közsférában?	Több, mint 20 év	11-20 év	Több, mint 20 év	11-20 év
3. kérdés	Mióta dolgozik ezen a munkahelyen?	1-5 év	1-5 év	1-5 év	1-5 év
4. kérdés	Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?	Felsőfokú iskolai végzettség	Felsőfokú iskolai végzettség	Felsőfokú iskolai végzettség	Felsőfokú iskolai végzettség

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

82. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők jellemzőinek átlaga

Kérdés sorszáma	Kérdés	Szerv 1	Szerv 2	Szerv 3	Szerv 4
		A szervnél kérdőíves felmérésben résztvevők válaszainak átlaga	A szervnél kérdőíves felmérésben résztvevők válaszainak átlaga	A szervnél kérdőíves felmérésben résztvevők válaszainak átlaga	A szervnél kérdőíves felmérésben résztvevők válaszainak átlaga
1. kérdés	Milyen pozíciót tölt be a jelenlegi munkahelyén?	Szellemi alkalmazott	Szellemi alkalmazott	Szellemi alkalmazott	Szellemi alkalmazott
2. kérdés	Mióta dolgozik Ön a közsférában?	6-10 év	11-20 év	11-20 év	6-10 év
3. kérdés	Mióta dolgozik ezen a munkahelyen?	6-10 év	6-10 év	6-10 év	6-10 év
4. kérdés	Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?	Felsőfokú iskolai végzettség	Felsőfokú iskolai végzettség	Felsőfokú iskolai végzettség	Felsőfokú iskolai végzettség

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

83. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben résztvevők által adott válaszok összesítése

Kérdés	Kérdőív elemei	Szerv 1		Szerv 2		Szerv 3		Szerv 4	
		A legtöbb válaszadó által választott érték (0-tól 5-ig)	A szervnél kérdőíves felmérésben résztvevők válaszainak átlaga	A legtöbb válaszadó által választott érték (0-tól 5-ig)	A szervnél kérdőíves felmérésben résztvevők válaszainak átlaga	A legtöbb válaszadó által választott érték (0-tól 5-ig)	A szervnél kérdőíves felmérésben résztvevők válaszainak átlaga	A legtöbb válaszadó által választott érték (0-tól 5-ig)	A szervnél kérdőíves felmérésben résztvevők válaszainak átlaga
5. kérdés	Munka és a magánélet közti egyensúly támogatása	5	3	5	4	4	3	4	4
6. kérdés	Jó munkaerő megtartásáért tett tevékenység	0	2	4	3	3	2	3	3
7. kérdés	Jó munkaerő megtartása	0	2	3	2	3	2	3	3
8. kérdés	Munkahely, állás stabilitása	4	3	4	3	3	3	4	4
9. kérdés	Feladatok, munka	4	4	4	4	4	4	4	4
10. kérdés	Szakmai tudás, képesség hasznosítása	4	4	4	4	4	4	4	4
11. kérdés	Motiváltság	4	3	4	3	4	3	4	4
12. kérdés	Szervezet ösztönzőrendszere	0	2	3	3	3	2	4	3
13. kérdés	Teljesítményértékelő rendszer hatékonysága	0	1	3	2	0	2	3	2
14. kérdés	Bérrendszer versenyképessége a magánszférához képest	0	1	0	2	0	2	4	3
15. kérdés	A teljesítmény és a fizetés arányossága	2	2	3	3	3	2	4	4
16. kérdés	A bérrel való elégedettség	2	2	3	3	3	2	4	4
17. kérdés	Az egyéb juttatásokkal való elégedettség	0	1	0	2	0	2	5	4
18. kérdés	A szabadság mértékével való elégedettség	0	2	4	3	3	3	5	5
19. kérdés	A feladatok és elvárások világossága, egyértelmősége	4	4	4	4	4	4	4	4

20. kérdés	Vezető szakmai kompetenciája	5	4	5	4	5	4	5	4
21. kérdés	Vezető szakmai támogatása	5	4	5	4	5	4	5	4
22. kérdés	Vezető vezetői stílusa	5	4	5	4	5	4	5	4
23. kérdés	Vezetői visszajelzések	4	3	4	4	4	3	4	4
24. kérdés	Kiegészítő tünetei	3	3	3	3	3	3	1	2
25. kérdés	Munkával járó stresszfaktor	3	3	3	3	3	3	4	3
26. kérdés	Szervezet egészségfejlesztő tevékenysége	0	1	0	1	3	2	4	3
27. kérdés	Szakmai fejlődés képzésekkel való elősegítése	3	2	4	3	3	3	3	3
28. kérdés	Sportolási lehetőség	0	1	0	1	3	2	4 ; 5	3
29. kérdés	Szervezeti kultúra	3	2	3	3	3	3	3	3
30. kérdés	A jó kollegiális viszony fontossága	5	5	5	5	5	5	4	4
31. kérdés	Jó csapatalakotás a kollégákkal	4	4	4	4	4	4	4	4
32. kérdés	Munkáltató csapatépítés terén tett tevékenysége	3	2	3	3	3	3	4	3
33. kérdés	Tehetségek felismerése és értékelése	3	3	3	3	3	2	4	3
34. kérdés	Előrelépés lehetősége szakmai tudás alapján	0	2	3	2	3	2	3	3
35. kérdés	Munkahely ösztönzése	3	2	3	3	3	3	3	3
36. kérdés	Munkakörülmények	3	3	4	3	4	3	4	4
37. kérdés	Jogszámban található motivációs elemek	0	2	3	2	3	2	3	3

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

84. számú táblázat

Motivációs elemek a Kttv. és a Kit. foglalkoztatási törvényekben

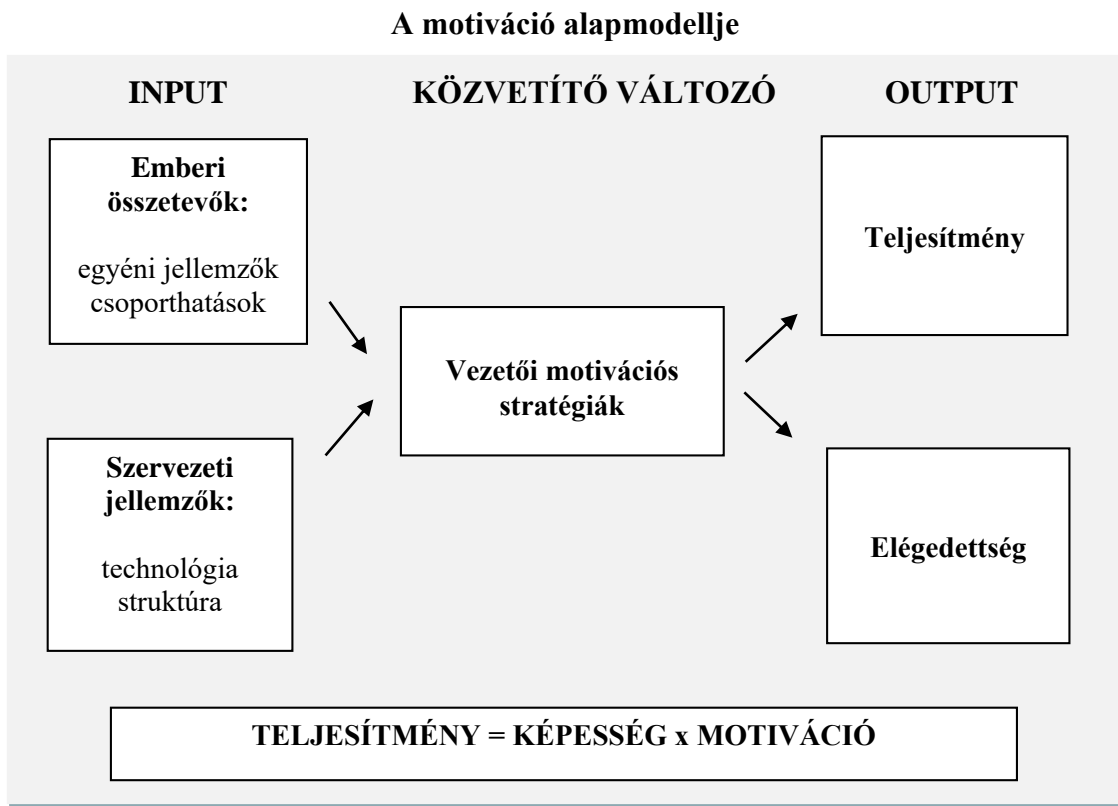
Motivációs elemek	Kttv.	Kit.
Illetményrendszer	szenioritáson alapuló osztályos illetményrendszer	sávós, álláshely alapú, érdemen alapuló illetményrendszer
Illetményelemek	alapilletmény	-
	illetménykiegészítés	-
	illetménypótlékok: - képzettségi pótlék - éjszakai pótlék - gépjárművezetési pótlék - egészségkárosító kockázat miatti pótlék - idegennyelvtudási pótlék - integrált ügyfélszolgálati pótlék	-
Címadományozás	főtanácsadói / tanácsadói munkakör	-
	közigazgatási főtanácsadói / tanácsadói cím	-
	szakmai főtanácsadói / tanácsadói cím	-
	címzetes vezetőtanácsosi / főtanácsosi / vezető-főtanácsosi / főmunkatársi cím	-
Juttatási elemek	jubileumi jutalom	(a jubileumi jutalom tartalma a szolgálati elismerésbe épült bele)
	céljuttatás	céljuttatás
	kutatási céljuttatás	-
	kegyeleti juttatás	-
	cafeteria juttatás	cafeteria juttatás extra cafeteria juttatás
Egyéb juttatások	lakhatási, lakásépítési és lakásvásárlási támogatás	támogatás hitelintézeti kölcsönhöz lakás megszerzéséhez, lakáscélú kölcsönszerződés megkötése lakás építéséhez vagy vásárlásához, szolgálati lakás igénybevétele, kamatmentes kölcsön, szálló- és garzonelhelyezés
	állami készfizető kezességvállalás	állami készfizető kezességvállalás
	albérleti díj hozzájárulás	-
	családalapítási támogatás	családtámogatási juttatások
	szociális támogatás	krízistámogatás
	illetményelőleg	illetményelőleg
	tanulmányi ösztöndíj, képzési, továbbképzési, nyelvtanulási támogatás	tanulmányi jellegű támogatások
	üdülési támogatás	-

Elismerések	-	írásbeli dicséret
	-	motivációs elismerés
	-	szolgálati elismerés
	-	álláshelyi elismerés
	-	teljesítményelismerés
Juttatások nyugállományúak részére	eseti szociális segély	-
	jövedelemkiegészítés	-
	temetési segély	-
	kedvezményes étkezés	-
	kedvezményes üdültetés	-
	egyeb szolgáltatások kedvezményes igénybevétele	-
Egyéb	-	családalapítási támogatás
	-	családalapítási támogatás gyermek születése esetén
	-	visszatérítendő családalapítási támogatás
	-	iskolakezdési támogatás
	-	az óvodás, illetve az iskolás gyermekének nyári szünidei felügyelete, valamint táboroztatása költségeihez támogatás

Forrás: Saját szerkesztés a Kttv. és a Kit. rendelkezései alapján

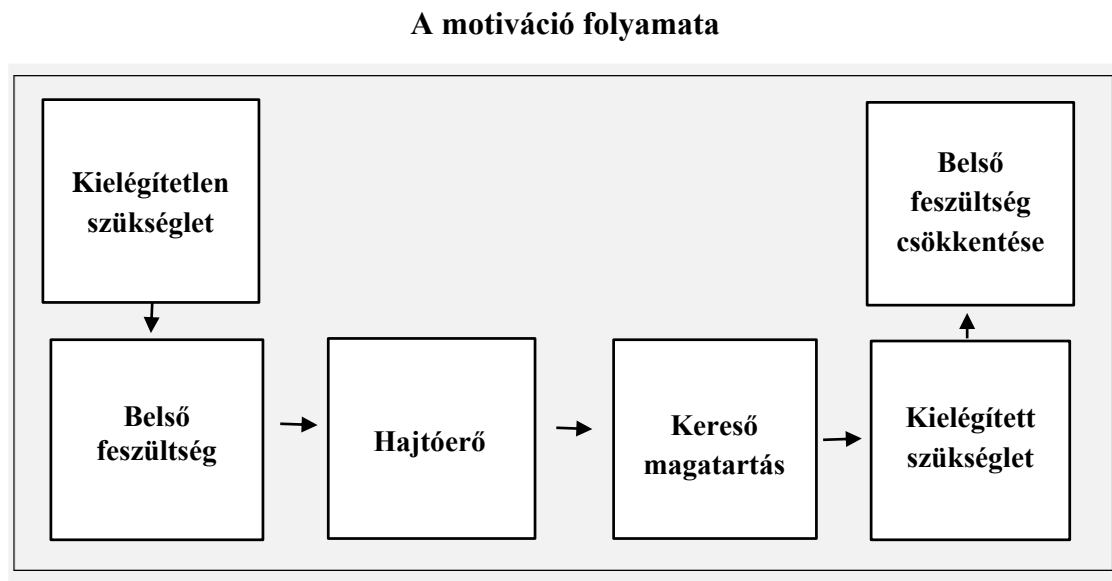
ÁBRÁK

1. számú ábra



Forrás: TOSI, H. L. – CARROLL, S. J.: Management, John Wesley, New York, 1986.

2. számú ábra



Forrás: Saját szerkesztés

GYÖKÉR Irén: Humánerőforrás-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, 1999.

3. számú ábra

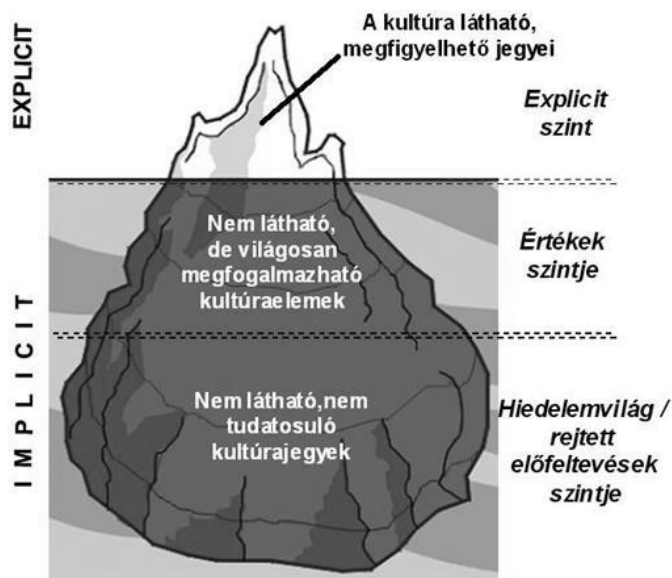
Maslow féle szükségletpiramis



Forrás: BODNÁR Éva – KOVÁCS Zoltán – SASS Judit: Munka- és szervezetpszichológia. – Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem, 2011.

4. számú ábra

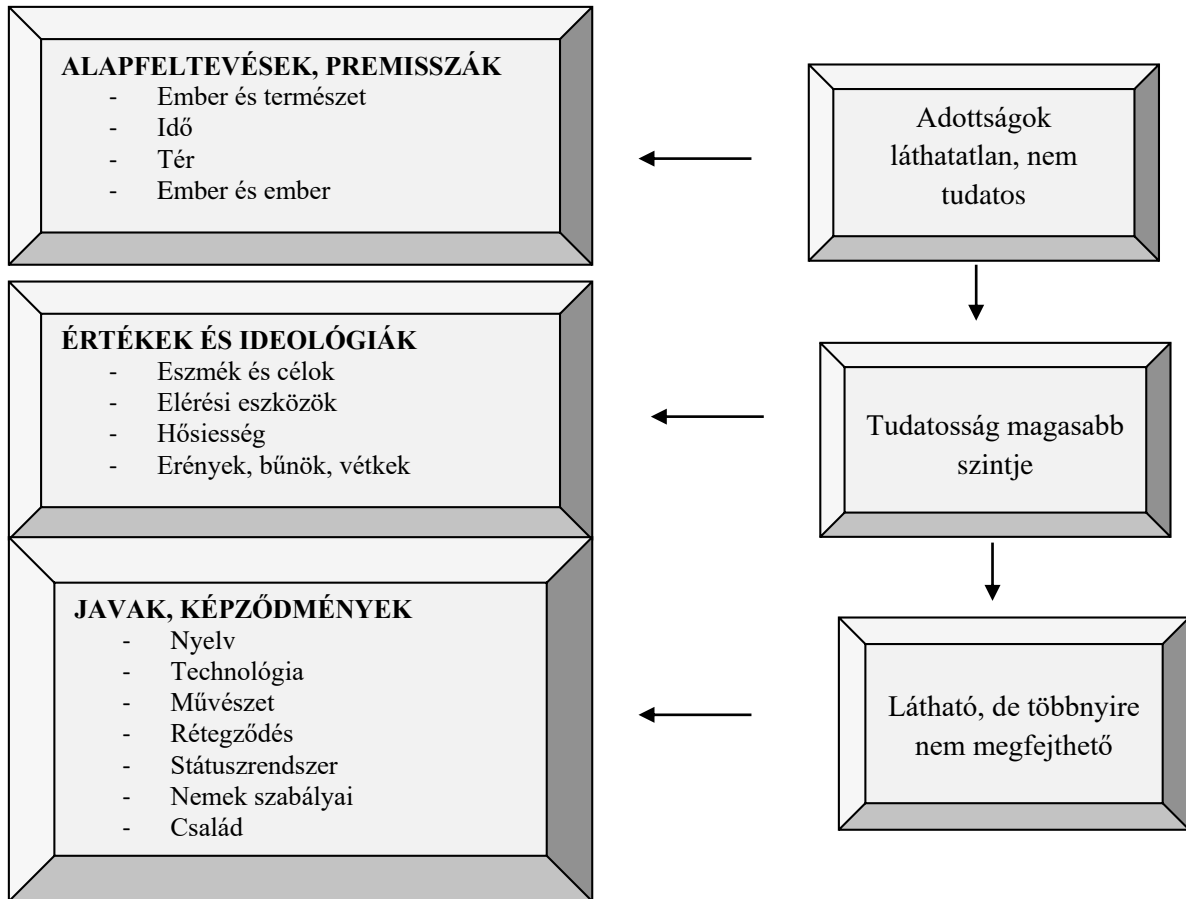
Jéghegy-modell



Forrás: Digitális Tankönyvtár

5. számú ábra

A szervezeti kultúra szintjei



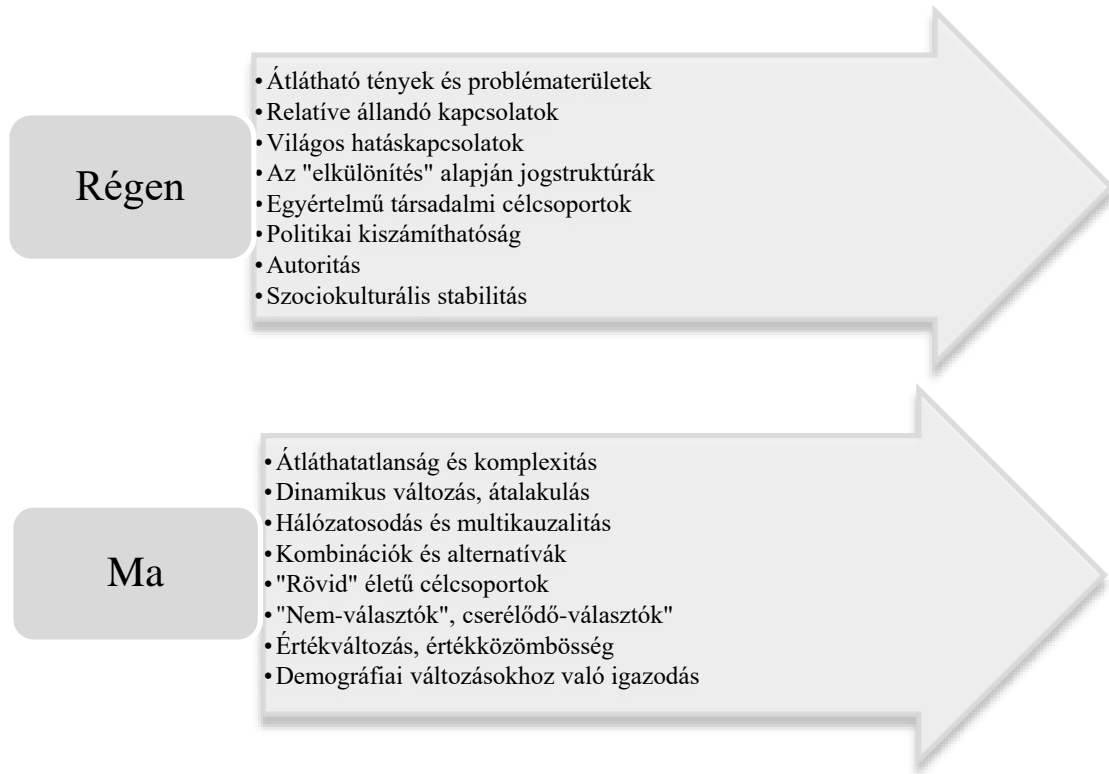
Forrás: Saját szerkesztés

HEIDRICH Balázs: Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment.

Budapest, Human Teletext Consulting, 2001.

6. számú ábra

A közszektorral szemben támasztott elvárások régen és ma

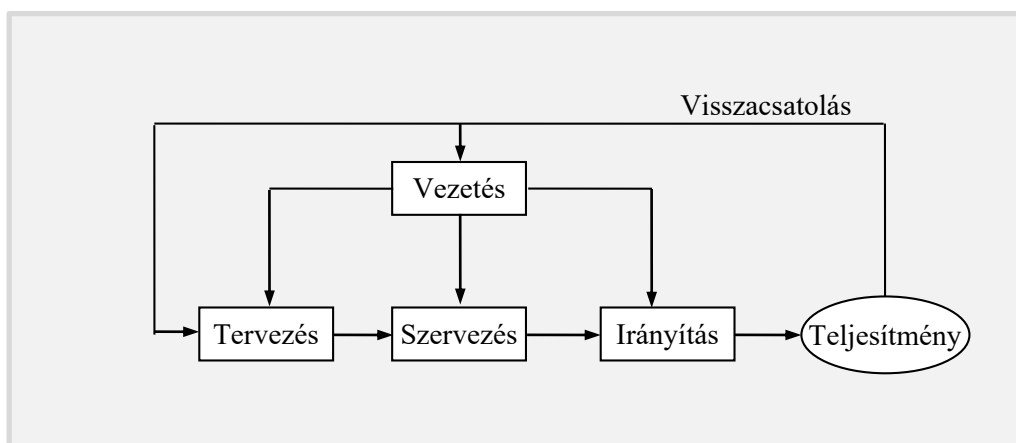


Forrás: Saját szerkesztés

HEIDRICH Balázs: Szolgáltatásmenedzsment. Humán Telex Consulting, Budapest, 2006.

7. számú ábra

A vezetés alapfunkciói



8. számú ábra

Menedzseri szerepek Mintzberg nyomán



Forrás: Saját szerkesztés

DOBÁK Miklós (2008): *Szervezeti formák és vezetés*

9. számú ábra

Az egészség hat dimenziója

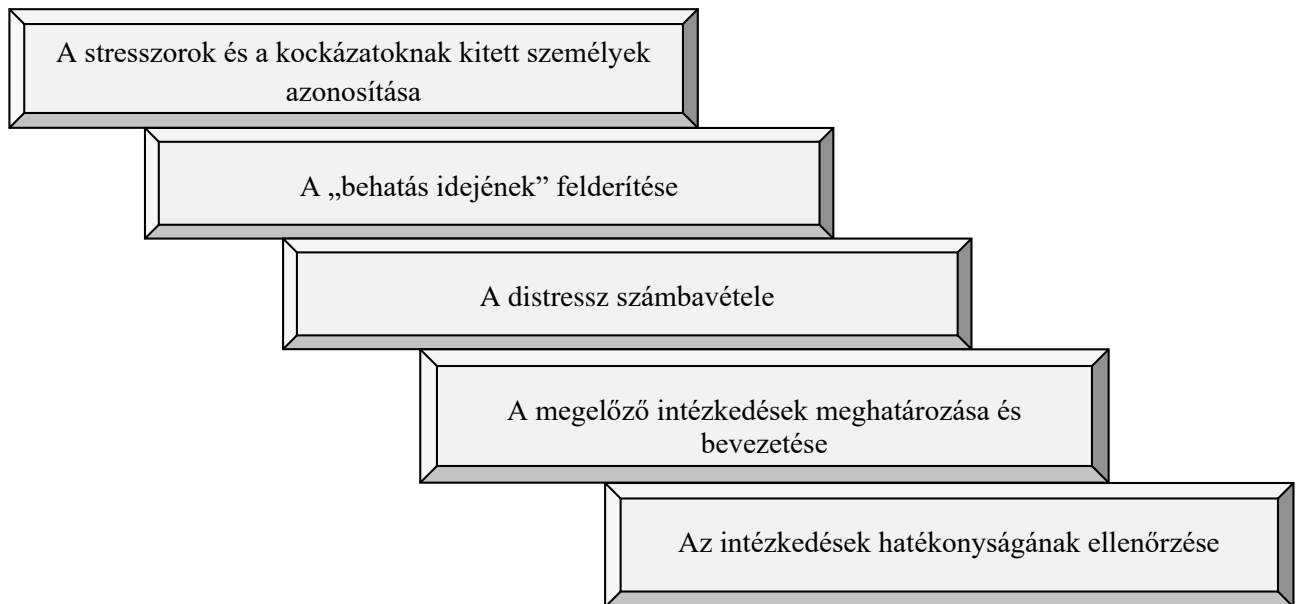


Forrás: Saját szerkesztés

Insel és Roth megállapítása alapján

10. számú ábra

Kockázatértékelés lépése a distressz megelőzésére



Forrás: Saját szerkesztés

SELYE János: Stressz distressz nélkül. – Budapest, Akadémiai Kiadó, 1983.

11. számú ábra

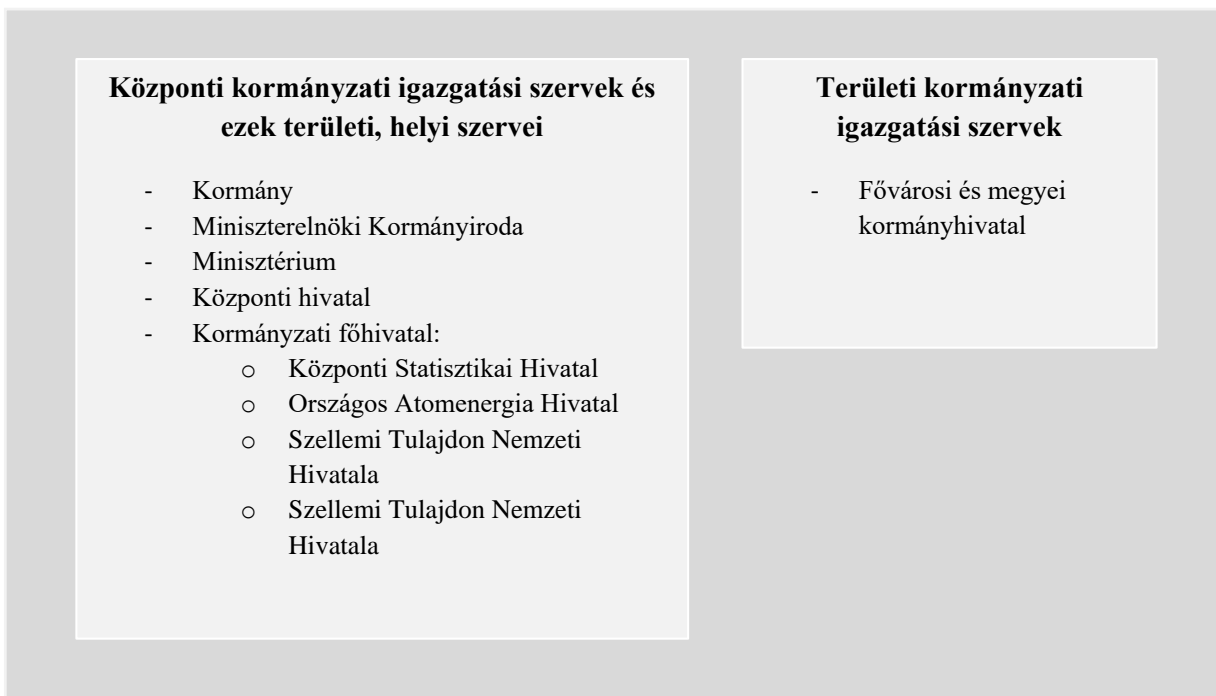
A kiégés kialakulásának lehetséges okai



Forrás: Saját szerkesztés

12. számú ábra

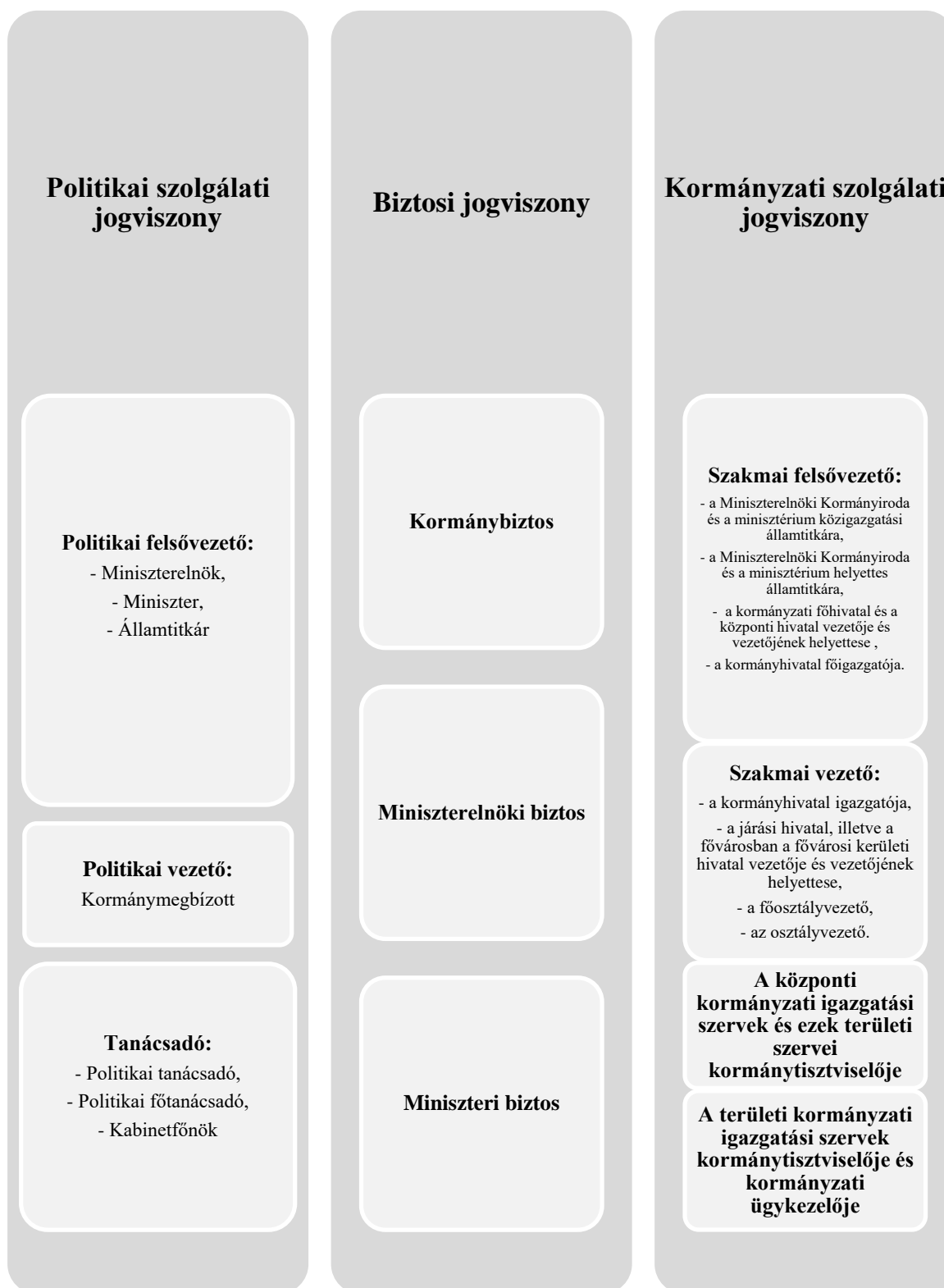
Kit. hatálya alá tartozó kormányzati igazgatási szervek



Forrás: Saját szerkesztés a Kit. 2. §-a alapján

13. számú ábra

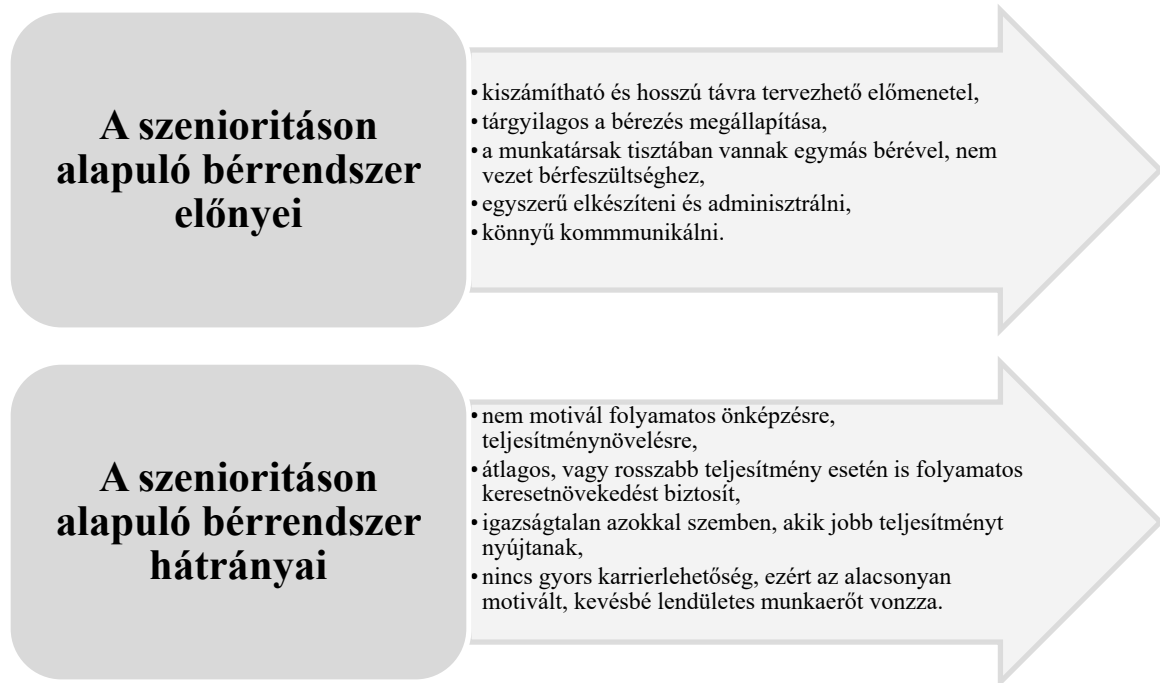
Foglalkoztatási jogviszonyok a Kit. hatálya alatt



Forrás: Saját szerkesztés a Kit. 3. §-a alapján

14. számú ábra

A szenioritáson alapuló bérrendszer előnyei és hátrányai



Forrás: Saját szerkesztés

PETRÓ Csilla: Kompenzáció és javadalmazás a közszolgálatban. – Budapest, Nemzeti Közzolgálati Egyetem, 2014.

15. számú ábra

Illetménykiegészítés mértéke a Kttv. alapján

- Felsőfokú iskolai végzettségű kormánytisztviselő esetében az alapilletményének 50%-a,
- Érettségi végzettségű kormánytisztviselő esetében az alapilletményének 15%-a.

[Kttv. 134. § (1) bek.]

- a minisztériumban és - a Nemzeti Adó- és Vámhivatal kivételével - a költségvetési fejezetet irányító más szerv,
- az államháztartásról szóló törvény alapján kijelölt kormányzati ellenőrzési szerv,
- a kincstár központi szerve- ide nem értve a kincstár nyugdíjfolyósító szervét -, valamint Budapest és Pest megye területére kiterjedő illetékességű területi szerve,
- az élelmiszerlánc-felügyeleti szerv,
- a Nemzeti Földalapkezelő Szervezet,
- az államháztartásért felelős miniszter irányítása alatt álló, egyes európai támogatásokat auditáló szerv,
- az egészségügyért felelős miniszter irányítása alatt álló, egyes egészségügyi intézményekkel kapcsolatos fenntartói, továbbá egészségügyi, minőségügyi, egyes hatósági és továbbképzéssel kapcsolatos feladatokat együttesen ellátó központi hivatal,
- a külgazdasági tevékenységet irányító központi hivatal,
- jogszabály által országos hatáskörű szervnek nyilvánított, a Kormány közvetlen felügyelete alatt álló, illetve a Kormány által irányított központi költségvetési szervek,
- azok belső igazgatási szervei kivételével - az egészségbiztosítási szerv központi szerve.

- Felsőfokú iskolai végzettségű kormánytisztviselő esetében az alapilletményének 35%-a,
- Érettségi végzettségű kormánytisztviselő esetében az alapilletményének 15%-a.

[Kttv. 134. § (2) bek.]

- a fentiekén kívüli központi államigazgatási szerv,
- a rendőrség, a büntetés-végrehajtás és a katasztrófavédelem szervezetei,
- a kincstár nyugdíjfolyósító szerve.

- Felsőfokú iskolai végzettségű kormánytisztviselő esetében az alapilletményének 30%-a,
- Érettségi végzettségű kormánytisztviselő esetében az alapilletményének 10%-a.

[Kttv. 134. § (3) bek.]

- a központi államigazgatási szerv legalább megyei szintű területi szerve,
- a rendőrség, a katasztrófavédelem és a büntetés-végrehajtás, a Kormány által intézményfenntartásra kijelölt szerv és az egészségbiztosítási szerv legalább megyei szintű belső igazgatási szervei.

- Felsőfokú iskolai végzettségű kormánytisztviselő esetében az alapilletményének 10%-a.

[Kttv. 134. § (4) bek.]

- A fent felsorolt államigazgatási szerv helyi szintű szervei.

- Felsőfokú iskolai végzettségű köztisztviselő esetében az alapilletményének 50%-a,
- Érettségi végzettségű köztisztviselő esetében az alapilletményének 15%-a.
(törvény eltérő rendelkezése hiányában)

[Kttv. 234. § (1) bek.]

- Gazdasági Versenyhivatal,
- Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóság,
- Magyar Tudományos Akadémia Titkárság,
- Magyar Művészeti Akadémia Titkárság,
- Közbeszerzési Hatóság,
- Nemzeti Emlékezet Bizottságának Hivatal.

- Felsőfokú iskolai végzettségű köztisztviselő esetében az alapilletményének 80%-a,
- Érettségi végzettségű köztisztviselő esetében az alapilletményének 35%-a.

[Kttv. 134. § (2) bek.]

- Köztársasági Elnöki Hivatal,
- Alkotmánybíróság Hivatala,
- Alapvető Jogok Biztosának Hivatala,
- Nemzeti Választási Iroda,
- Magyar Energetikai és Közmű-szabályozási Hivatalnál ,
- Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság,
- Állambiztonsági Szolgálatok Történeti Levéltára,
- Országgyűlési Őrség.

A helyi önkormányzat rendeletben illetménykiegészítést állapíthat meg a felsőfokú iskolai végzettségű köztisztviselőnek és az érettségi végzettségű köztisztviselők részére.

A Kttv. az önkormányzatok esetében az adható maximum mértékét állapítja meg az illetménykiegészítésnek.

[Kttv. 134. § (3)-(6) bek.]

- Az illetménykiegészítés mértéke felsőfokú iskolai végzettségű köztisztviselők esetében az alapilletmény:
- megyei önkormányzatnál, a megyei jogú városnál, fővárosi kerületi, illetve a fővárosi önkormányzat legfeljebb 40%-a,
- községi önkormányzatnál legfeljebb 20%-a,
- a fentiekén kívüli önkormányzatnál legfeljebb 30%-a.
- Az illetménykiegészítés mértéke érettségi végzettségű köztisztviselők esetében az alapilletmény legfeljebb 20%-a.

Forrás: Saját szerkesztés a Kttv. 134. §, valamint a 234. §-a alapján

16. számú ábra

Vezetői szintek

a Kttv. 134. § (3)-(4) bekezdésekben meghatározott szervek esetében

- a központi államigazgatási szerv legalább megyei szintű területi szerve,

- a rendőrség, a katasztrófavédelem és a büntetés-végrehajtás, a Kormány által intézményfenntartásra kijelölt szerv és az egészségbiztosítási szerv legalább megyei szintű belső igazgatási szervei.

[Kttv. 134. § (3) bek.]

- A szerv vezetői szintjén kívül legfeljebb kettő, fővárosi illetékességű szervnél legfeljebb három vezetői szint létesíthető.
- Ha törvény vagy kormányrendelet eltérően nem rendelkezik, a szerv vezetője főosztályvezetői, szervezeti egységének vezetője főosztályvezető-helyettesi vagy osztályvezetői, fővárosi illetékességű szervnél a szervezeti egység vezetője főosztályvezetői vagy főosztályvezető-helyettesi, vagy osztályvezetői alapilletményre jogosult.
- A főváros területére kiterjedő illetékességgel rendelkező szerv vezetője a 30%-os vezetői illetménypótlékra jogosult.
- Törvény felhatalmazása alapján a felügyeletet ellátó miniszter a fentiekől eltérően legfeljebb további két vezetői szintet is megállapíthat. Az egyes vezetői szintek között a vezetői pótlék tekintetében a legalacsonyabb vezetői szinthez képest 10%-os mértékű különbség állhat fenn. Ha a fővárosi illetékességű államigazgatási szervnél a szerv vezetője vezetői beosztásának szintje megegyezik a szervezeti egység vezetői beosztásának szintjével, a vezetői pótlék tekintetében 10%-os mértékű különbség állhat fenn.
- Amennyiben a szervezet legalább tízezer főt foglalkoztat - ide nem értve a szerv vezetőjét - négy vezetői szint létesíthető. A szerv vezetője - ha törvény vagy kormányrendelet eltérően nem rendelkezik - főosztályvezetői, szervezeti egységének vezetője főosztályvezetői vagy főosztályvezető-helyettesi, vagy osztályvezetői alapilletményre jogosult. A szerv vezetője és helyettese a 30%-os vezetői illetménypótlékra jogosult.

A fent felsorolt államigazgatási szerv helyi szintű szervei.

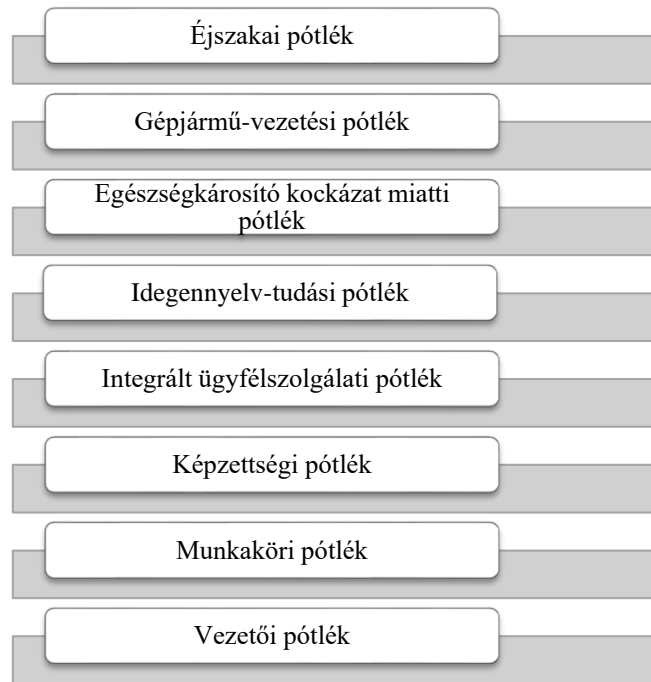
[Kttv. 134. § (4) bek.]

- A szerv vezetőjén kívül legfeljebb egy vezetői szint létesíthető.
- Ha törvény vagy kormányrendelet eltérően nem rendelkezik a szerv vezetője főosztályvezetői, szervezeti egységének vezetője osztályvezetői alapilletményre jogosult.
- Törvény felhatalmazása alapján a felügyeletet ellátó miniszter a fentiekől eltérően legfeljebb további két vezetői szintet is megállapíthat. Az egyes vezetői szintek között a vezetői pótlék tekintetében a legalacsonyabb vezetői szinthez képest 10%-os mértékű különbség állhat fenn. Ha a fővárosi illetékességű államigazgatási szervnél a szerv vezetője vezetői beosztásának szintje megegyezik a szervezeti egység vezetői beosztásának szintjével, a vezetői pótlék tekintetében 10%-os mértékű különbség állhat fenn.

Forrás: Saját szerkesztés a Kttv. 135. § (1)-(3) bekezdések alapján

17. számú ábra

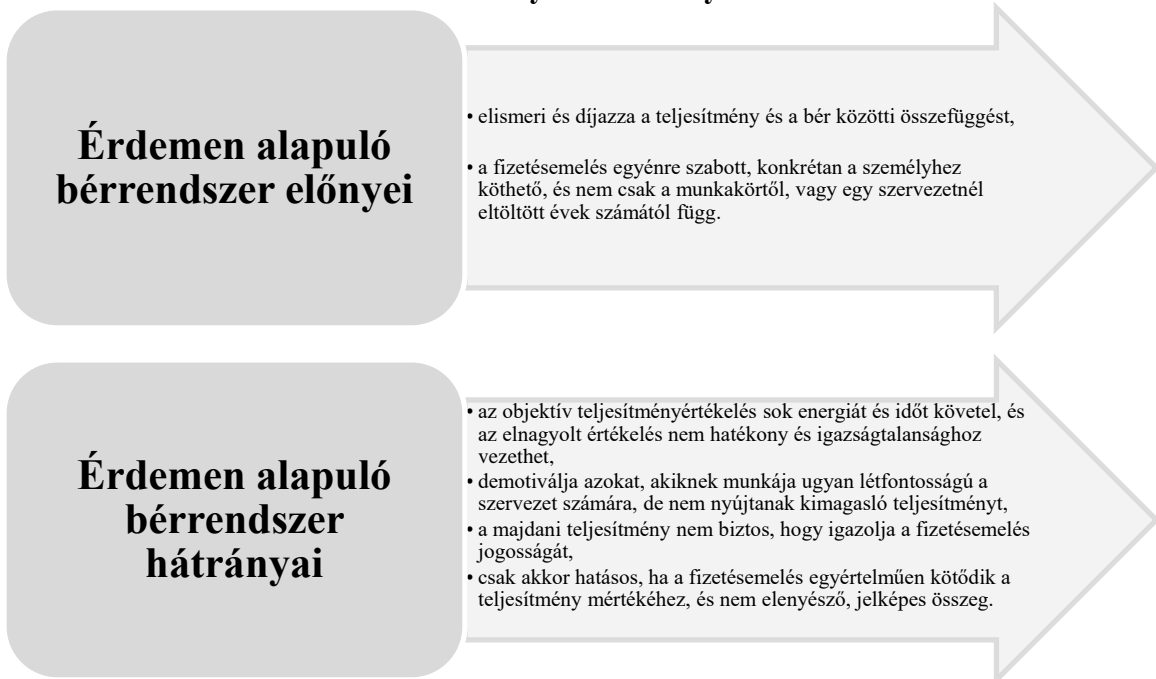
Illetménypótlékok a Kttv. szerint



Forrás: Saját szerkesztés a Kttv. alapján

18. számú ábra

Érdemen alapuló bérrendszer előnyei és hátrányai

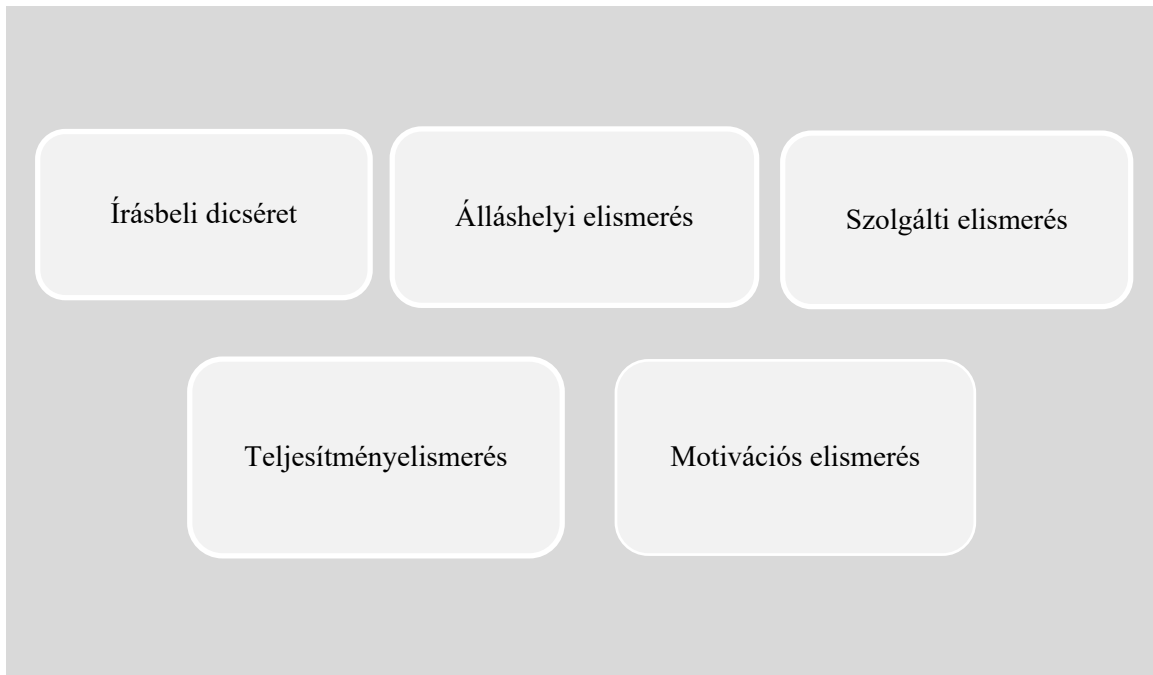


Forrás: Saját szerkesztés,

PETRÓ Csilla: Kompenzáció és javadalmazás a közszolgálatban. – Budapest, Nemzeti Közzolgálati Egyetem, 2014.

19. számú ábra

A kormánytisztviselő részére adható érdemelismerések a Kit. szerint



Forrás: Saját szerkesztés a Kit. 141. §-a alapján

20. számú ábra

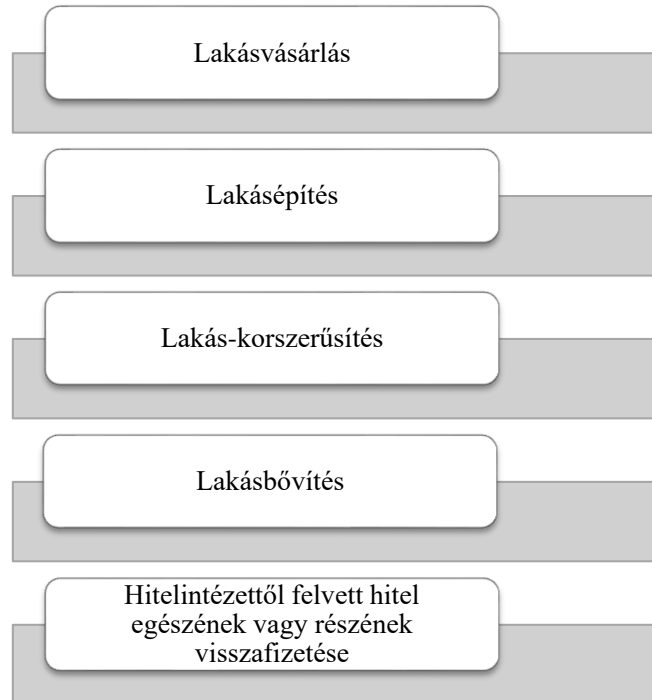
Kit. szerinti egyéb juttatások, támogatások



Forrás: Saját szerkesztés a Kit. 148. §-a alapján

21. számú ábra

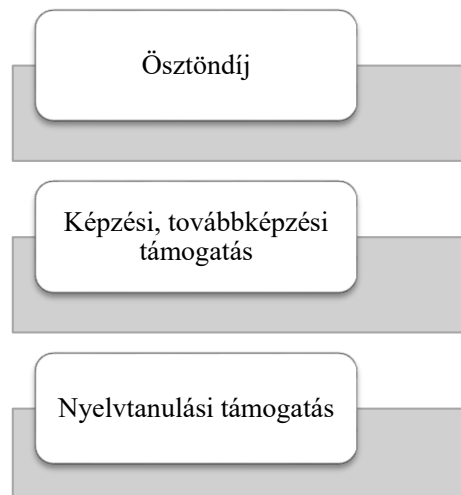
Kamatmentes kölcsön



Forrás: Saját szerkesztés a 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet 48. § (2) bekezdés alapján

22. számú ábra

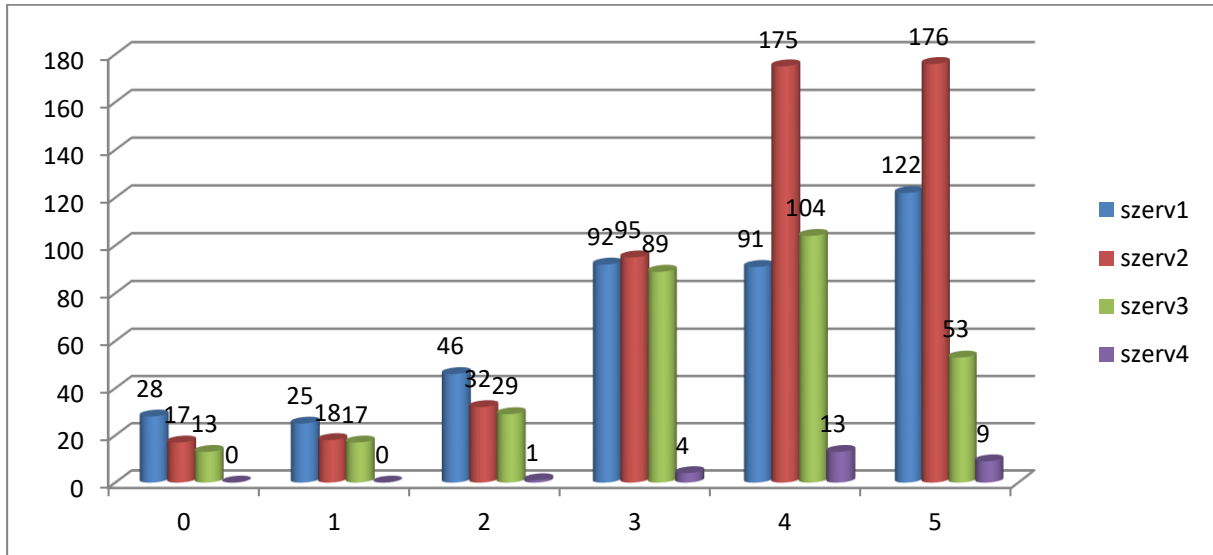
Tanulmányi jellegű támogatások a Kit. szerint



Forrás: Saját szerkesztés a Kit. 151. §-a alapján

27/b. számú ábra

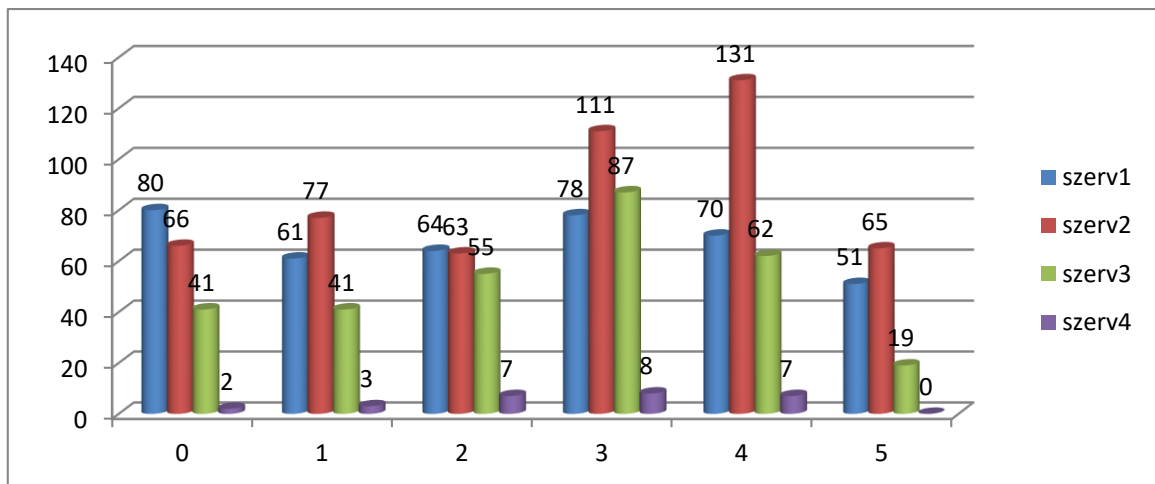
**A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye
a munka és a magánélet közti egyensúly munkáltatói támogatásáról**



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

28/b. számú ábra

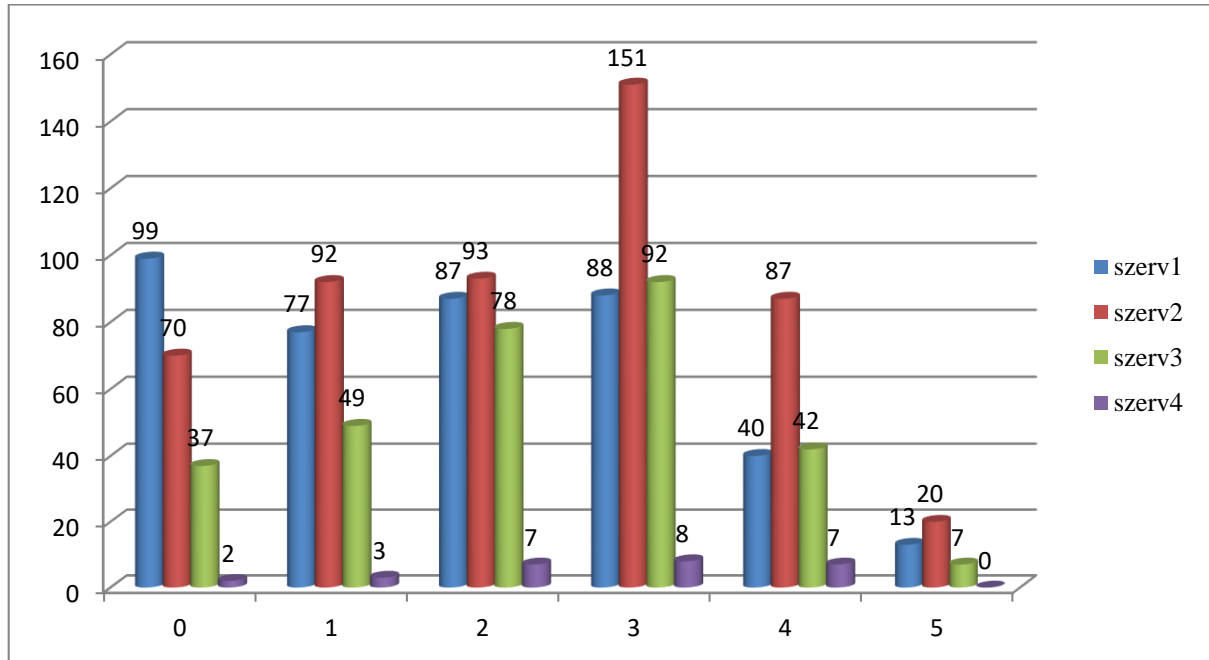
**A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye
a munkáltató tevékenységéről a jó munkaerő megtartása kapcsán**



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

29/b. számú ábra

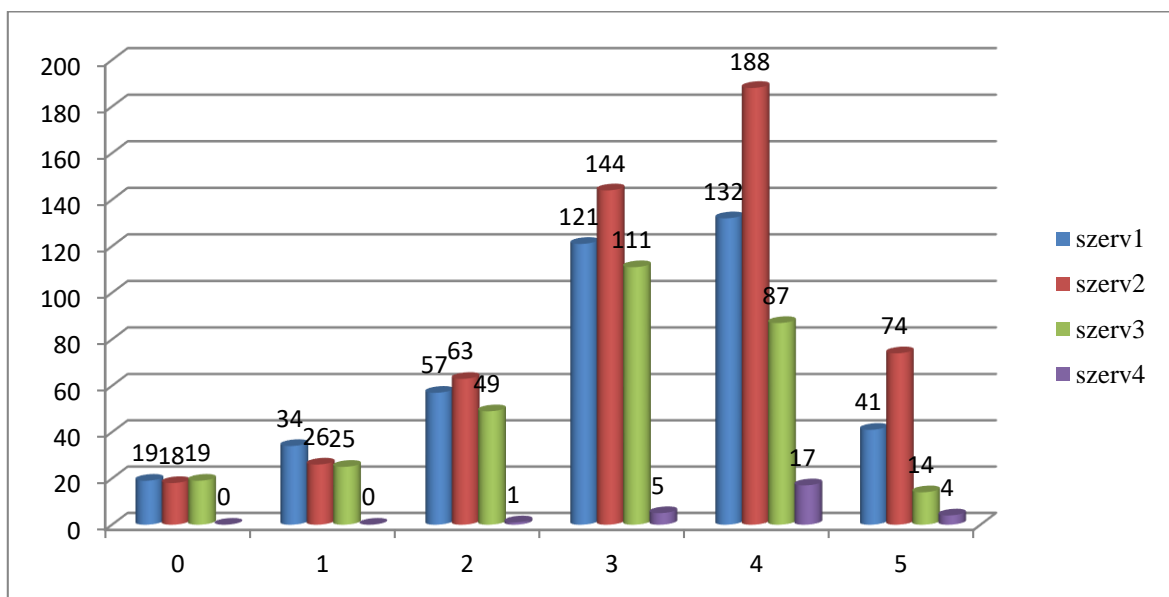
A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye szervezet munkaerő megtartó képességéről



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

30/b. számú ábra

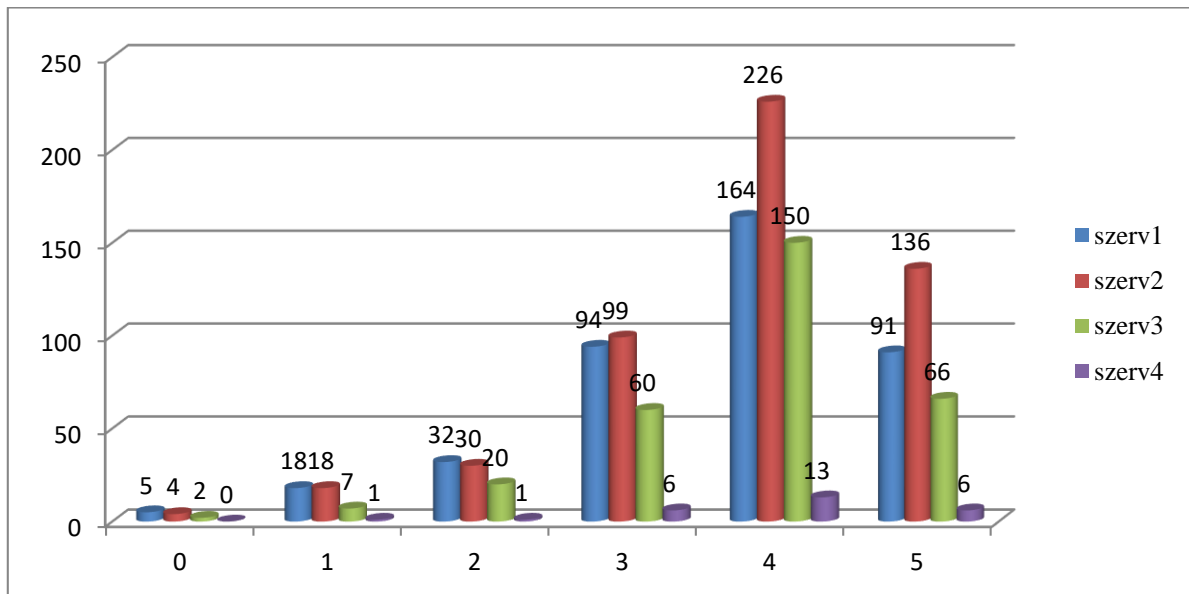
A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkahely, állás stabilitásáról



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

31/b. számú ábra

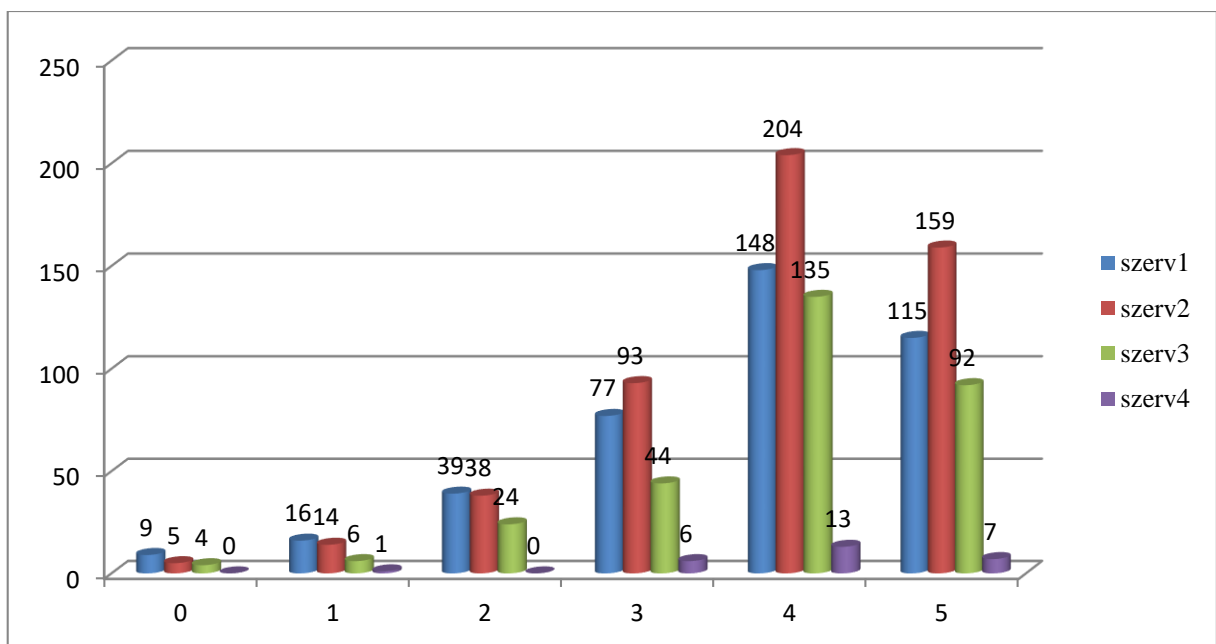
A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a végzett feladatokkal, munkával összefüggő elégedettségről



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

32/b. számú ábra

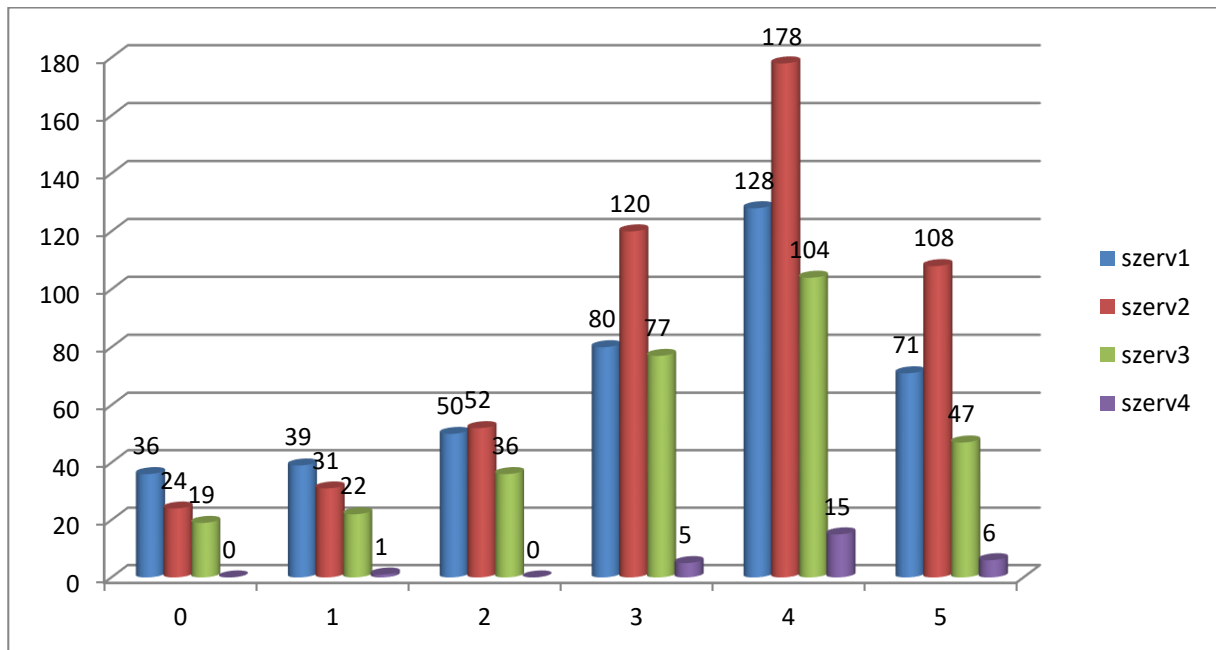
A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szakmai tudásuk és képességeik hasznosításáról



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

33/b. számú ábra

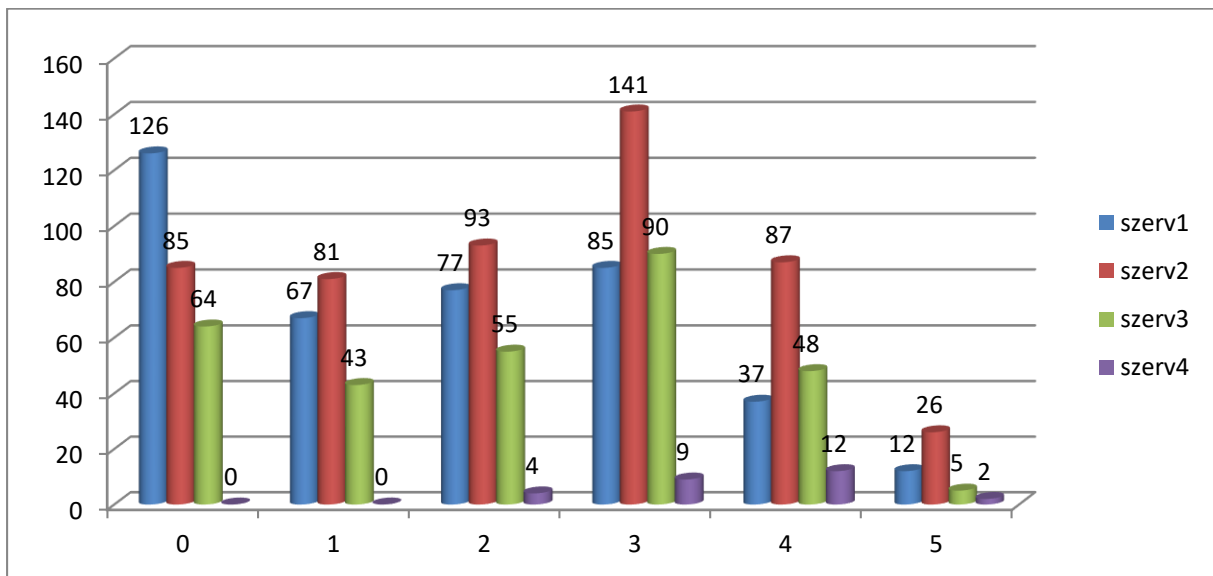
A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye munkájukban megmutatkozó motiváltságuk terén



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

34/b. számú ábra

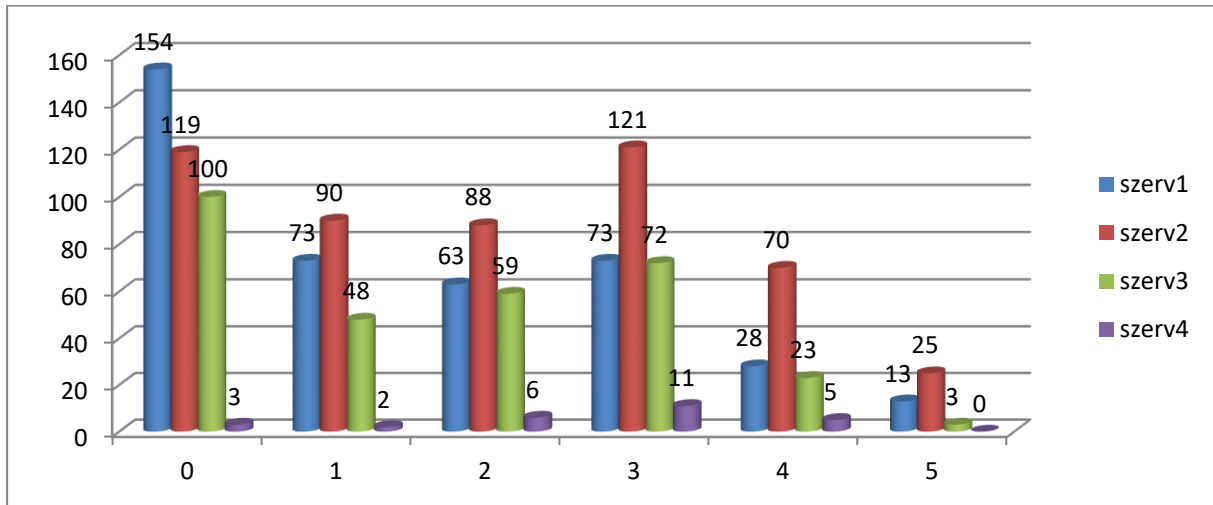
A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szervezet ösztönzőrendszeréről



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

35/b. számú ábra

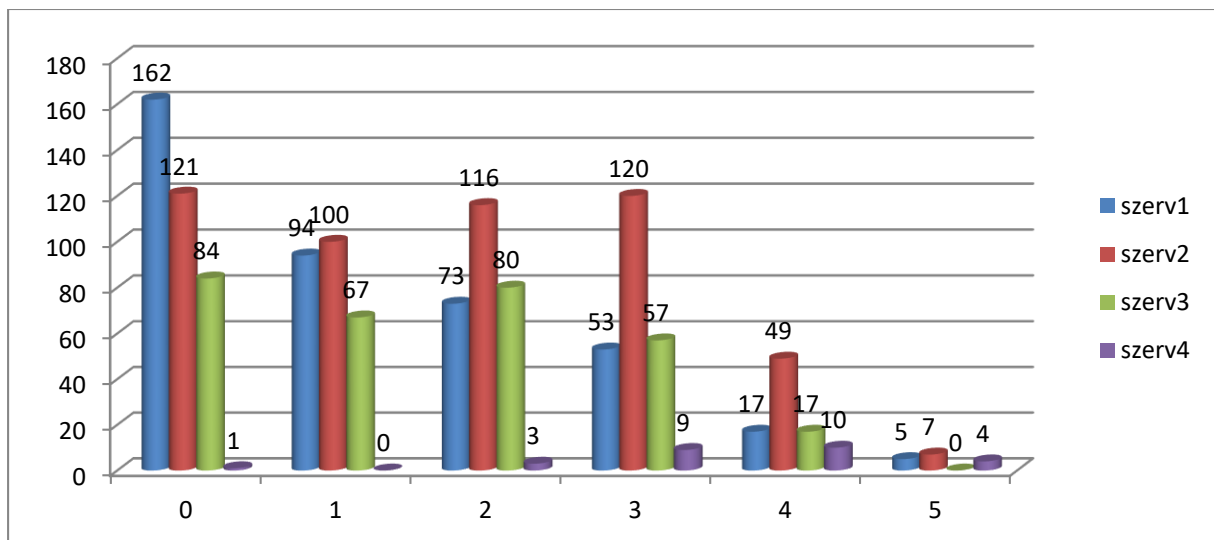
A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a teljesítményértékelő rendszer hatékonyságáról



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

36/b. számú ábra

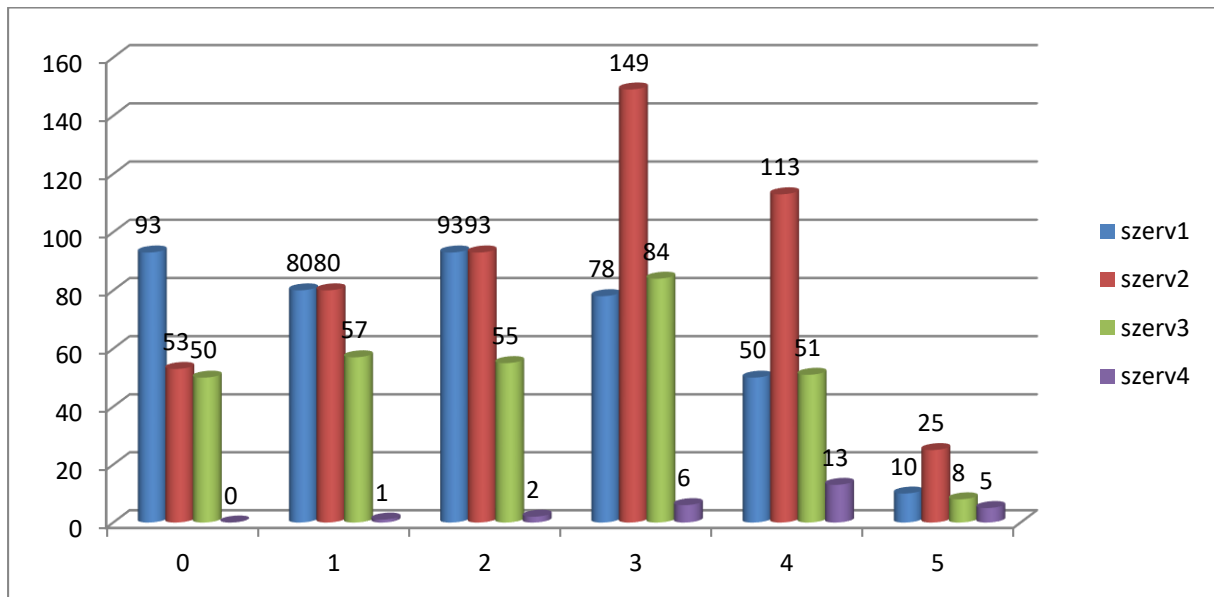
A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkahely bérrendszeréről a magánszféra viszonyában



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

37/b. számú ábra

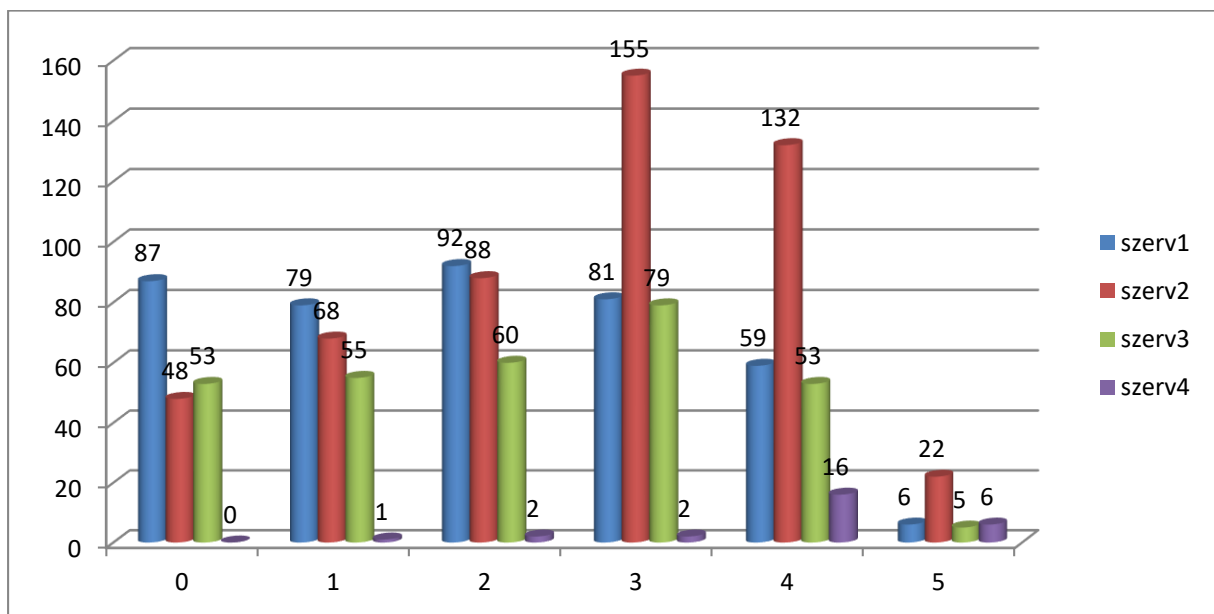
**A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye
a munkájuk során nyújtott teljesítmény és a fizetés arányosságáról**



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

38/b. számú ábra

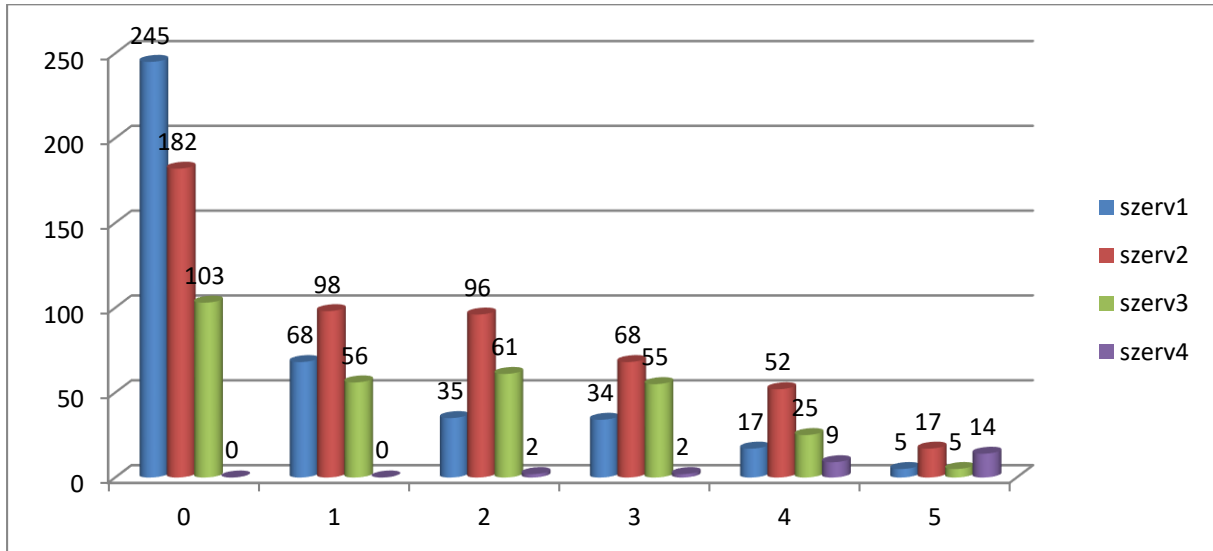
**A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége
a bérrel összefüggésben**



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

39/b. számú ábra

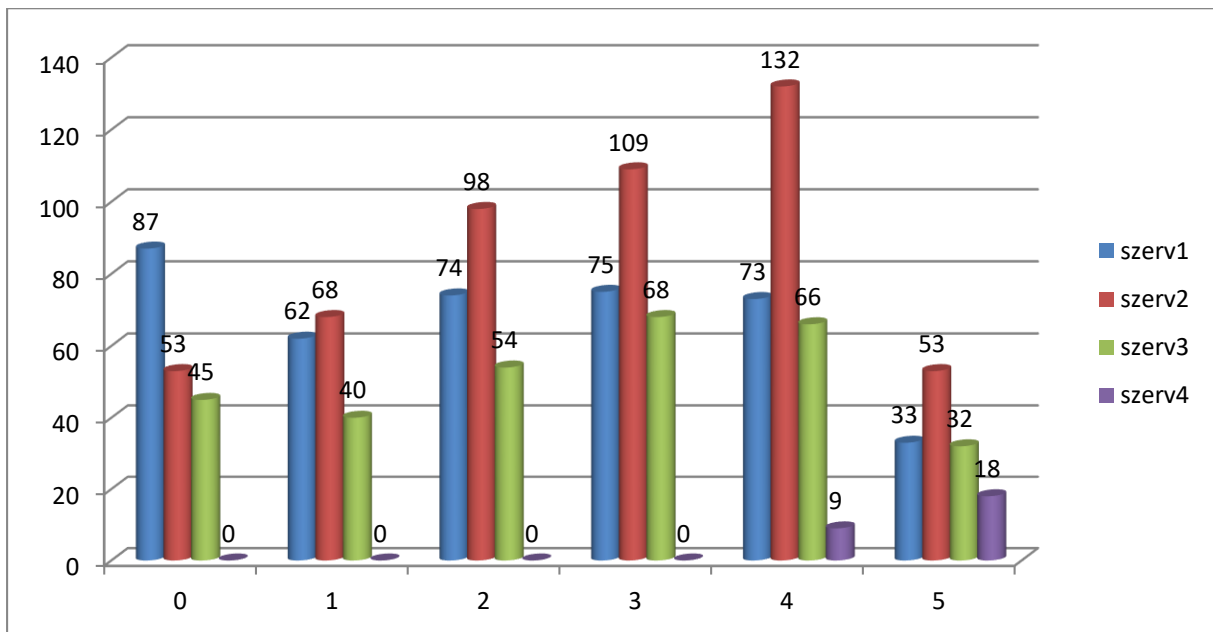
A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége az egyéb juttatásokkal összefüggésben



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

40/b. számú ábra

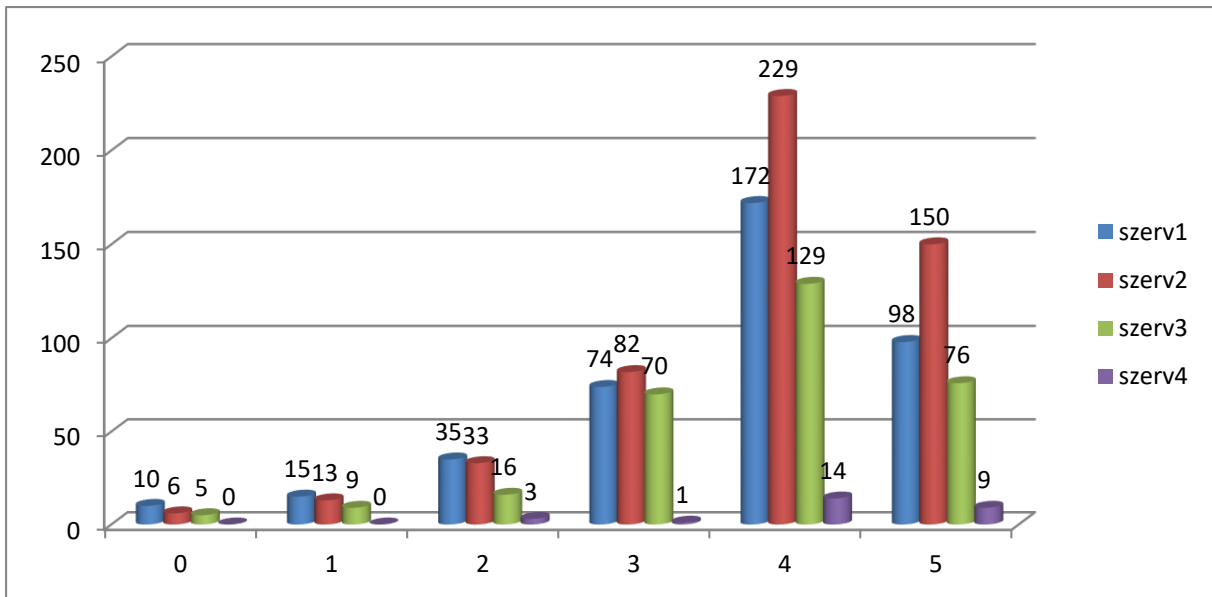
A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége a szabadság mértékével összefüggésben



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

41/b. számú ábra

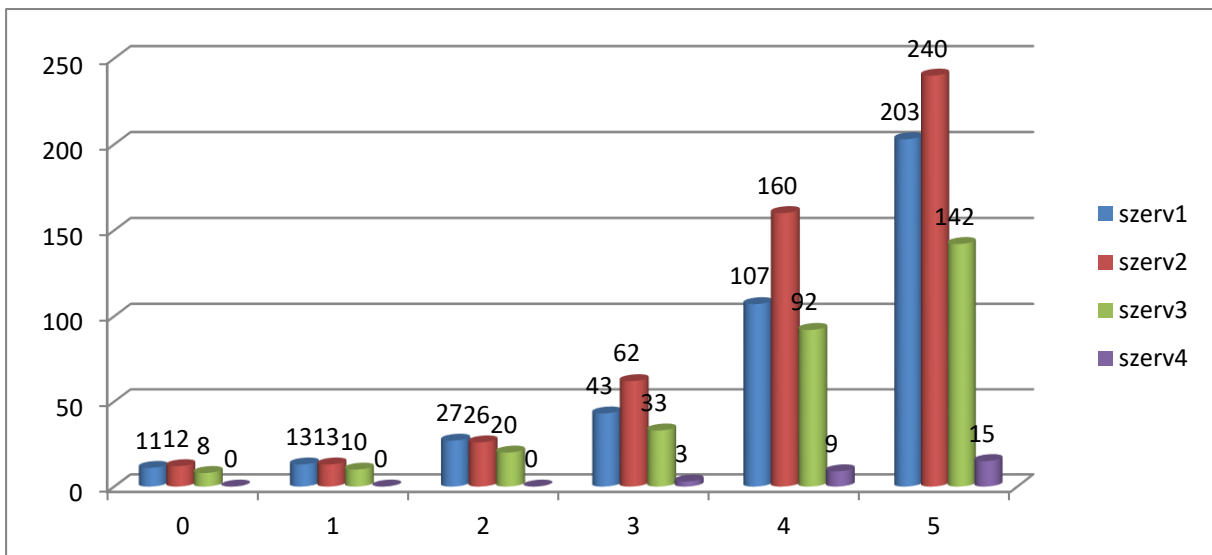
**A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye
a munkájukhoz kapcsolódó feladatok, elvárások egyértelműségéről**



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

42/b. számú ábra

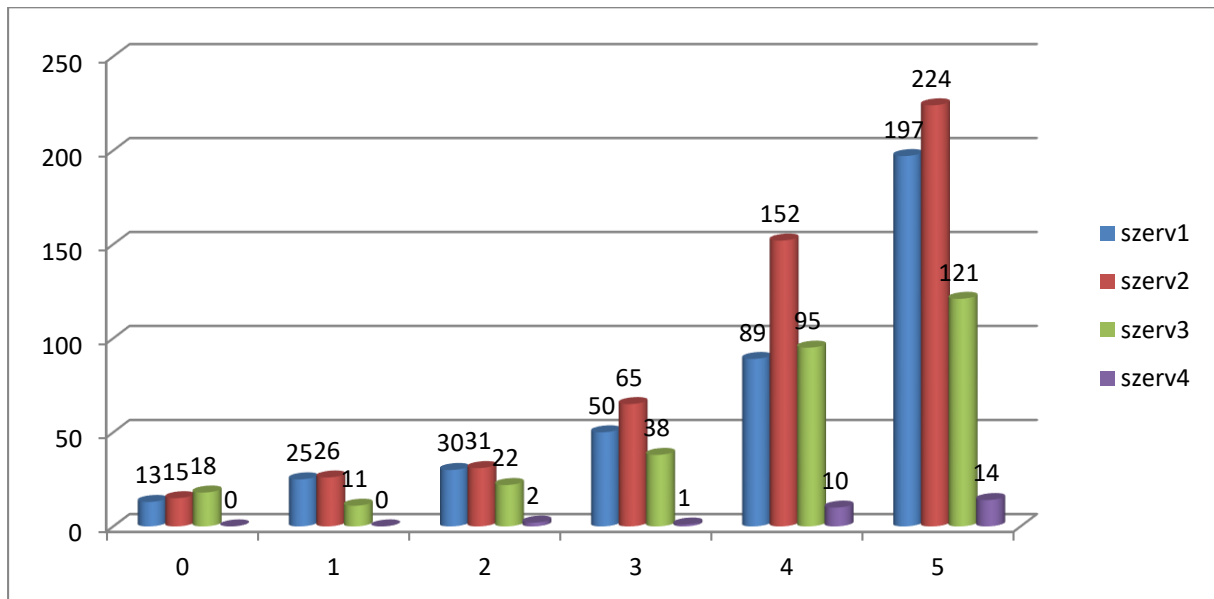
**A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége
a vezetőjének szakmai kompetenciáival összefüggésben**



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

43/b. számú ábra

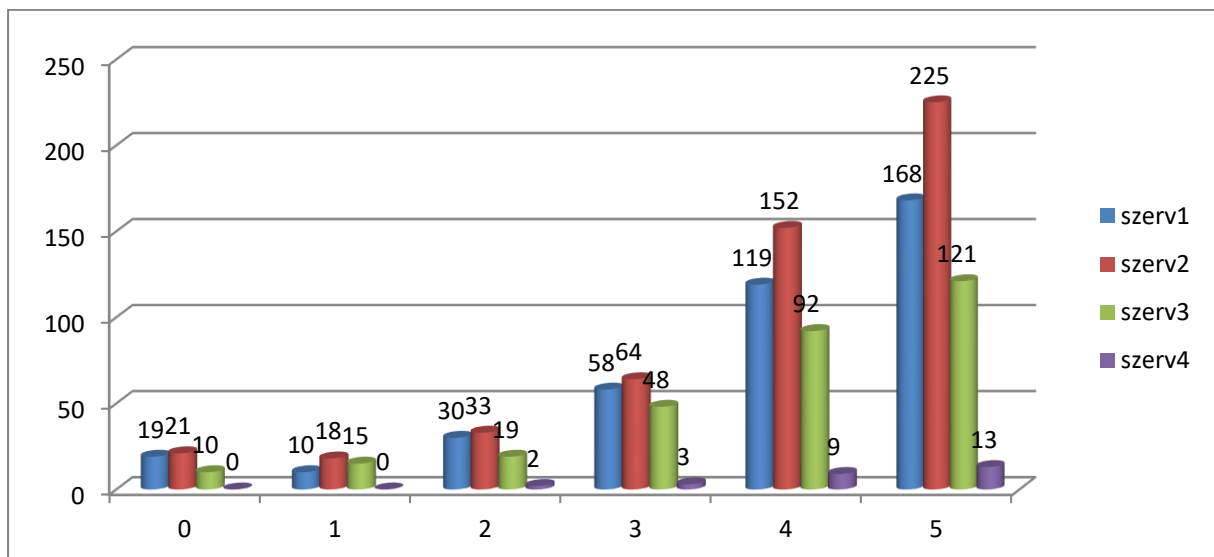
A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a vezetőjük szakmai támogatásáról



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

44/b. számú ábra

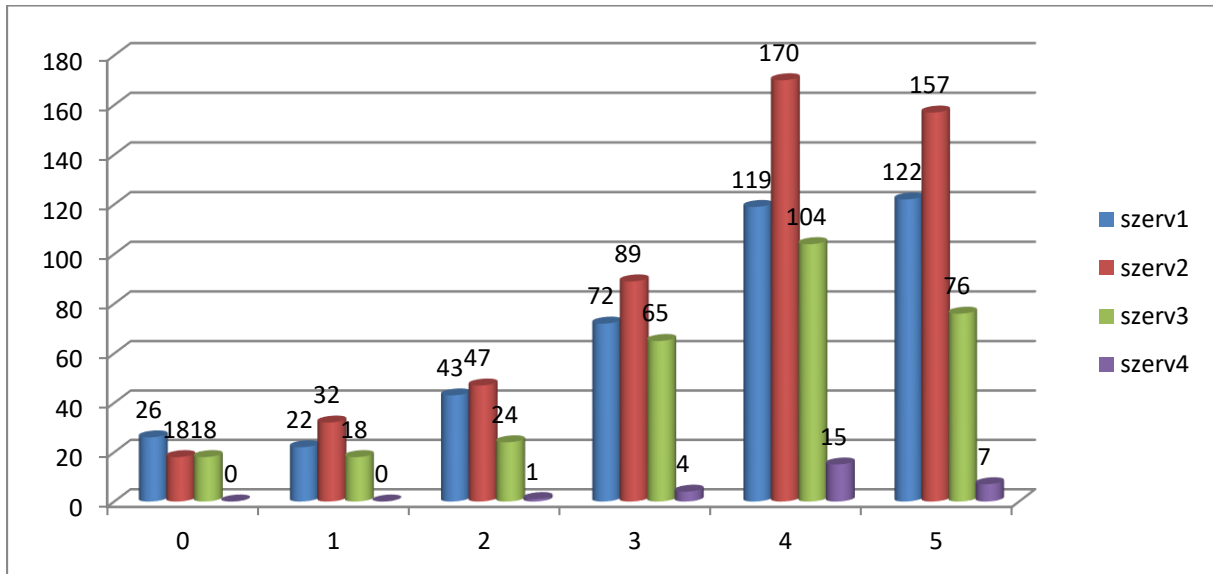
A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a vezetőjük vezetői stílusáról



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

45/b. számú ábra

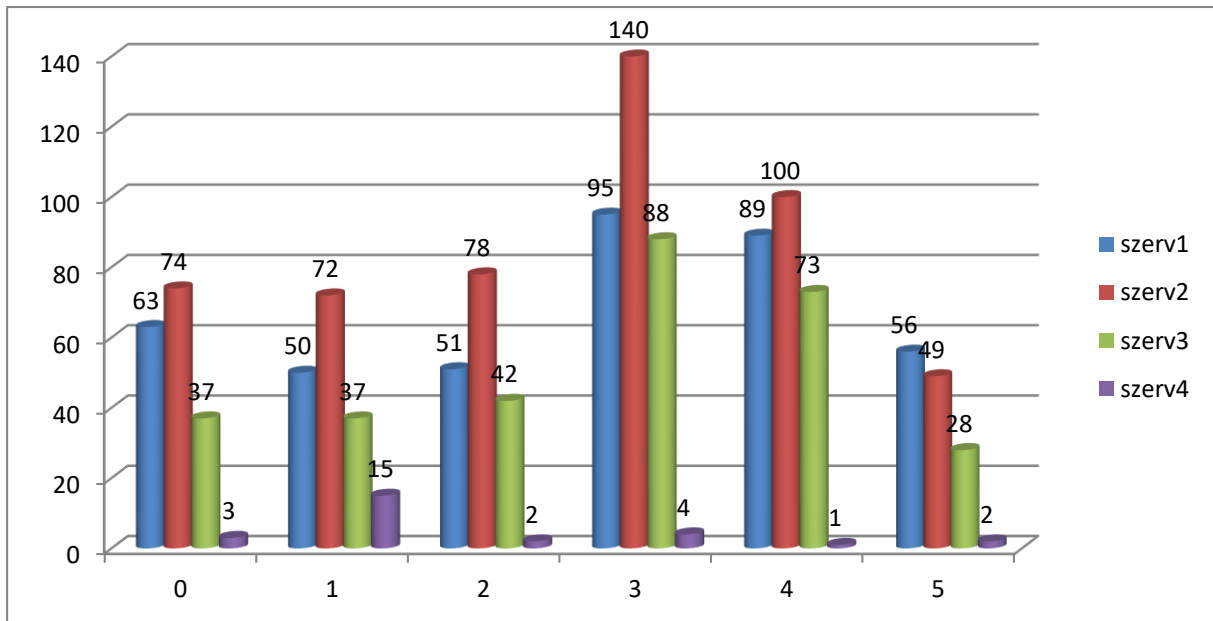
A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkájukkal kapcsolatos vezetői visszajelzéstől



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

46/b. számú ábra

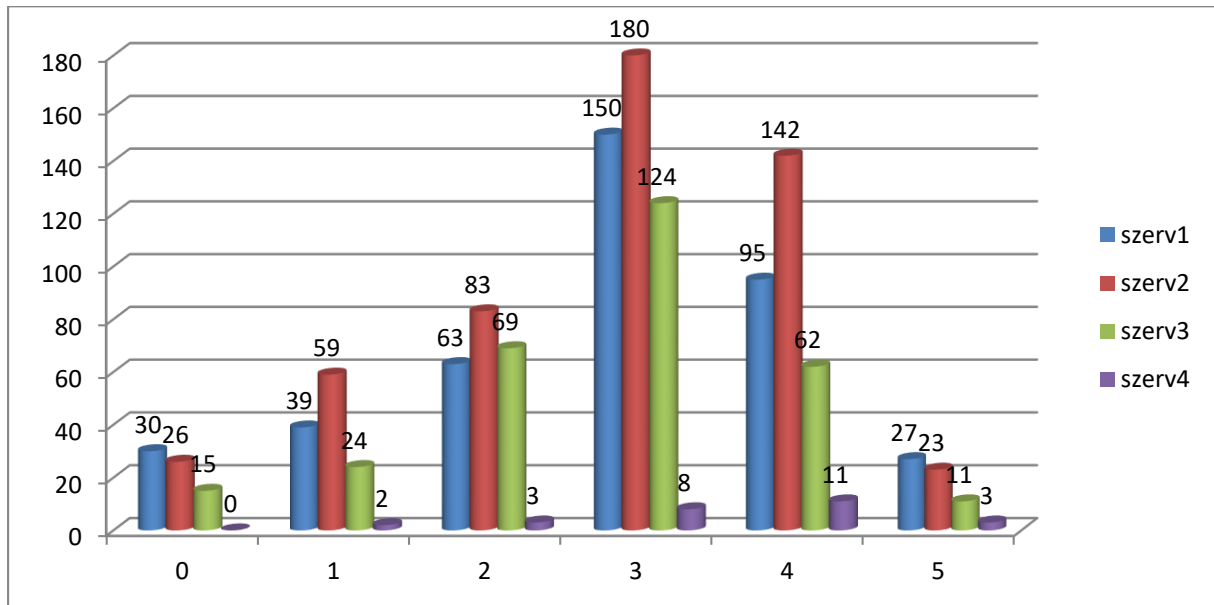
A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a kiégés tüneteiről



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

47/b. számú ábra

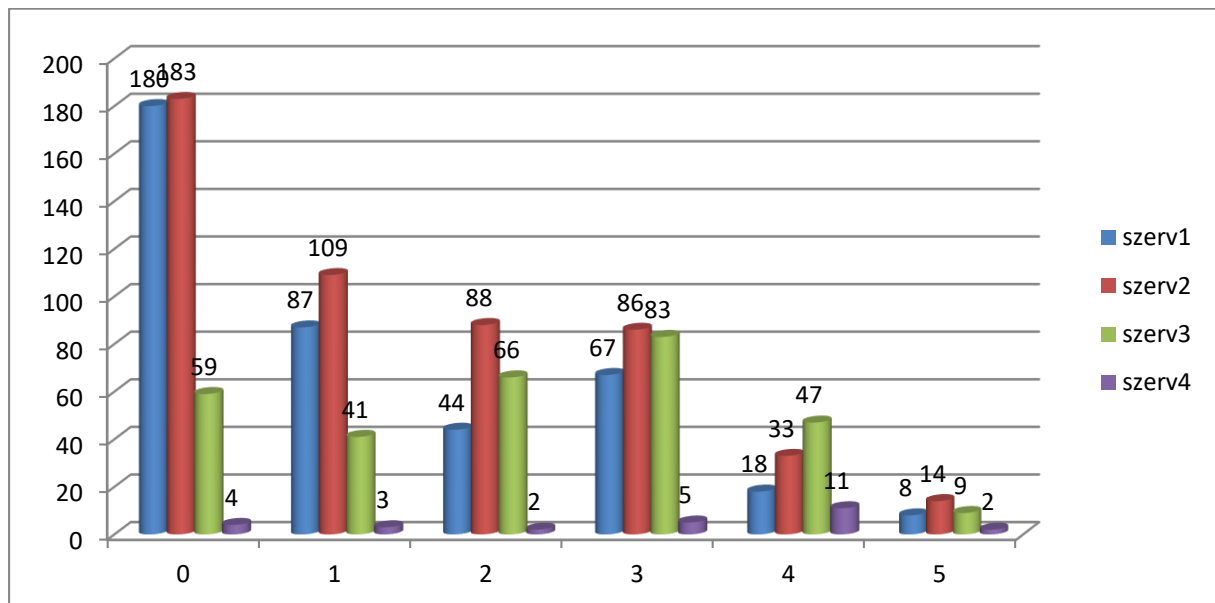
**A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye
a munkájukkal járó stresszfaktor elfogadhatóságáról**



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

48/b. számú ábra

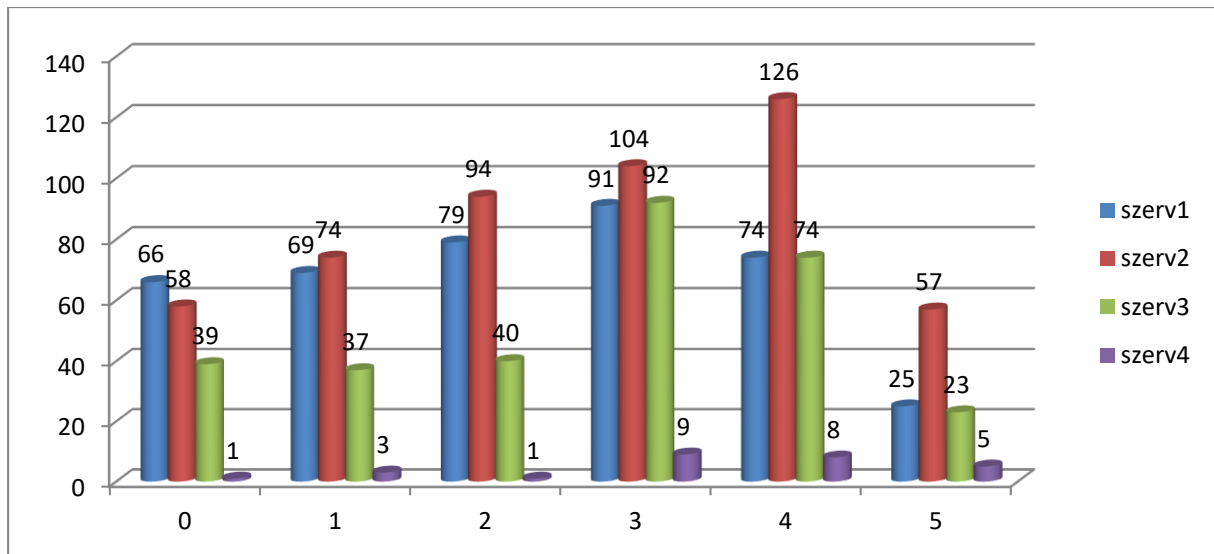
**A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye
a szervezet egészségfejlesztő tevékenységével való elégedettségéről**



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

49/b. számú ábra

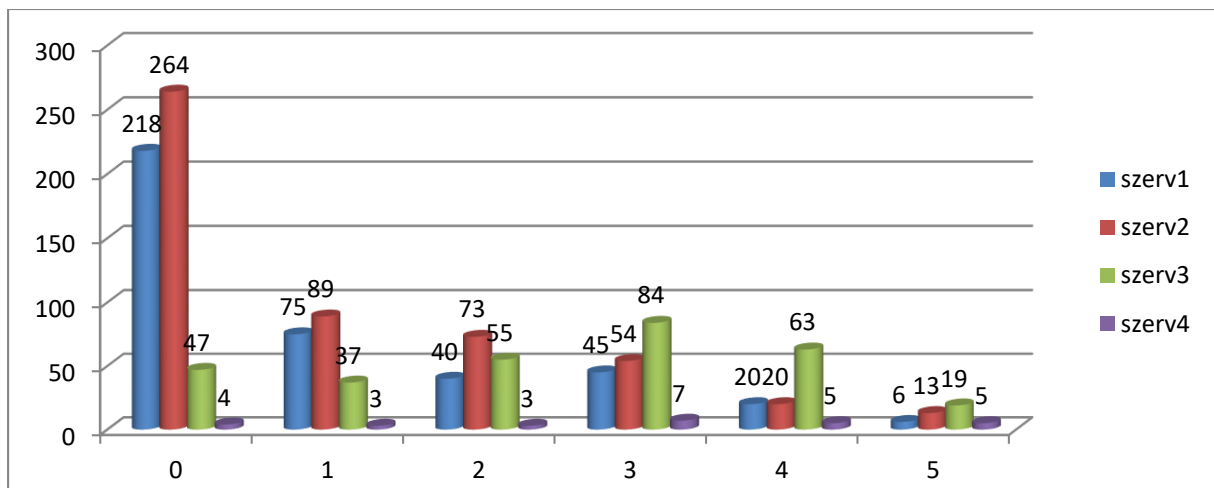
A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szakmai fejlődésük képzésekkel történő elősegítéséről



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

50/b. számú ábra

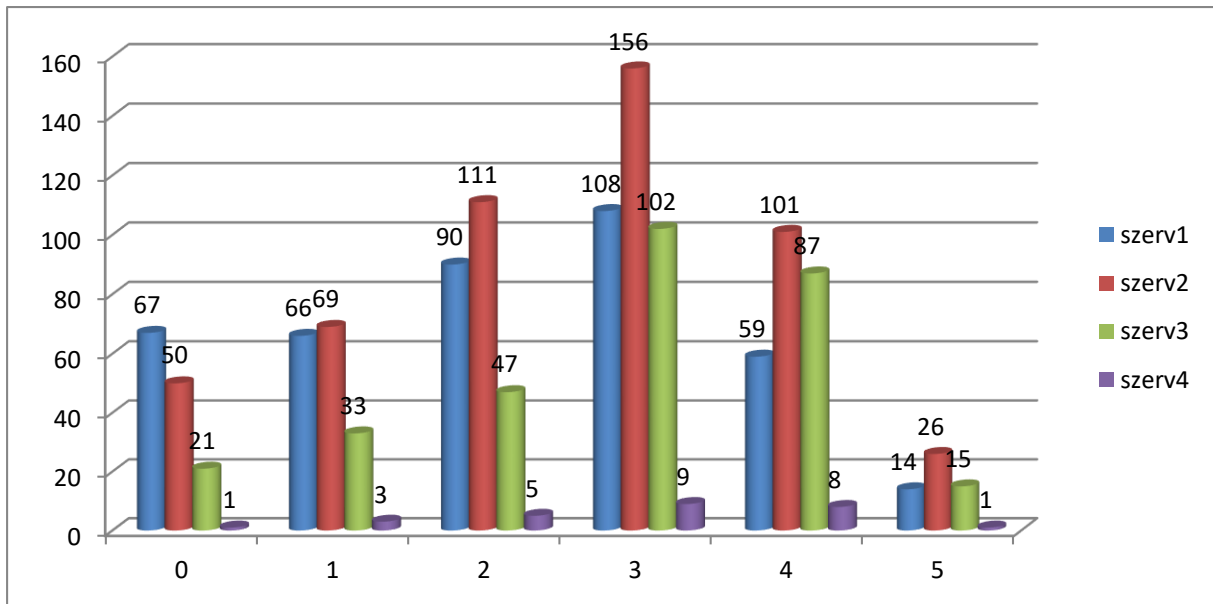
A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szervezet által biztosított sportolási lehetőségről



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

51/b. számú ábra

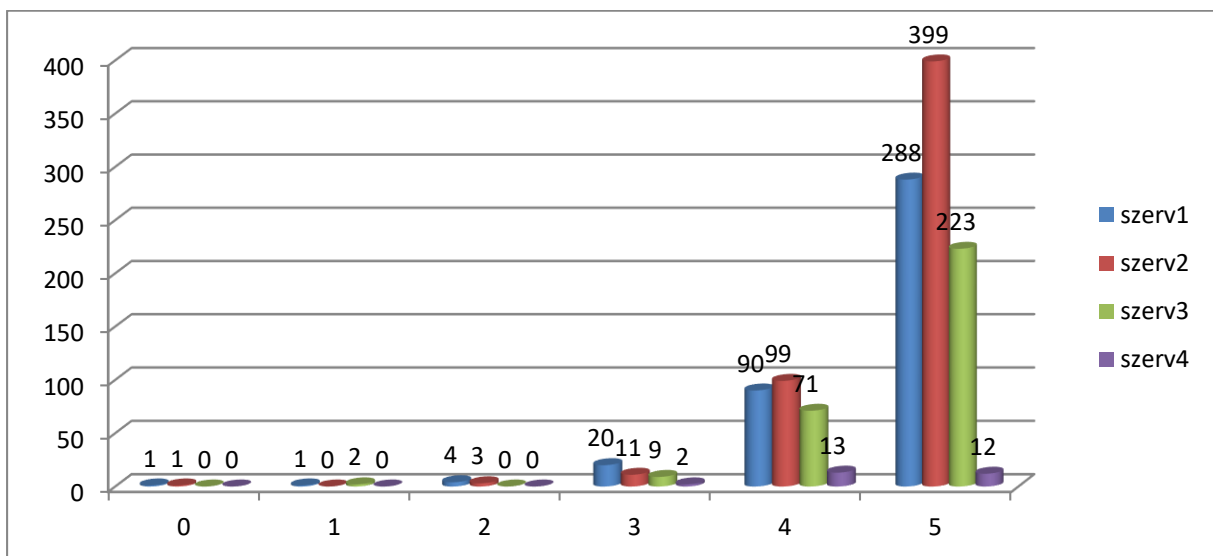
A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szervezeti kultúráról



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

52/b. számú ábra

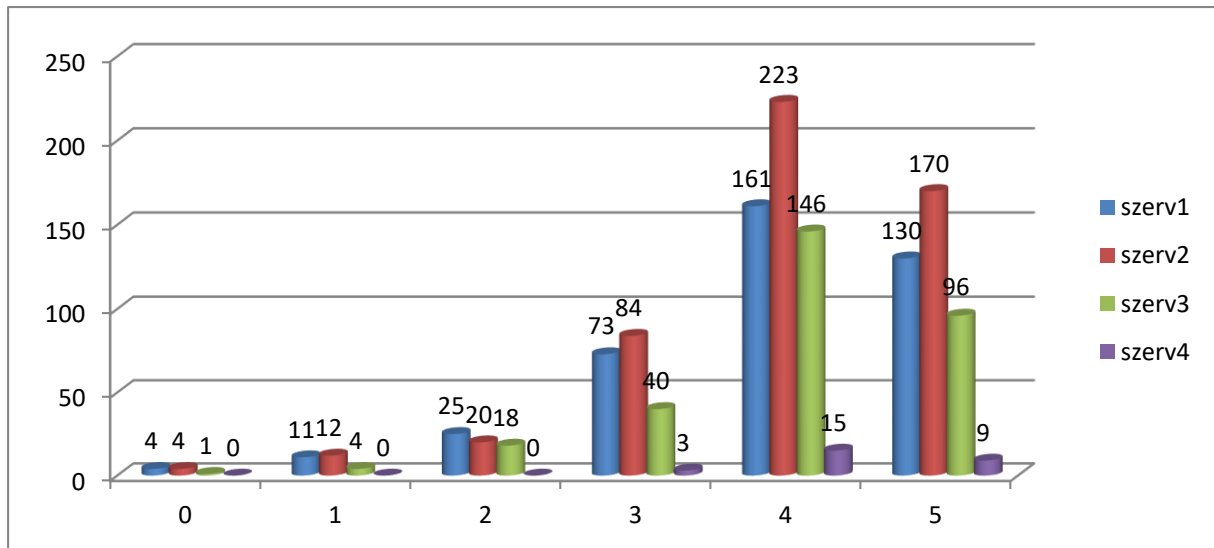
A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a jó kollegiális viszony fontosságáról



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

53/b. számú ábra

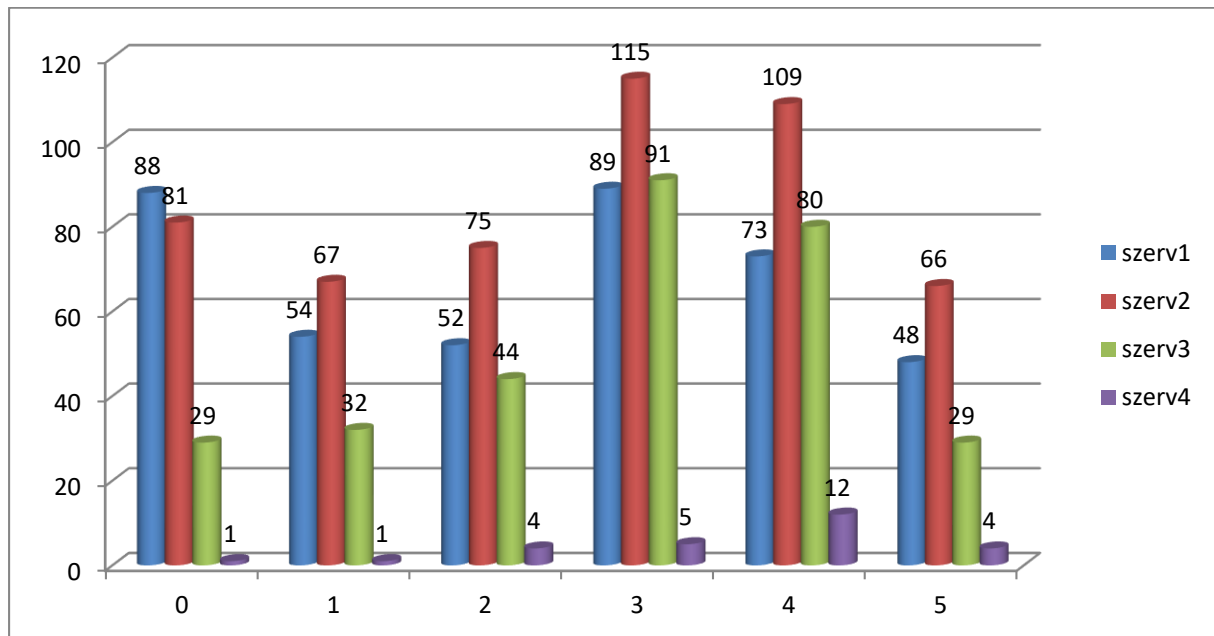
A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a kollégákkal történő csapatalkotásról



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

54/b. számú ábra

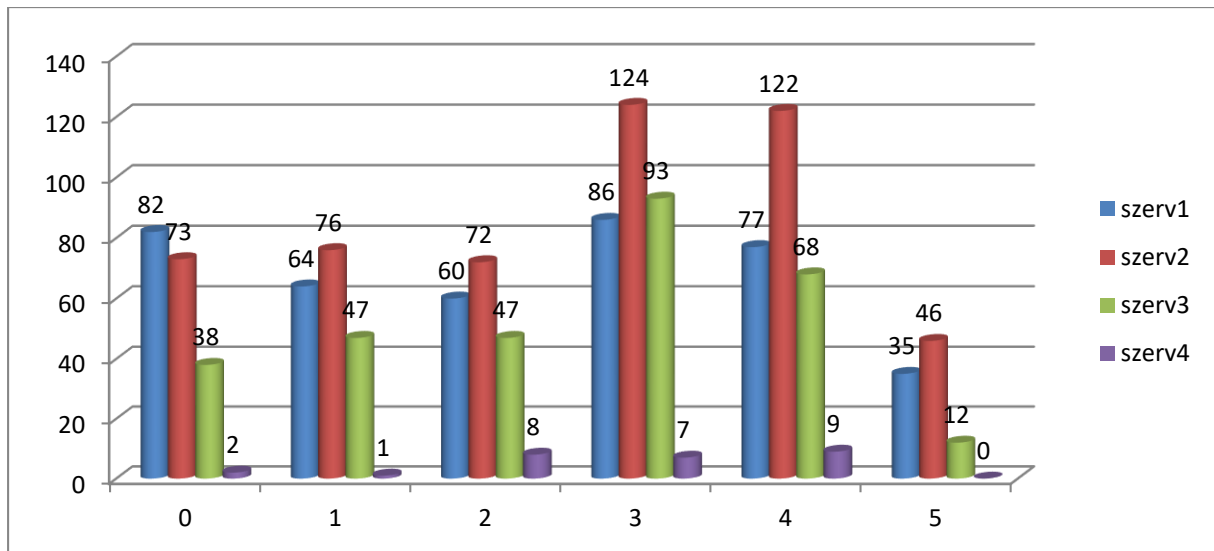
A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkáltató csapatépítés terén végzett tevékenységéről



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

55/b. számú ábra

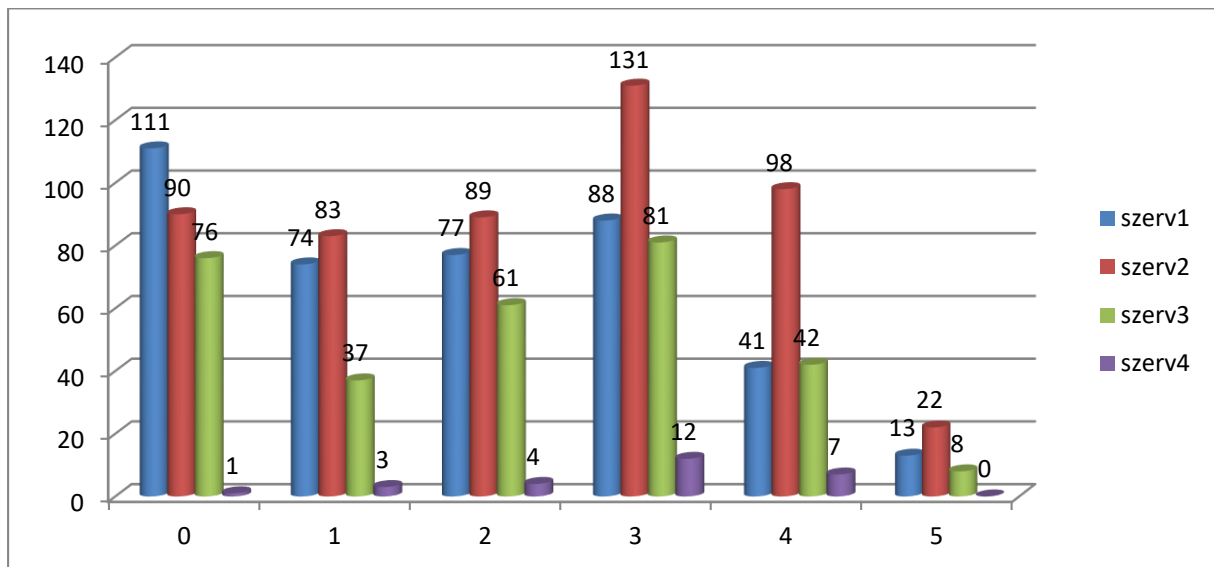
**A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye
a munkáltató tehetségek felismerését és megbecsülését illetően**



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

56/b. számú ábra

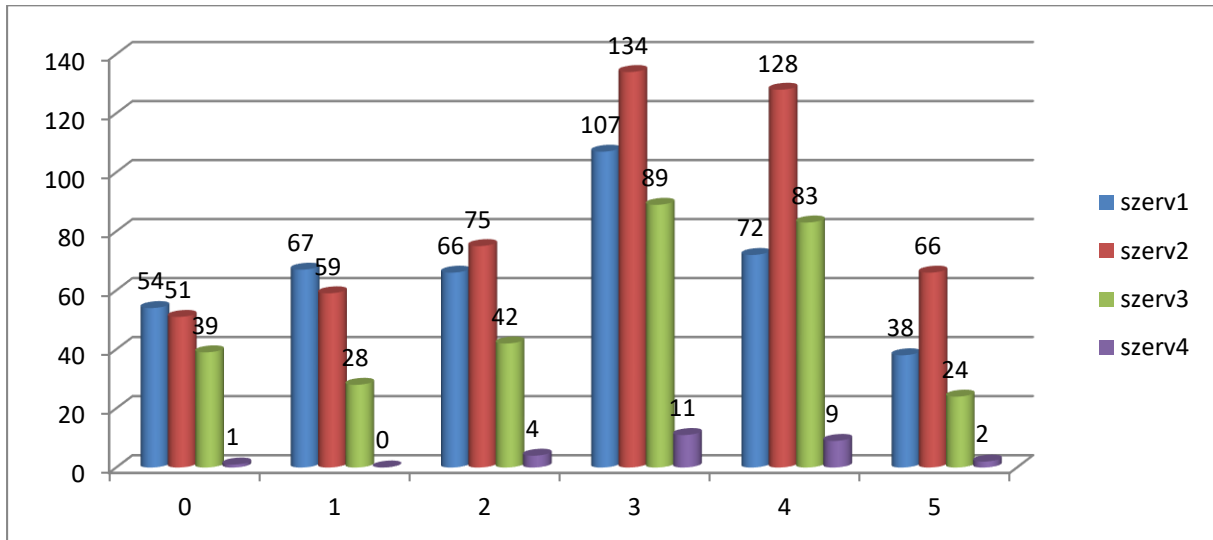
**A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye
a szakmai tudás alapján történő előrelépés lehetőségéről a szervezetben**



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

57/b. számú ábra

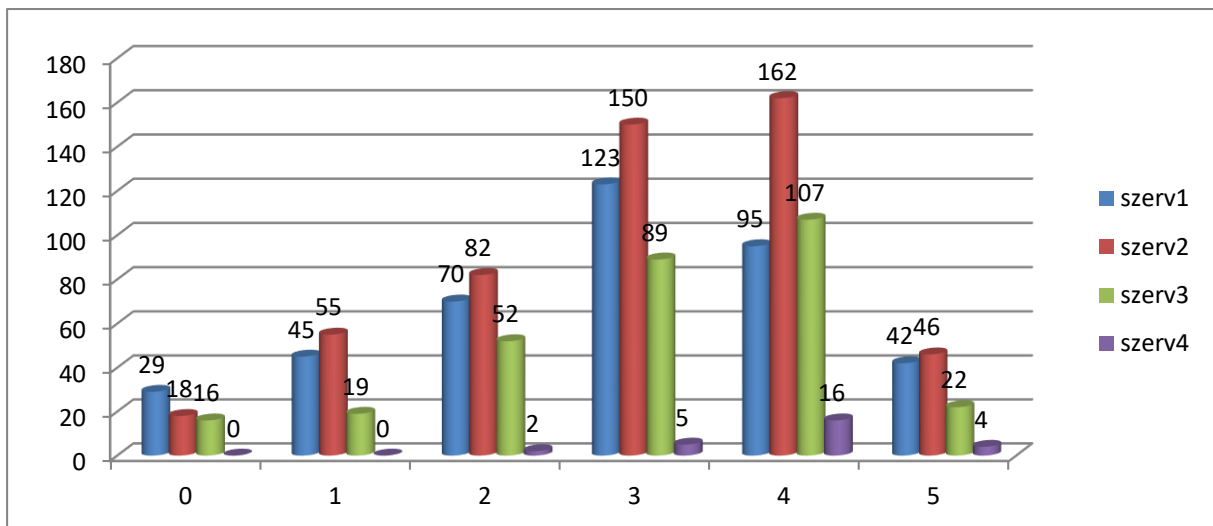
A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye arról, hogy mennyire tudnak azonosulni a következő állítással: „A munkahelyem arra ösztönöz, hogy a munkavégzésem során a legtöbbet hozzam ki magamból.”



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

58/b. számú ábra

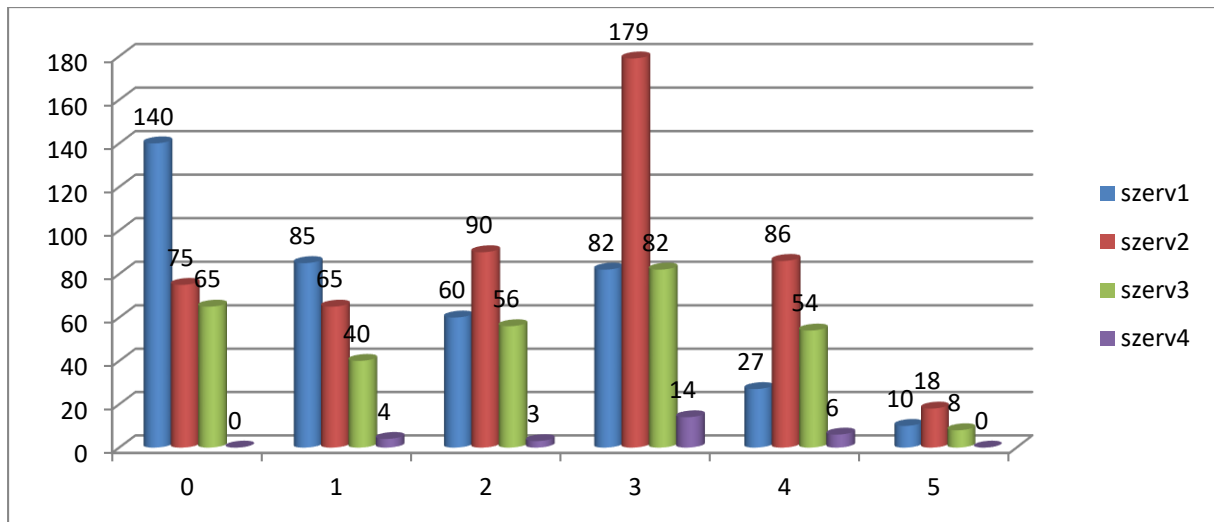
A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége a munkakörülményekkel összefüggésben



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

59/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége
a jogszabályokban szereplő motivációs tényezőkkel összefüggésben



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

JOGSZABÁLYOK JEGYZÉKE

Törvények jegyzéke

A családok védelméről szóló 2011. évi CCXI. törvény;

A fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló 1996. évi XLIII. törvény;

A fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a fővárosi és megyei kormányhivatalok kialakításával és a területi integrációval összefüggő törvénymódosításokról szóló 2010. évi CXXVI. törvény;

A helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény;

A honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény;

A járások kialakításáról, valamint egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról szóló 2012. évi XCIII. törvény;

A jogalkotásról szóló 2010. évi CXXX. törvény;

A kormánytisztviselők jogállásáról szóló 2010. évi LVIII. törvény;

A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény, valamint egyes törvényeknek a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvénnyel kapcsolatos módosításáról szóló 2019. évi CIX. törvény;

A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény;

A közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény;

A központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról szóló 2010. évi XLIII. törvény;

A központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról szóló 2006. évi LVII. törvény;

A köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény;

A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCIX. törvény;

A közszolgálati tisztviselőkről szóló törvénnyel összefüggő átmeneti, módosuló és hatályát veszítő szabályokról, valamint egyes kapcsolódó törvények módosításáról szóló 2012. évi V. törvény;

A munka törvénykönyvéről szóló 1967. évi II. törvény;

A munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény;

A munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény;

A polgármesteri tisztség ellátásának egyes kérdéseiről és az önkormányzati képviselők tiszteletdíjáról szóló 1994. évi LXIV. törvény;

A prémiumévek programról és a különleges foglalkoztatási állományról szóló 2004. évi XXXII. törvény;

A személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. törvény;

A veszélyhelyzet megszűnésével összefüggő átmeneti szabályokról és a járványügyi készütségről szóló 2020. évi LVIII. törvény;

Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény;

Az állami tisztviselőkről szóló 2016. évi LII. törvény;

Az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. törvény;

Az egyes adótörvények és más kapcsolódó törvények módosításáról, valamint a bevándorlási különadóról szóló 2018. évi XLI. törvény;

Az egyszerűsített foglalkoztatásról szóló 2009. évi CLII. törvény;

Magyarország 2015. évi központi költségvetésének megalapozásáról szóló 2014. évi XCIX. törvény;

Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.);

Magyarország címerének és zászlajának használatáról, valamint állami kitüntetéseiről szóló 2011. évi CCII. törvény;

Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény.

Törvényerejű rendeletek jegyzéke

Munka Törvénykönyvéről szóló 1951. évi 7. törvényerejű rendelet.

Kormányrendeletek jegyzéke

A fiatalok, valamint a többgyermekes családok lakáscélú kölcsöneinek állami támogatásáról szóló 134/2009. (VI.23.) Korm. rendelet;

A fővárosi és megyei kormányhivatalokról szóló 288/2010. (XII.21.) Korm. rendelet;

A fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a járási (fővárosi kerületi) hivatalokról szóló 86/2019. (IV.23.) Korm. rendelet;

A fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a járási (fővárosi kerületi) hivatalokról szóló 66/2015. (III.30.) Korm. rendelet;

A gyermek születése esetén az apát megillető pótszabadság közszférában történő igénybevételéről szóló 351/2014. (XII. 29.) Korm. rendelet;

A használt lakás vásárlásához, bővítéséhez igényelhető családi otthonteremtési kedvezményről szóló 17/2016. (II.10.) Korm. rendelet;

A kormányzati igazgatási létszámgazdálkodásról, valamint a kormányzati igazgatási szerveket és azok foglalkoztatottjait érintő egyes személyügyi kérdésekről szóló 88/2019. (IV.23.) Korm. rendelet;

A kormányzati igazgatási szervek kormánytisztviselőinek kötelező képzéséről, továbbképzéséről, átképzéséről, valamint a közigazgatási vezetőképzéséről szóló 338/2019. (XII.23.) Korm. rendelet;

A kormányzati igazgatási szerveknél foglalkoztatott kormánytisztviselők teljesítményértékeléséről szóló 89/2019. (IV.23.) Korm. rendelet;

A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény egyes átmeneti rendelkezéseinek végrehajtásáról szóló 16/2019. (II.13.) Korm. rendelet;

A köztisztviselői teljesítményértékelés és jutalmazás szabályairól szóló 301/2006. (XII.23.) Korm. rendelet;

A közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I.21.) Korm. rendelet;

A közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I.21.) Korm. rendelet módosításáról szóló 228/2014. (IX.5.) Korm. rendelet;

A közszolgálati tisztviselők munka- és pihenőidejéről, az igazgatási szünetről, a közszolgálati tisztviselőt és a munkáltatót terhelő egyes kötelezettségekről, valamint a távmunkavégzésről szóló 30/2012. (III. 7.) Korm. rendelet;

A közszolgálati tisztviselők részére adható juttatásokról és egyes illetménypótlékokról szóló 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet;

A közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet;

A személyügyi központról, a kiválasztási eljárásról és a közzétételi eljárásról szóló 70/2019. (IV. 4.) Korm. rendelet;

Az állami tisztviselők képesítési előírásairól szóló 315/2016. (X.20.) Korm. rendelet;

Az idegennyelv-tudást igazoló államilag elismert nyelvvizsgáztatásról és a külföldön kiállított, idegennyelv-tudást igazoló nyelvvizsga-bizonyítványok Magyarországon történő honosításáról szóló 137/2008. (V.16.) Korm. rendelet;

Az idegennyelv-tudást igazoló államilag elismert nyelvvizsgáztatásról és a külföldön kiállított, idegennyelv-tudást igazoló nyelvvizsga-bizonyítványok Magyarországon történő honosításáról szóló 137/2008. (V.16.) Korm. rendelet módosításáról szóló 33/2014. (II.18.) Korm. rendelet;

Az otthonteremtési kamattámogatásról szóló 341/2011. (XII. 29.) Korm. rendelet;

Az új lakások építéséhez, vásárlásához kapcsolódó lakáscélú támogatásról szóló 16/2016. (II.10.) Korm. rendelet;
Egyes közszolgálati jogviszonnyal összefüggő kormányrendeletek módosításáról szóló 207/2010. (VI.30.) Korm. rendelet;
Egyes közszolgálati tárgyú kormányrendeletek módosításáról szóló 338/2017. (XI.14.) Korm. rendelet;
Egyes közszolgálati tárgyú kormányrendeletek módosításáról szóló 415/2012. (XII.29.) Korm. rendelet.

Egyéb rendeletek jegyzéke

A képernyő előtti munkavégzés minimális egészségügyi és biztonsági követelményeiről szóló 50/1999. (XI. 3.) EüM rendelet;
A munkahelyek munkavédelmi követelményeinek minimális szintjéről szóló 3/2002. (II. 8.) SzCsM-EüM együttes rendelet;
Az államigazgatási és az igazságszolgáltatási dolgozók munkaviszonyának egyes kérdéseiről szóló 38/1973. (XII.27.) MT rendelet;
Az egyszerűsített foglalkoztatásról szóló 2009. évi CLII. törvény hatálybalépésével kapcsolatos egyes átmeneti intézkedésekről szóló 8/2010. (III.31.) SzMM rendelet.

Kormányhatározatok jegyzéke

A járások kialakításáról szóló 1299/2011. (IX.1.) Korm. határozat;
A Karrier Híd Programról szóló 1536/2018. (X.29.) Korm. határozat;
A kormányzati létszámcsökkentésről és a létszámcsökkentés alapjául szolgáló intézkedési tervek elkészítéséről szóló 2263/2003. (X.27.) Korm. határozat;
A Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztés Operatív Program 2015. évre szóló éves fejlesztési keretének megállapításáról szóló 1561/2015. (VIII.12.) Korm. határozat.
A Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégiával kapcsolatos feladatokról szóló 1052/2015. (II.16.) Korm. határozat;
A közigazgatás modernizációja érdekében szükséges intézkedésekről szóló 1535/2018. (X.29.) Korm. határozat;
A köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény hatálya alá tartozó szervek jegyzékéről szóló 1085/2004. (VIII.27.) Korm. határozat;
A közszférában alkalmazandó nyugdíjpolitikai elvekről szóló 1700/2012. (XII.29.) Korm. határozat;

- A közszférában alkalmazandó nyugdíjpolitikai elvekről szóló 1700/2012. (XII.29.) Korm. határozat egészségügyi dolgozókra való alkalmazásának felfüggesztéséről szóló 1103/2020. (III.14.) Korm. határozat;
- A Miniszterelnöki Hivatalban, a minisztériumokban, az igazgatási és az igazgatási jellegű tevékenységet ellátó központi költségvetési szerveknél foglalkoztatottak létszámáról szóló 2057/2008 (V.14.) Korm. határozat;
- A Miniszterelnökségen, a minisztériumokban, az igazgatási és az igazgatás jellegű tevékenységet ellátó központi költségvetési szerveknél foglalkoztatottak létszámáról szóló 1166/2010. (VIII.4.) Korm. határozat;
- Az állami tisztviselői kar létrehozásáról szóló 1961/2015. (XII.23.) Korm. határozat.

Európai Parlament és a Tanács (EU) irányelveinek jegyzéke

- A munkaidő-szervezés egyes szempontjairól szóló Európai Parlament és a Tanács 2003/88/EK irányelve (2003. november 4.);
- A szülők és a gondozók vonatkozásában a munka és a magánélet közötti egyensúlyról és a 2010/18/EU tanácsi irányelv hatályon kívül helyezéséről szóló Európai Parlament és a Tanács (EU) 2019/1158 irányelve (2019. június 20.).

AB határozatok jegyzéke

- 74/2006. (XII.15.) AB határozat;
- 8/2011. (II.18.) AB határozat.

Európai Gazdasági és Szociális Bizottság véleménye

- Az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság véleménye – Tárgy: A szociális partnerek szerepe – A hivatás, a család és a magánélet összeegyeztetése (2007/C 256/19.)

HIVATKOZOTT IRODALOMJEGYZÉK

- ÁDÁNY Róza: *Megelőző orvostan és népegészségtan.* – Budapest, Medicina Könyvkiadó Zrt., 2011. – ISBN 978 963 226 385 4 – p. 27.;
- ANDORKA Rudolf: *Bevezetés a szociológiába.* – Budapest, Osiris Kiadó, 1997. – ISBN 963-379-278-9 – p. 498;
- ARONSON, Elliot: *A társas lény.* – Budapest, KJK- KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 2002. – ISBN 963-224-586-5 – p. 361-383.;
- BAKACSI Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés.* – Budapest, Aula Kiadó, 2004. – ISBN 963-9585-49-1 – p. 80-113, p. 215-229.;
- BAKACSI Gyula: *Szervezeti magatartás alapjai. Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára.* – Budapest, Aula Kiadó, 2010. – ISBN 978-963-969-885-7 – p. 201.;
- BALÁZS István: *A közigazgatás változásairól Magyarországon és Európában a rendszerváltástól napjainkig.* – Debrecen, Debreceni Egyetemi Kiadó, 2016. – ISBN 978-963-318-608-4 – p. 212.;
- BALÁZS László: *Az érzelmi intelligencia és a kiegészítő kapcsolatának vizsgálata oktatóknál. Az érzelmi intelligencia-fejlesztés szerepe a szervezeti kultúra alakulásában.* – In. *Vezetéstudomány.* Budapest Management Review. LI. évf. 2020. 12. szám – ISSN 0133-0179 – DOI: 10.14267/VEZTUD.2020.12.07 – p. 85-101.;
- BARTA Attila: *Kormányzás és közigazgatás.* – In. ÁRVA Zsuzsanna, BALÁZS István, BARTA Attila, VESZPRÉMI Bernadett: *Közigazgatás-elmélet.* – Debrecen, Debreceni Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar, Debreceni Egyetemi Kiadó, 2017. – ISBN 978-963-318-640-4 – p. 38-52.;
- BÁTHORY NÉMETH Andrea, MÁTHÉ Judit: *Együttműködés, csapatépítés. Tréning háttéranyag.* – Budapest, Nemzeti Közszerzői Egyetem, Közigazgatási Vezetői Akadémia, 2012. – p. 7-10., p. 23.;
- BELÉNYESI Emese: *Alfavezetők a közigazgatásban?* – In. *Új Magyar Közigazgatás.* 2016. március, 9. évfolyam 1. szám – p. 22.
- BELÉNYESI Emese: *Közigazgatási továbbképzések a kompetenciafejlesztés tükrében* – Doktori (PhD) értekezés, 2009. – p. 71-75.;
- BERDE Csaba, DIENESNÉ Kovács Erzsébet: *Szervezeti és vezetői kultúra.* – In. HAJÓS László, BERDE Csaba (szerk.): *Emberi erőforrás gazdálkodás.* – Debrecen, Debreceni Egyetem

- Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, 2007. – ISBN 978-963-9732-47-6 – p. 102-120., p. 111.;
- BERDE Csaba: *A vezetés alapjai*. – Debrecen, Debreceni Egyetem, Center-Print Nyomda, 2015. – ISBN 978-615-80290-3-2, ISSN 2416-1969 – p. 26., 89-90.;
- BERENTÉS Éva: *Csoportok a munkahelyen*. In: MÉSZÁROS Aranka (szerk.): *A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága I. Egyének és csoportok*. – Miskolc, Z-Press Kiadó Kft., 2006. – ISBN 9639493333 – p. 316-348.;
- BERTA Judit, KORPICS Márta: *Együttműködés, csapatépítés. Közszolgálati kompetenciafejlesztő tréner szakirányú továbbképzési szak*. – Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Kar, 2019. – ISBN 978-963-498-025-4 – p. 29-30.;
- BÉRCES Kamilla: *Pihenőidő a közsférában*. – In. HR és Munkajog. A munkaügy értesítője. Jogi szaklap HR és munkaügyi szakembereknek. 2014. június 5. évfolyam 6. szám – ISSN 2063-7101 – p. 31.;
- BODNÁR Éva, KOVÁCS Zoltán, SASS Judit: *Munka- és szervezetpszichológia*. – Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem, 2011. – p. 38-44., p. 157-172.;
- BRANYICZKI Imre: *Motiváció elméletek*. – In. BAKACSI Gyula, MÁRIÁS Antal, BALATON Károly: *Vezetés-Szervezés II*. – Budapest, Aula Kiadó, 1991. – p. 24.;
- BRIGHT, Leonard: *Public employees with high level of public service motivation: Who are they, where are they, and what do they want?* – In. *Review of Public Personnel Administration*. 2005. 25. évfolyam 2. szám – p. 138-154.;
- BUCKLIN, Barbara R., DICKINSON, M. Alyce: *Individual Monetary Incentives: A Review of Different Types of Arrangements between Performance and Pay*. – In. *Journal of Organizational Behavior Management* 2001. 21. évf. 3. szám – p. 451-137.;
- BUDA Béla: *Mentálhigiéné – A lelki egészség társadalmi, munkaszervezeti, pszicho kulturális és gyakorlati vetületei – 2000 – p. 208.;*
- BUDA VÁRI-TAKÁCS Ildikó: *A konfliktuskezelés technikái*. – Gödöllő, Szent István Egyetem, 2011. – p. 12-20.;
- BULLOCK, Justin Bennett, HANSEN, Jesper Rosenberg, HOUSTON, David: *Sector differences in employee's perceived importance of income and job security: Can these be found across the contexts of countries, cultures and occupations?* – In. *International Public Management Journal*, Vol. 21, No. 2., 2018. – p. 243-271.;
- CHEN, Chung-An – HSIEH, Chih-Wei: *Does Pursuing External Incentives Compromise Public Service Motivation? Comparing the effects of job security and high pay*. – In. *Public Management Review*, Vol. 17, No. 8., 2015. – p. 1190-1213.;

- CHIKÁN Attila: *Vállalatgazdaságtan*. – Budapest, Aula Kiadó, 2018. – ISBN 978-963-9698-60-4 – p. 191-196, p. 301-324;
- CZUPRÁK Ottó, KOVÁCS Gábor: *A szervezetvezetés elmélete. A közszolgálati szervezetek vezetésének elméleti alapjai*. – Budapest, Dialóg Campus Kiadó, 2017. – ISBN 978-615-5764-42-4 – p. 69-80., p. 277.;
- CSATH Magdolna: *Stratégiai vezetés-vállalkozás*. – Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó, 1990 – ISBN: 963-222-218-0 – p. 151-163.;
- CSILLAG Sára, TAKÁCS Sándor, KISS Csaba, SZILAS Roland: *Még egyszer a motivációról avagy „Hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most?”* – In. *Vezetéstudomány*, 2012. 43:(2) – p. 2-17.;
- CSIZMADIA Andor: *Magyary Zoltán szerepe a közigazgatás racionalizálásában*. – In. CSIZMADIA Andor (szerk.): *A magyar közigazgatás fejlődése a XVIII. századtól a tanácsrendszer létrejöttéig*. – Budapest, Akadémiai Kiadó, 1976. – ISBN 963-05-0713-7 – p. 409-418.;
- DARIDA Zsuzsa, JÓZSA László: *Motivált kötelezettség vs. kötelezett motiváltság*. – Új Magyar Közigazgatás, 2019. december, 12. évfolyam 4. szám – p. 28-34.;
- CAMILLERI, Emanuel: *Antecedents affecting public service motivation*. – In. *Personnel Review* 2007. 36. évfolyam 3. szám – p. 356–377.;
- CAWLEY, Brian D., KEEPING, Lisa M., LEVY, Paul E.: *Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-Analytic Review of Field Investigations*. – In. *Journal of Applied Psychology* 1998. 83. évfolyam, 4. szám – p. 615-633.;
- DEÁK Csaba: *A csoportfejlődés szakaszai*. – In. MÉSZÁROS Aranka (szerk.): *A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága I. Egyének és csoportok*. – Miskolc, Z-Press Kiadó Kft., 2006. – ISBN 9639493333 – p. 385-403.;
- DEÁK István, LUKOVICS Miklós: *Vállalati K+F támogatás a controllingeszközökkel*. *Vezetéstudomány*, 2006., Vol. XXXVII. No. 4. – p. 39-47.;
- DEMATTEO, Jacquelyn S., EBY, Lillian T., SUNDSTROM, Eric: *Team-Based Rewards: Current Empirical Evidence and Directions for Future Research*. – In. *Research in Organizational Behavior* 1998. 20. évf. – p. 141-183.;
- DESMARAIS, Céline, GAMASSOU, Claire Edey (2014): *All motivated by public service? The links between hierarchical position and public service motivation*. – In. *International Review of Administrative Sciences*. 2014, 80. évfolyam 1. szám – p. 131–150.;

- DOBÁK Miklós, ANTAL Zsuzsanna: *Vezetés és Szervezés / Szervezetek kialakítása és működtetése*. – Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem, Aula Kiadó Kft., 2010. – p. 76., p. 310.
- DOBÁK Miklós (2008): *Szervezeti formák és vezetés*. – Budapest, Akadémiai Kiadó, 2008. – ISBN 963 05 8340 2 – p. 127-176.; 130.
- FÁBIÁN Adrián: *Vezetők és beosztottak a magyar közigazgatásban*. – Budapest-Pécs, Dialóg Campus Kiadó, 2016. – ISBN 978-615-5376-91-7, HU-ISSN 1218-9375, HU-ISSN 1418-1274 – p. 31.;
- FARKAS Ferenc, BALOGH Gábor, RIDEG András: *Menedzsment alapvetések és funkciók*. – Pécs, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, 2015. – ISBN 978-963-642-758-0 – p. 72-73.;
- FEHÉR János: *Kortárs személyes vezetési elméletek. A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői. (I. rész)* – In. *Vezetéstudomány*, 2010a. XLI. évf. 3. szám március. – ISSN 0133-0179 – p. 2-13.;
- FEHÉR János: *Kortárs személyes vezetési elméletek. A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői. (II. rész)* – In. *Vezetéstudomány*, 2010b. XLI. évf. 4. szám április. – ISSN 0133-0179 – p. 13-20;
- FEHÉR János: *Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek*. – Gödöllő, Szent István Egyetemi Kiadó, 2011. – ISBN 978-963-269-228-9 – p. 6-7.;
- FEKETE Sándor: *Segítő foglalkozások kockázatai. Helfer szindóma és burnout jelenség*. – *Psychiatria Hungarica* 6. évf. 1. szám. 1991. – p. 17.;
- FODOR T. Gábor, KONTA Éva, SCHUMACHER Katalin: *Az éves fizetett szabadságra vonatkozó szabályok*. – In. HR és Munkajog. A munkaügy értesítője. Jogi szaklap HR és munkaügyi szakembereknek. 2014. február 5. évfolyam 2. szám, Wolters Kluwer Kft. – ISSN 2063-7101 – p. 16.;
- FOGARASI József (szerk.): *A közigazgatás személyi állománya. Párbeszéd elmélet és gyakorlat között*. 5. füzet. *Tanulmányok a közigazgatás továbbfejlesztéséhez*. – Budapest, Magyar Közigazgatási Kamara. Unió Lap- és Könyvkiadó Kereskedelmi Kft., 1995. – ISBN 9633881323 – p. 46.;
- FRENKL Róbert: *Életmód, egészség, sport*. – In. *Tanulmányok a testnevelés- és sporttudományok köréből*. Budapest, 1978. – p. 219-228.;
- FREUDENBERGER, J. Herbert (1974): *Staff Burn-out*. – In. *Journal of Social Issues* 30, 1974. – p. 159-165.;

- GAJDUSCHEK György: *Közszolgálat*. – Budapest, KSZK ROP 3.1.1. Programigazgatóság, 2008. – ISBN 978-963-87778-0-5 – p. 114.;
- GELLÉN Márton: *A közszféra és a magánszféra viszonya az egyéni karrierutak tervezésében*. – In. Pro Publico Bono. Magyar közigazgatás, 2013. – p. 43.;
- GELLÉN Márton: *Karrierépítés és mobilitás a közszférában*. In: KAISER Tamás (szerk.): *Hatékony közszoigálat és jó közigazgatás – nemzetközi és európai dimenziók*. – Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014. – ISBN 978-615-5491-37-5 – p. 160-161.;
- GELLÉN Márton: *Közigazgatás: reform után, átalakítás közben. A 2010-2014-es időszak közigazgatási reformja az érintettek véleménye alapján*. – Budapest, Patrocinium Kiadó, 2015. – ISBN 978-963-413-066-6 – p. 18., p. 35-36., p. 53-54.;
- GERÁKNÉ Krasz Katalin: *Szervezeti leépítések – várt és nem várt hatások*. – In. Munkaügyi szemle. 2006. július-augusztus – p. 26.;
- GRIFFIN, Ricky W. (1996): *Management*. – Boston, Houghton Mifflin Company – ISBN: 0-395-34280-5; p.7.
- GRIFFIN, Ricky W., WELSH, Ann, MOORHEAD, Gregory: *Perceived Task Characteristics and Employee Performance: A Literature Review*. – In. Academy of Management Review 1981. 6. évf. 4. szám – p. 655–664.;
- GYÁNI Gábor: *Generációk a történelemben*. – In. GYÁNI Gábor, LÁCZAY Magdolna (szerk.): *Generációk a történelemben*. – Nyíregyháza, A Hajnal István Kör – Társadalomtörténeti Egyesület 2007. évi konferenciájának kötete. A Hajnal István Kör – Társadalomtörténeti Egyesület. Nyíregyházi Főiskola Gazdasági és Társadalomtudományi Kara, 2008. – ISBN 978-963-7336-99-7 – p. 11-13.;
- GYARMATHY Éva: *A tehetség. Fogalma, összetevői, típusai és azonosítása*. – Budapest, ELTE Kiadó, 2006. – p. 36.;
- GY. KISS Enikő: *A személyiség pozitív erőforrásai*. – In: GY. KISS Enikő, POLYÁK Lilla (szerk.): *Egészség Rehabilitációs Füzetek II. A személyes és társas tényezők szerepe a rehabilitációs munkában*. – Budapest, Oriold és Társa Kiadó, 2012 – p. 2.
- GYÖKÉR Irén: *Humánerőforrás-menedzsment*. – Budapest, Műszaki Könyvkiadó, 1999. – ISBN 963 16 3042-0, ISSN 1419-5461 – p. 62.;
- GYÖRGY István: *Közszolgálati jog*. – Budapest, HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., 2007. – ISBN 978 963 7490 72 9 – p. 51., p. 121.;
- GYULAVÁRI Tamás (szerk.) (2015): *Munkajog*. – Budapest, ELTE Eötvös Kiadó – ISBN 978-963-312-011-8 – p. 292.;

- GYULAY Tibor: *A szervezetfejlesztés magatartástudományi megközelítése.* – In. *Ipargazdaság.* 1994. 10. szám – p. 16-21.;
- HACKMAN, J. Richard, LAWLER, E. Edward: *Employee reactions to job characteristics.* – In. *Journal of Applied Psychology*, 1971., 55 – Doi:10.1037/h0031152 – p. 259-286.;
- HAJNAL György: *Igazgatási kultúra és New Public Management reformok egy összehasonlító esettanulmány tükrében.* Doktori (PhD) értekezés – Budapest, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem. Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Program, 2004. – p. 127.;
- HAJÓS László, BERDE Csaba (szerk.): *Emberi erőforrás Gazdálkodás.* – Debrecen, Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, 2007. – ISBN 978-963-9732-47-6 – p. 77-101.;
- HALLER József, HAZAFI Zoltán, KÓRÓDI Gyula: *Stressz, kiegészítés és törvényi szabályozás. Kiegészítésmegelőzés és stresszmenedzsment a közigazgatásban.* – Budapest, Dialóg Campus Kiadó, 2017. – ISBN 978-615-5764-23-3 – p. 17-21, p. 22.;
- HAZAFI Zoltán: *A teljesítmény növelésének humánpolitikai összetevői a közigazgatásban.* – In. ÁGH Attila, SOMOGYVÁRI István (szerk.): *A közigazgatási reform új perspektívái.* – Budapest, Új Mandátum Könyvkiadó, 2006. – ISBN 963 9609 34X; ISSN 1788-0270 – p. 119-144.;
- HAZAFI Zoltán: *Új közzolgálati életpálya.* – In. GELLÉN Márton (szerk.): *Új feladatok – Átalakuló közzolgálat. Tanulmányok a II. Magyar Zoltán Emlékkonferencia kapcsán.* – Budapest, Nemzeti Közigazgatási Intézet, 2011. – ISBN 978-963-503-539-7 – p. 33-35.;
- HAZAFI Zoltán: *A Kttv. szerkezete és alapvető szabályai.* – In. GYÖRGY István, HAZAFI Zoltán (szerk.): *Közzolgálati jog.* – Budapest, NKE Szolgáltató Kft., 2015. – ISBN 978-615-5527-15-9 – p. 25, p. 29.;
- HAZAFI Zoltán: *A közigazgatás létszáma a személyzetpolitika szemszögéből.* – In. *Magyar közigazgatás* 2016/3. szám – p. 92-105.;
- HONEYWELL-JOHNSON, Judith A., DICKINSON, Alyce M.: *Small Group Incentives: A Review of the Literature.* – In. *Journal of Organizational Behavior Management* 1999. 19. évf. 2. szám – p. 89-120.;
- HEIDRICH Balázs: *Szolgáltatásmenedzsment.* – Budapest, Humán Telex Consulting, 2006.;
- HEIDRICH Balázs: *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment.* – Budapest, Human Teletext Consulting, 2001. – ISBN 963 00 68532 – p. 7., p. 16., 17., 25.;
- HERZBERG, Frederick: *A dolgozók ösztönzésének alapjai.* – In. *Harvard Business Review*, 1996. – p. 152.

- HIEZL Tamás: *Az outplacemenet mint humánpolitikai eszköz.* – In. Munkaügyi Szemle 2000. július – p. 14-17.;
- HOFSTEDE, Geert: *Motivation, Leadership and Organisation. Do American Theories Apply Abroad?* – In *Organizational Dynamics*, Summer, 1980. – ISSN 0090-2616 – p. 42-63.;
- HORNYACSEK Júlia: *A tudományos kutatás elmélete és módszertana. Szakkönyv tudományos munkát végzők és doktori tanulmányokat folytatók számára.* – Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014. – ISBN 978-615-5491-36-8 – p. 91.;
- JAKÓ Melinda: *A kompetencia fogalmának értelmezési lehetőségei.* – In. Humánpolitikai Szemle 2004/5. – p. 48-49.
- JUHÁSZ István, MATISCSÁKNÉ Lizák Marianna: *Emberi erőforrás gazdálkodás.* – Eger, Eszterházy Károly Főiskola, 2014. – p. 152.;
- JUPP, Victor: *The SAGE Dictionary of Social Research Methods.* – In. London; 2006. – ISBN 13 978 0 7619 6297 7 – p. 179.;
- KAJTÁR Edit, KORPICS Márta, KRISKÓ Edina, MÉHES Tamás, ROBERTS Éva, RUZSA Dóra: *Vezető és vezetés a közszolgálatban.* – In. KORPICS Márta, MÉHES Tamás (szerk.) – Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2019. – ISBN 978-963-498-096-4 – p. 12.;
- KAROLINY Mártonné, POÓR József: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv.* – Budapest, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., 2010. – p. 284.;
- KISS György: *A piac és az emberi tényező. A rendszerváltoztatás hatása a munka világának szabályozására.* – Budapest, Balassi Kiadó, 1995. – ISBN 963 506 029 7 – p. 83-101.;
- KISS György: *Munkajog.* – Budapest, Osiris Kiadó, 2005. – ISBN 963 389 736 X, ISSN 1218-9855 – p. 585.;
- KLEIN Sándor: *Vezetés- és szervezetpszichológia.* – Budapest, SHL Hungary, 2001. – ISBN 963-00-7008-1 – p. 289-295., p. 302.;
- KLEIN Sándor: *Vezetés- és szervezetpszichológia.* – Budapest, Edge 2000 Kiadó, 2009. – ISBN 978 963 9760 07 3, ISSN 1418-6586 – p. 43-90., p. 46-48., p. 60-62.;
- KOMOR Levente: *Személyes vezetés* – Gödöllő, Szent István Egyetem, 2009. – p. 4.
- KÓPHÁZI Andrea: *A motiváció szerepe a munkavállalói lojalitás megteremtésében.* – In. Humánpolitikai Szemle, 2007. 18. évf. 4. szám – p. 51-56.;
- KONCZ Katalin: *Egyéni karrieraspirációk és egyéni karriertervezés I. rész.* – In. Munkaügyi Szemle, 2003. március 3. szám – p. 24;
- KONTÉR Andrea: *A munkahelyi kiégés elsősegélye.* – In. Munkaügyi szemle 2007. (július-augusztus) – p. 12., p. 12-17.;

- KOVÁTS Daniella: *Csoportdinamika*. – In. HALLER József, FARKAS Johanna (szerk.): *Pszichológia a közszolgálatban I.* – Budapest, Dialóg Campus Kiadó, 2018. – p. 135-150.;
- KRAUSS Ferenc Gábor: *Kompenzációs és javadalmazási rendszerek*. – In. SZABÓ Szilvia, SZAKÁCS Gábor (szerk.): *Közszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment*. – Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2016. – ISBN 978-615-5527-96-8 – p. 228-236., p. 263.;
- KRAUSS Gábor, PETRÓ Csilla: *A közszolgálat béren kívüli juttatási rendszerének aktuális kérdései*. – In. Pro Publico Bono. Magyar Közigazgatás 2014. (4.) – p. 45-46.;
- KUN Attila, HOMICSKÓ Árpád Olivér, EMBER Alex, PETROVICS Zoltán: *Megújult munkajogi szabályozás*. – Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Vezető- és Továbbképzési Központ, 2018. – ISBN 978-615-5870-17-0 – p. 50.;
- LÁCZAY Magdolna, JUHÁSZ Csilla: *Motiváció és teljesítményértékelés*. – In. HAJÓS László, BERDE Csaba (szerk.): *Emberi Erőforrás gazdálkodás*. – Debrecen, Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, 2007. – ISBN 978-963-9732-47-6 – p. 77., p. 80-83., p. 82-83.;
- LINDER Viktória, KOVÁCSNÉ Szekér Enikő: *Az előmenetel (karrier) a közszolgálatban*. – In. GYÖRGY István, HAZAFI Zoltán (szerk.): *Közszolgálati életpályák a közigazgatásban és a rendvédelemben*. – Budapest, Dialóg Campus Kiadó, 2018. – ISBN 978-615-5845-83-3, ISSN 2560-0222 – p. 82.;
- LOCKE, Edwin A., – LATHAM, Gary P.: *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey*. – In. American Psychologist 2002. 57. évfolyam 9. szám – p. 705–717.
- LÓCZY Péter, SZAKÁCS Édua: *A szervezeti és személyi hatékonyság fejlesztése*. – Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet, 2016. – p. 44-45.;
- LÓCZY Péter, VARGA-MÉSZÁROS Brigitta: *A Teljesítményértékelési Rendszer (TÉR)*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Vezető- és Továbbképzési Központ, 2015. – p. 5.;
- LŐRINC Lajos, TAKÁCS Albert: *A közigazgatás-tudomány alapjai*. – Budapest, Rejtjel, 1997. – ISBN 963-9149-62-4 – p. 32.;
- LŐRINCZ Lajos: *A közigazgatás létszámáról = A közigazgatás személyi állománya*, – FOGARASI József (szerk.), Unió Lap- és Könyvkiadó Kereskedelmi Kft., 1995. – p. 5.;
- LŐRINCZ Lajos: *Állandóság és változás a közigazgatásban*. – Magyar Közigazgatás. 1991. XLI. évfolyam 12. szám. 1991. december – p. 1064.;

- LŐRINCZ Lajos: *A Közigazgatás alapintézményei*. Második, átdolgozott, bővített kiadás. – Budapest, HVG ORAC Lap és Könyvkiadó Kft., 2007. – ISBN: 978 963 7490 82 8 – p. 371-374.;
- LUBINSZKI Mária: *A kiegészítés komplex értelmezése és prevenciósi lehetőségei a pedagóguspályán. Bölcsész- és társadalomtudományi tanulmányok a Miskolci Egyetem Bölcsészettudományi Kar 20 éves jubileumára*. 2012. – p. 263-276.;
- MAGASVÁRI Adrienn: *A munkavégzési rendszerek humán folyamata és humán funkciói*. – In. SZABÓ Szilvia, SZAKÁCS Gábor (szerk.): *Közszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment*. – Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2016. – ISBN 978-615-5527-96-8 – p. 82.;
- MAGYARY Zoltán, KISS István: *A közigazgatás és az emberek. Ténymegállapító tanulmány a tatabányai járás közigazgatásáról*. – Budapest, Pytheas Kiadó és Nyomda, 1939. – ISBN: 978-963-06-9469-8 – p. 24.;
- MAGYARY Zoltán: *Magyar közigazgatás. A közigazgatás szerepe a XX. sz. államában. A magyar közigazgatás szervezete működése és jogi rendje*. – Budapest, Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, 1942. – p. 59, p. 382-400;
- MANNHEIM Karl: *A nemzedékek problémája*. – In: MANNHEIM Karl: *Tudásszociológiai tanulmányok*. Budapest, Osiris Kiadó, 2000. – ISBN 963-379-740-3 – p. 201–254.;
- MASLOW, Herold Abraham: *A Theory of Human Motivation*. – In. *Psychological review* Vol 50(4), 1943. – p. 370., p. 370-396.;
- MAYO, Elton: *Hawthorne és a Western Electric Company (Részlet). Jegyzetek*. – In. *A szociológia története 1917-1945 között. (Szöveggyűjtemény) II. kötet. Kézirat*. – Eötvös Loránd Tudományegyetem. Bölcsészettudományi Kar – Budapest, Tankönyvkiadó, 1974. – p. 135-156.;
- MCCLELLAND, David C.: *Achievement Motivation Can Be Developed*. – In. *Harvard Business Review*, 43., 1965. – p. 6-25.;
- MÉHES Tamás, ROBERTS Éva: *Humánerőforrás-menedzsment: Vezetői feladatok a kiválasztásban és a munkahelyi szocializációban*. – In. KAJTÁR Edit, KORPICS Márta, KRISKÓ Edina, MÉHES Tamás, ROBERTS Éva, RUZSA Dóra: *Vezető és vezetés a közszolgálatban*. (szerk.: KORPICS Márta, MÉHES Tamás) Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2019. – ISBN 978-963-498-096-4 – p. 38-40;
- MÉHES Tamás: *Humánerőforrás-menedzsment: Vezetői feladatok a kiválasztásban és a munkahelyi szocializációban*. – In. KAJTÁR Edit, KORPICS Márta, KRISKÓ Edina, MÉHES Tamás, ROBERTS Éva, RUZSA Dóra: *Vezető és vezetés a közszolgálatban*.

- (szerk.: Korpics Márta, Méhes Tamás) Budapest, Nemzeti Közszerológati Egyetem, 2019. – ISBN 978-963-498-096-4 – p. 55-60.;
- MILKOVICH, George T., Alexandra K. WIGDOR (szerk.): *Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay*. – In. Washington, DC: National Academy Press. 1991. – p.81;
- MINTZBERG, Henry (1975): *The manager's job: Folklore and fact*. – In. Harvard Business Review, vol. 53. no. 4., 1975. – p. 49-61., p. 153.;
- MITCHELL, Terence R., DANIELS, Denise: *Motivation*. – In. Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology, kötet: 12, Walter C . BORMAN, Daniel R . ILGEN, Richard J . KLIMOSKI, and Irving B . WEINER (szerk.) – New York 2003. Wiley Publisher, 2003. – p. 225-254.;
- NAFF, Katherine C., CRUM, John: *Working for America: Does public service motivation make a difference?* – In. Review of Public Personnel Administration. 1999. 19. évfolyam 4. szám. – p. 5-16.
- NAGY Beáta, GÉRING Zsuzsanna, KIRÁLY Gábor: *Dilemmák és stratégiák a család és munka összehangolásában*. – Budapest, L'Harmattan Kiadó, 2018. – ISBN 978-963-414-394-9 – p. 7-11.;
- NAGY Lászlóné, BARABÁS Katalin (2011): *Az egészségműveltség és egészségmagatartás diagnosztikus mérésének lehetőségei*. – In. CSAPÓ Benő, ZSOLNAI Anikó (szerk.): Kognitív és affektív fejlődési folyamatok diagnosztikus értékelésének lehetőségei az iskola kezdő szakaszában. – Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, 2011. – p. 178.
- NEMES Ferenc, SZLÁVICZ Ágnes: *A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában*. – In. Vezetéstudomány XLII. évf. 2011. 9. szám – ISSN 01 33-0179 – p. 5.;
- NEMES Ferenc: *Vezetési ismeretek és módszerek* – Budapest, Felelős kiadó Nemes Ferenc, 2003. – ISBN 963-03-5565-5 – p. 13., p.15., p. 9-42.,
- ÓNODY Sarolta: *Kiegészítő tünetek (Burnout szindróma) keletkezése és megoldási lehetőségei*. – In. Új Pedagógiai Szemle 2001. (2001/5) – p. 80-85.;
- ŐRI Péter: *Nemzedékek és demográfiai viselkedés Magyarországon a 19. század végén, a 20. század elején*. – In. GYÁNI Gábor, LÁCZAY Magdolna (szerk.) (2008): *Generációk a történelemben. A Hajnal István Kör – Társadalomtörténeti Egyesület 2007. évi konferenciájának kötete*. – Nyíregyháza, A Hajnal István Kör – Társadalomtörténeti Egyesület. Nyíregyházi Főiskola Gazdasági és Társadalomtudományi Kara, 2008. – ISBN 978-963-7336-99-7 – p. 53.;

- PAKSI-PETRÓ Csilla: *Közszolgálati ösztönzésmenedzsment*. – In: SZABÓ Szilvia, SZAKÁCS Gábor (szerk.): *Közszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment*. – Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2016. – ISBN 978-615-5527-96-8 – p. 240-261.;
- PAKSI-PETRÓ Csilla: *Utánpótlás-politikai kihívások a közigazgatásban*. – In. *Pro Publico Bono* – Magyar Közigazgatás 2018/2. – p. 106-127.;
- PERRY, James, L.: *Antecedents of public service motivation*. – In. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 1997. 7. évf. 2. szám – p. 181-197.;
- PERRY, James L., MESCH, Debra, PAALBERG, Laurie: *Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited*. – In. *Public Administration Review*. 2006 July-August – p. 505-614.;
- PETRÓ Csilla: *Kompenzáció és javadalmazás a közszołgálatban*. – Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem. 2014. – ISBN 978-615-5491-25-2 – p. 14-15., p. 29-30, p. 33, p. 58.;
- PETRÓCZI Erzsébet: *Amit a hallgatónak tudni illik a kiegészőről*. – Szeged, SZEK Juhász Gyula Felsőoktatási Kiadó, 2007. – p. 5-44.,
- PINK, Daniel H.: *Motiváció 3.0, Ösztönzés másképp*. – Budapest, HVG Kiadó Zrt., 2010. – ISBN 978-963-3040-20-1 – p. 75.;
- RÁCZ Anita Mária: *A fizetett szabadság mint motivációs eszköz és a foglalkoztatási formák kapcsolata*. – In. *Új Magyar Közigazgatás*. 2021. március, 14. évf. 1. szám. – ISSN 2060-4599 – p. 14-22;
- RÁCZ Anita Mária: *A kormánytisztviselőket megillető illetmények és elismerések a Kit. rendszerében*. – In. *Új Magyar Közigazgatás*. 2020. december, 13. évf. 4. szám. – ISSN 2060-4599 – p. 73.;
- RÁCZ Anita Mária: *A közszolgálati illetményrendszer*. – In. *HR & Munkajog Jogi szaklap HR és munkaügyi szakembereknek*. 2015. április 6. évfolyam 4. szám. – ISSN 2063-7101 – p. 36-39.;
- SELYE János: *Stressz distressz nélkül*. – Budapest, Akadémiai Kiadó, 1983. – ISBN 963-05-3432-0 – p. 23-30., p. 76-92.;
- STAJKOVIC, Alexander D., LUTHANS, Fred: *Behavioral Management and Task Performance in Organizations: Conceptual Background, Meta-Analysis, and Test of Alternative Models*. – In. *Personnel Psychology* 2003. 56. évf. 1. szám – p. 155-194.;
- KOVEN, Steven G. (2019): E-book, *The Case Against Bureaucratic Discretion*; p.27.;
- SUBÁNÉ Varga Judit: *Viselkedés és motiváció*. – In. *Humánerőforrás-menedzsment*, 1999/4. – p. 12-18.;

- SZABÓ Szilvia, STRÉHLI-KLOTZ Georgina: *Közszolgálati életpályák. Emberi erőforrás áramlás.* – Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014. – ISBN 978-615-5491-22-1 – p. 33.;
- SZLÁVICZ Ágnes: *A „Dolgozó magyarok 2006” dolgozói elégedettség felmérés módszertani elemzése.* Doktori (PhD) értekezés. – Gödöllő, Szent István Egyetem. Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, 2010. – p. 24-25.;
- TAKÁCS Ildikó: *A munkahelyi szocializáció és a munkahelyi beilleszkedés pszichológiai tényezői.* – In. MÉSZÁROS Aranka (szerk.): *A munkahelyi szociálpszichológia jelenségvilága. Egyének és csoportok.* – Miskolc, Z-Press Kiadó Kft., 2006. – p. 296-316.;
- TARI Annamária: *Y generáció, Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalom-lélektani összefüggések az információs korban.* – Budapest, Jaffa Kiadó, 2010. – ISBN 978-963-991-20-2 – p. 14-72.;
- TEMESI István: *Közigazgatási jog.* – In. TEMESI István: *A közigazgatás személyzete.* Budapest, Dialóg Campus Kiadó, 2018. – p. 81., p 275., p. 280.;
- TÉR – Felhasználói kézikönyv a helyi szervezeti támogatók kormányhivatali tisztviselők részére. Directybernetics Szoftverfejlesztő és Szolgáltató Kft. 2019. március;
- TERNOVSZKY Ferenc: *Nemzetközi menedzsment európai szemmel.* – Budapest, Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2000 – ISBN 9637163654 – p. 24.;
- TOSI, H. L. - CARROLL, S. J. (1986): *Management*, John Wesley, New York, 1986.;
- TÓTHNÉ Sikora Gizella: *Humán erőforrások gazdaságtana.* – Miskolc, Bíbor Kiadó, 2004. – ISBN 9639466824 – p. 51-56.;
- VERGEER Frans, LEEUWE J.: *A jól – lét fogalma az egészségnevelésben.* – In. *Egészségnevelés.* 2002/43. – p. 43.;
- WAGNER, John A.: *Participation’s Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence.* – In. *Academy of Management Review.* 1994. 19. évfolyam, 2. szám – p. 312-330.;

EGYÉB FORRÁS

A KORMÁNYZATI IGAZGATÁSRÓL SZÓLÓ T/3610. SZÁMÚ TÖRVÉNYJAVASLAT. – 2018. november – p. 148.

<https://www.parlament.hu/irom41/03610/03610.pdf>

Letöltés ideje: 2019. október 4.

A MAGYAR KORMÁNYTISZTVISELŐI KAR HIVATÁSETIKAI KÓDEXE. – 2019. – p. 1-2.

<http://mkk.org.hu/sites/default/files/Hivat%C3%A1setikai%20K%C3%B3dex%202020.pdf>

Letöltés ideje: 2020. május 15.

A TÁVMUNKÁRÓL SZÓLÓ EURÓPAI KERETMEGÁLLAPODÁS VÉGREHAJTÁSA. AZ EURÓPAI SZOCIÁLIS PARTNEREK JELENTÉSE. – Társadalmi Párbeszéd Bizottsága, 2006. – p. 2.

<http://erc-online.eu/wp-content/uploads/2014/04/2011-01194-E.pdf>

Letöltés ideje: 2020. február 2.

AZ EGÉSZSÉGFEJLESZTÉS ALAPELVEI. AZ EGÉSZSÉGFEJLESZTÉS ALAPVETŐ NEMZETKÖZI DOKUMENTUMAI. – Országos Egészségfejlesztési Intézet, 2004. – ISBN: 963 86595 3x – p. 14.

<https://mek.oszk.hu/08100/08107/08107.pdf>

Letöltés ideje: 2020. február 2.

AZ EURÓPAI GAZDASÁGI ÉS SZOCIÁLIS BIZOTTSÁG VÉLEMÉNYE – TÁRGY: A SZOCIÁLIS PARTNEREK SZEREPE – A HIVATÁS, A CSALÁD ÉS A MAGÁNÉLET ÖSSZEEGYEZTETÉSE (2007/C 256/19.). – In. Az Európai Unió Hivatalos Lapja, 2007. – p. 102-105.

<http://docplayer.hu/17200118-Az-europai-gazdasagi-es-szocialis-bizottsag-velemenye-targy-a-szocialis-partnerek-szerepe-a-hivatas-a-csalad-es-a-maganelet-osszeegyeztetese.html>

Letöltés ideje: 2019. november 12.

BALÁZS István: *A közigazgatás*. – In. JAKAB András, FEKETE Balázs (szerk.): *Internetes Jogtudományi Enciklopédia (Közigazgatási jog rovat, rovatszerkesztő: BALÁZS István)* 2018. – p. 10.

<https://ijoten.hu/uploads/a-kozigazgatas.pdf>

Letöltés ideje: 2019. október 8.

BARANYAI Mária, BOKODI Márta: *Szakmai javaslat kompetenciák használatára a stratégiai alapú integrált emberi erőforrásgazdálkodás humán folyamatainak működtetéséhez.* – Budapest, Nemzeti Közszerológati Egyetem, 2016. – p. 11-18.

<https://fejlesztiprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztiprogramok-uni-nke-hu/Szakmai%20javaslat%20a%20k%C3%B6zigazgat%C3%A1si%20p%C3%A1lyakezd%C5%91k%20kompetencia%20alap%C3%BA%20felv%C3%A9teli%20vizsg%C3%A1lat%C3%A1ra.pdf>

Letöltés ideje: 2020. december 5.

BECK-BÍRÓ Kata, GARAY Magdolna, TÖRÖK Réka: *A Nemzeti Pályaorientációs Portál a generációk szolgálatában.* – In. Életpálya-tanácsadás folyóirat. 2014. III. szám. Budapest, Nemzeti Munkaügyi Hivatal. – ISSN 2064-4264 – p. 6.

http://epa.oszk.hu/02500/02512/00008/pdf/EPA02512_eletpalya_tanacsadas_2014_03.pdf

Letöltés ideje: 2020. október 18.

BERÉNYI László, SZOLNOKI Bernadett: *Az irodai munkavégzés ergonómiájának hatása a munka minőségére.* – In. Minőség és megbízhatóság. 2014/2. – p. 95-103.

https://www.academia.edu/7734614/Az_irodai_munkav%C3%A9gz%C3%A9s_ergon%C3%B3mi%C3%A1j%C3%A1nak_hat%C3%A1sa_a_munka_min%C5%91s%C3%A9g%C3%A9re

Letöltés ideje: 2020. január 8.

BERKI Katalin, SUBA Ildikó: *A tizenharmadik havi illetmény története.* – In. Fundamentum. 2005. 4. szám – p. 110-119.

<https://adoc.pub/berki-katalin-suba-ildiko.html>

Letöltés ideje: 2020. december 10.

BOJTOR András, MÉSZÁROS Zoltán: *Government at a Glance – Kormányzati körkép 2017.* – In. Államtudományi Műhelytanulmányok, 2018. – 2018 évi 1. szám. – p. 2-4., p. 40-41.

https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/allamtud_muhely/issue/view/43

Letöltés ideje: 2020. január 10.

BOKODI Márta, SZABÓ Szilvia, STRÉHLI-KLOTZ Georgina, PETRÓ Csilla: *Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás. „Közszolgálati Humán Tükör” kutatás. Strukturált interjú. („Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány).* – Budapest, 2013. – p.

http://real.mtak.hu/34309/1/01_HR_StruktInteju_AROP2217.pdf

Letöltés ideje: 2020. október 2.

- BOKOR Attila, BÍRÓ Kata, KOVÁTS Gergely, TAKÁCS Sándor, TOARNICZKY Andrea:
Humán tükör – Körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről I. rész. – In. *Vezetéstudomány* XXXVI. évf. 2005. 1. szám 33-47. old.
http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4370/1/VT_2005n1p33.pdf
Letöltés ideje: 2020. szeptember 26.
- BOKOR Attila: *Létezik-e itthon Y-generáció?* – In. *Vezetéstudomány* XXXVIII. évf. 2007. 2. szám – p. 17., p. 2-21.
<https://core.ac.uk/download/pdf/187145543.pdf>
Letöltés ideje: 2020. október 18.
- BOR Alexandra: *X,Y,Z alfa generáció: Kik ezek?* – 2014.
https://prezi.com/feikfwmygpc_/x-y-z-alfa-generacio-kik-ezek/
Letöltés ideje: 2020. október 18.
- BUDA András: *Generációk, társadalmi csoportok a 21. században.* – In. *Magyar Tudomány* 2019/1. Budapest, Akadémia Kiadó. 2019. Tematikus összeállítás. Interdiszciplináris pedagógia. (A X. Kiss Árpád Emlékkonferencia előadásából) – DOI: 10.1556/2065.180.2019.1.12 – p. 120-129.
https://mersz.hu/dokumentum/matud__405
Letöltés ideje: 2020. október 18.
- BUDAI Balázs Benjámin: *A rugalmas közigazgatási munkavégzés elmélete és gyakorlatának előmozdítása.* In. GULYÁS László, GÁL József (szerk.): *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok* 5., 2010, 2010. évf. 5. szám, p. 144.
https://www.academia.edu/37607568/A_rugalmas_k%C3%B6zigazgat%C3%A1si_munkav%C3%A9gz%C3%A9s_elm%C3%A9lete_%C3%A9s_gyakorlat%C3%A1nak_el%C5%91mozd%C3%ADt%C3%A1sa
Letöltés ideje: 2020. október 18.
- CONSTITUTION OF THE WORLD HEALTH ORGANIZATION. – *Basic Documents*, 1948. – p. 1.
https://www.who.int/governance/eb/who_constitution_en.pdf
Letöltés ideje: 2020. február 2.
- CSUTORÁS Gábor Ákos: *Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a Központi Statisztikai Hivatalban.* – In. *Pro Publico Bono*. Magyar közigazgatás. 2016/1. – p. 92-107.
<http://real.mtak.hu/50487/1/csutoras-gabor-akos-az-y-generacios-munkatarsak-megtartasi-lehetosegei-a-kozponti-statisztikai-hivatalban.original.pdf>

Letöltés ideje: 2020. október 18.

CSUTORÁS Gábor Ákos: *A közigazgatási szervek kihívásai az Y generációs munkaerő kezelésében.* – In. Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. 2018. – ISSN 2064-4361 – p. 16-24.

<http://real.mtak.hu/79551/7/TaylorNo31-16-24.pdf>

Letöltés ideje: 2020. október 18.

DAJNOKI Krisztina, HÉDER Mária: *„Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira.* – In. Hadtudomány. Elektronikus lapszám, 2017. – DOI 10.17047/HADTUD.2017.27.E.84. – p. 87-88.

<http://real.mtak.hu/72149/1/dajnoki.pdf>

Letöltés ideje: 2020. szeptember 10.

DÁVID Imre: *A stressz és kezelése.* – In. DÁVID Imre, FÜLÖP Márta, PATAKY Nóra, RUDAS János: *Stressz, megküzdés, versengés, konfliktusok.* – Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, 2014. – ISSN 2062-5936 – p. 21.

https://tehetseg.hu/sites/default/files/konyvek/geniusz_34_net.pdf

Letöltés ideje: 2020. február 2.

DÁVID Péter: *Díjazás, illetmény.* – In. HAZAFI Zoltán (szerk.): *A közszolgálati tisztviselői törvény magyarázata.* – 2012. március 31. – p. 234-235., 247-259., p. 278-279., p. 395-397.

<https://jak.ppke.hu/uploads/articles/12040/file/A%20k%C3%B6zszolg%C3%A1lati%20tisztvisel%C5%91i%20%C3%B6rv%C3%A9ny%20magyar%C3%A1zata.pdf>

Letöltés ideje: 2020. szeptember 10.

EUROSTAT: *Government employment in the EU stable since 2000.* (2018.07.23.)

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/WDN-20170723-1?inheritRedirect=true&redirect=%2Feurostat%2F>,

Letöltés ideje: 2019. március 21.

EURÓPAI MUNKAHELYI BIZTONSÁGI ÉS EGÉSZSÉGVÉDELMI ÜGYNÖKSÉG: *Munkahelyi egészségfejlesztés munkáltatók számára.* – In. FACTS, Belgium, 2010. – ISSN: 1725-7034 – p. 1-2.

<https://osha.europa.eu/hu/publications/factsheet-93-workplace-health-promotion-employers/view>

Letöltés ideje: 2019. november 7.

EURÓPAI MUNKAHELYI BIZTONSÁGI ÉS EGÉSZSÉGVÉDELMI ÜGYNÖKSÉG: *A munkával összefüggő stressz.* – In. FACTS, Belgium, 2007. – ISSN 1725-7034 – p. 1.

<https://osha.europa.eu/hu/publications/factsheets/22>

- Letöltés ideje: 2019. november 7.
- EURÓPAI MUNKAHELYI BIZTONSÁGI ÉS EGÉSZSÉGVÉDELMI ÜGYNÖKSÉG: *E-útmutató a stressz és a pszichoszociális kockázatok kezelésére.* – p. 14.
<https://osha.europa.eu/hu/tools-and-resources/e-guides/e-guide-managing-stress-and-psychosocial-risks>
- Letöltés ideje: 2019. november 7.
- FERINCZ Adrienn, SZABÓ Zsolt Roland: *Z generáció hatása a munkáltató szervezetekre.* – Munkaügyi szemle, 2012. II. szám – p. 88 – 93.
<https://www.munkaugyiszemle.hu/z-generacio-hatas-a-munkaltatoi-szervezetekre>
- Letöltés ideje: 2020. október 18.
- FOGAS Krisztina: *Z generáció: ilyen az új nemzedék a munkahelyen.* – 2015.
<https://www.profession.hu/cikk/z-generacio-ilyen-az-uj-nemzedek-a-munkahelyen>
- Letöltés ideje: 2020. október 18.
- GELLÉN Márton – KUDO, Hiroko: *What Individual Career Strategies Teach Us About Public Administration: A comparative study on Japan and Hungary. A Comparative Study of Japan and Hungary.* – In. Conference paper. IRSPM Annual Conference, Birmingham, 2015. – p. 1-25.
https://www.researchgate.net/publication/301684021_IRSPM_2015_Paper_with_professor_Hiroko_Kudo
- Letöltés ideje: 2020. október 15.
- GOVERNMENT EMPLOYMENT INT HE EU STABLE SINCE 2000. – 2018.
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/WDN-20170723-1?inheritRedirect=true&redirect=%2Feurostat%2F>
- Letöltés ideje: 2019. március 21.
- GÖNDÖR András: *Szervezeti viselkedés. Kézirat.* – 2003. – p. 147-148., p. 154.
https://kupdf.net/download/szervezetiviselkedes2003178p_59a2da22dc0d601035568edb_pdf
- Letöltés ideje: 2020. december 10.
- HALVORSON, Heidi Grant: *How happiness changes as we age* – 2013.
https://www.huffpost.com/entry/how-to-age-gracefully-_b_3796343?guccounter=1
- Letöltés ideje: 2020. október 18.
- HARSÁNYI Zsófia: *A kormányzati szolgálati jogviszony módosítása, megszűnése, megszüntetése, és a szervezeti változásokkal összefüggő közszolgálati munkajogi kérdések.* – In. Közszolgálati jogi és módszertani füzetek. 2015. – p. 131-136.

<https://docplayer.hu/27135123-A-kormanyzati-szolgalati-jogviszony-modositasa-megszunese-megszuntetese-es-a-szervezeti-valtozasokkal-osszefuggo-kozszolgalati-munkajogi-kerdesek.html>

Letöltés ideje: 2020. október 18.

HAZAFI Zoltán: *A közszolgálati személyzeti politika: nyílt és zárt rendszerek.* – In. GYÖRGY István, HAZAFI Zoltán (szerk.): *Közszolgálati életpályák a közigazgatásban és a rendvédelemben.* – Budapest, Dialóg Campus Kiadó, 2018. – ISBN 978-615-5845-84-0, ISSN 2560-0222 – p. 53-55., p. 57.

http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/11003/web_PDF_EKM_Kozszolgalati_eletpalyak_kozigazgatas_rendvedelem.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Letöltés ideje: 2021. szeptember 2.

HAZAFI Zoltán (2018): *Munkaköralapú humánerőforrás-gazdálkodás és a humán tőke reformja nemzetközi konferencia (előadás).* – Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2018. (2018. június 27-28.);

HAZAFI Zoltán, KAJTÁR Edit: *A COVID-járvány hatása a közszolgálati HRM fejlődésére: Globális kihívás, nemzetközi válaszok.* – In. RIXER Ádám (szerk.): *A járvány hosszútávú hatása a magyar közigazgatásra.* – Budapest, Károli Gáspár Református Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar Lőrincz Lajos Közjogi Kutatóműhely, 2021. – p. 247.

https://ajk.kre.hu/images/doc2021/pr/a_jarvany_hosszutavu_hatasa_a_magyar_kozigazgatasra.pdf

Letöltés ideje: 2021. szeptember 2.

HAZAFI Zoltán, LUDÁNYI Zoltán (szerk.): *Kommentár a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvényhez.* – Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2021. – p. 157-161., p. 158-159., p. 161-163., p. 238-241., p. 469-470., p. 469-476.

<https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/16458/Kommentar%20a%20kormanyzati%20igazgatasrol%20szolo%202018.%20evi%20CXXV.%20torvenyhez.pdf;jsessionid=D934361EB769C826F6EB502648FCF776?sequence=3>

Letöltés ideje: 2021. szeptember 2.

HÉDER Mária: *„A tehetségmenedzsment kapcsolata más HR-funkciókkal = The Relationship Between Talent Management and Other HR Functions”.* – In. *Köztes Európa* 9. szám 1-2., Szeged, Egyesület Közép-Európa Kutatására, 2017. – ISSN 2676-8909 – p. 177-184.

<https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/vikekke/article/view/12753>

Letöltés ideje: 2020. október 10.

HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: *A közszolgálati munkavégzéssel kapcsolatos jellemzők, tapasztalatok, a munkahelyi és magánéleti stressz hatása a munkavégzésre.* – In. *A közszolgálati tisztviselők élet- és munkakörülményei, társadalmi helyzete Magyarországon.* – Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2020. – ISBN 978-963-498-141-1 – p. 114.

<http://real.mtak.hu/109882/>

Letöltés ideje: 2020. február 2.

HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor, SZABÓ Szilvia: *A pszichológiai megközelítésű PSM paradigma jelentősége a magyar közszolgálatban.* – In. *Hadtudományi Szemle*, 2016. IX. évfolyam 2. szám, p. 163-174.

<http://real.mtak.hu/37818/1/megjelent.pdf>

Letöltés ideje: 2019. november 9.

HORVÁTH István: *Diagnózis és terápia. Javaslat a közszolgálat munkajogi szabályozásának reformjára – figyelemmel az EU-tagállamok jogalkotására és hazai helyzetükre.* – Budapest, Doktori (PhD) értekezés, 2006. – p. 28., 67-68., p. 195.

<https://ajk.pte.hu/sites/ajk.pte.hu/files/file/doktori-iskola/horvath-istvan/horvath-istvan-vedes-ertekezes.pdf>

Letöltés ideje: 2021. február 2.

HŐS Nikolett: *A közszolgálati jogviszony tartalma.* – In. KÁRTYÁS Gábor (szerk.) *Bevezetés a közszolgálati munkajogba.* – Budapest, ELTE Eötvös Kiadó, Eötvös Lóránd Tudományegyetem, 2015. – p. 101-102.

https://www.eltereader.hu/media/2020/04/Kartyas_Kozszolgalmati-Jog_READER.pdf

Letöltés ideje: 2020. február 2.

INFOJEGYZET, 2018/32., – Budapest, Országgyűlés Hivatala Közgyűjteményi és Közművelődési Igazgatóság Képviselői Információs Szolgálat, 2018. november 27. – p. 2.

https://www.parlament.hu/web/guest/nyitolap?_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_INSTANCE_templateSearch_formDate=1630866258122&p_p_id=com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_INSTANCE_templateSearch&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_INSTANCE_templateSearch_mvcPath=%2Fsearch.jsp&_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_INSTANCE_templateSearch_cur=1&_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_INSTANCE_templateSearch_format=&_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_INSTANCE_templateSearch_keywords=K

tv.&_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_INSTANCE_templateSearch_scope=this-site&_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_INSTANCE_templateSearch_useAdvancedSearchSyntax=false&_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_INSTANCE_templateSearch_entryClassName=&_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_INSTANCE_templateSearch_assetTagNames.raw=&_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_INSTANCE_templateSearch_modified=&_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_INSTANCE_templateSearch_modifiedselection=0&_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_INSTANCE_templateSearch_modifiedfrom=2021.09.04.&_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_INSTANCE_templateSearch_modifiedto=2021.09.05.&_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_INSTANCE_templateSearch_searchPrimaryKeys=&p_auth=

Letöltés ideje: 2021. február 2.

JUHÁSZ Ágnes: *Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés. Oktatási segédanyag. Munka- és Szervezetpszichológiai Szakképzés.* – Budapest, 2002. – p. 2-6, p. 2-46.;
<http://www.munkahelyiegeszsegfejleszt.es.hu/docs/doc2.pdf>
Letöltés ideje: 2019. október 11.

KÁDÁR Krisztián: *Hatékony közigazgatás.* – In. JÓ ÁLLAM JELENTÉS 2019. NKE – Kutatásmódszertani és Mérésügyi Iroda, 2019. – p. 157.
<https://joallamjelentes.uni-nke.hu/kiadvanyok/jo-allam-jelentes-2019-elso-valtozat/>
Letöltés ideje: 2020. május 6.

KÁRTYÁS Gábor: *Díjazás a közszolgálati foglalkoztatási jogviszonyokban.* – In. KISS György (szerk.): *Közszolgálati életpályák jogi szabályozása.* – Budapest, Dialóg Campus Kiadó, 2019. – ISBN 978-615-5945-95-3 – p. 243
https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12671/web_PDF_Kozszolgalmati_eletpalyak_jogi_szabalyozasa.pdf?sequence=1
Letöltés ideje: 2020. február 2.

KÁRTYÁS Gábor: *Az előmeneteli és illetményrendszer.* – In. KÁRTYÁS Gábor (szerk.) *Bevezetés a közszolgálati munkajogba.* – Budapest, ELTE Eötvös Kiadó, Eötvös Lóránd Tudományegyetem, 2015. – p. 123-127.
https://www.eltereader.hu/media/2020/04/Kartyas_Kozszolgalmati-Jog_READER.pdf
Letöltés ideje: 2020. február 2.

- KÁSLER Miklós: *Etnikai és demográfiai változások Magyarország 1100 éves(nél is régebbi) történelmében. Ethnic and Demographic Changes in Hungary's over 1100 Years of History.* – In. Polgári Szemle 2016. augusztus, 12. évfolyam, 1-3. szám. – p. 36-37.
<https://polgariszemle.hu/archivum/103-2016-augusztus-12-evfolyam-1-3-szam/allam-es-tarsadalompolitika/737-etnikai-es-demografiai-valtozasok-magyarorszag-1100-eves-nel-is-regebbi-toertenelmeben>
Letöltés ideje: 2020. október 18.
- KIS Norbert: „*Tanuló közigazgatás*”: *a tisztviselők közszolgálati továbbképzése.* – In. Új Magyar Közigazgatás. 2015. 8. évfolyam 1. szám – ISSN 2060-4599 – p. 68-77.
http://kozszov.org.hu/dokumentumok/UMK_2015/1/11_Forum_Tanulo_kozigazgatás.pdf
Letöltés ideje: 2020. február 4.
- KIS Norbert: *Hatékonyság a közigazgatásban.* – In. Magyar Idők Kiadó. 2018. – 2018. október 9.
<https://www.magyaridok.hu/velemenyt/hatekonysag-a-kozigazgatásban-3549641/>
Letöltés ideje: 2019. február 20.
- KISS Csaba, CSILLAG Sára: *Szervezeti kultúra.* – Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014. – p. 4-6., p. 14.
<http://m.ludita.uninke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/10442/Teljes%20szöveg%21?sequence=1&isAllowed=y>
Letöltés ideje: 2020. február 2.
- KÓPHÁZI Andrea, PÉTERVÁRI Zsófia, BALASSA Éva: *Az X, Y és Z generációk kihívásai a 21. század munkaerőpiacán.* – In. Munkaügyi Szemle 2018. 61. évf. 6. szám – p. 49-55., p. 53., p. 55.
<https://www.munkaugyiszemle.hu/az-x-y-es-z-generaciok-kihivasai-21-szazad-munkaeropiacan>
Letöltés ideje: 2020. október 18.
- KOVÁCS Éva, HAJNAL György: *A magyar központi államigazgatás változásai a rendszerváltástól 2015-ig.* – In: JAKAB András, GAJDUSCHEK György (szerk.): *A magyar jogrendszer állapota.* – Budapest, MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, 2016. – ISBN 978-963-418-006-7 – p. 529-555.
https://jog.tk.mta.hu/uploads/files/18_Kovacs_Eva_Hajnal_Gyorgy.pdf
Letöltés ideje: 2019. június 5.
- KÖZIGAZGATÁSI ALAPVIZSGA – Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2021. – p. 72.

https://kti.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/Alapvizsga_9th_ed_2021.pdf

Letöltés ideje: 2021. július 3.

KÖZIGAZGATÁS- ÉS KÖZSZOLGÁLTATÁS-FEJLESZTÉSI STRATÉGIA 2014-2020. – p. 24., p. 25-29.

<https://2015->

[2019.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf](https://2015-2019.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf)

Letöltés ideje: 2019. március 10.

KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL: *Munkavégzés és családi kötöttségek – 2018. II. negyedév* – 2018.

<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/munkavegzes/index.html>

Letöltés ideje: 2020. október 19.

KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL: *Magyarország, 2020. – 2021.* – ISSN 1416-2768 – p. 132.

https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo_2020.pdf

Letöltés ideje: 2021. augusztus 21.

KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL: *Gyorstájékoztató (2020): Keresetek, 2020. január.* – 2020.

<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/ker/ker2001.html>

Letöltés ideje: 2020. október 18.

KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL: *Területi atlasz – Járások.* – 2019.

https://www.ksh.hu/teruletiatlasz_jarasok

Letöltés ideje: 2020. október 4.

LAZÁNYI Kornélia: *A bizalom hatása a munkaerő-piaci helyzetre.* – In. Közép-Európai Közlemények. A történelemtudomány, a regionális tudomány, a földrajztudomány, és a gazdálkodás- és a szervezéstudományok referált folyóirata. XI. évfolyam 3. szám. 2018/3. No. 42., Pécs, SZTE Juhász Gyula Pedagógusképző Kar, Egyesület Közép-Európa Kutatására, 2018. – ISSN 1789-6339 – p. 128-138.

<http://vikek.eu/wp-content/uploads/2018/11/KEKNo422018.3.SZ%C3%81M.pdf>

Letöltés ideje: 2020. október 18.

LINDER Viktória: *Közszolgálati jog.* – In. JAKAB András, KÖNCZÖL Miklós, MENYHÁRD Attila, SULYOK Gábor (szerk.): *Internetes Jogtudományi Enciklopédia (Közigazgatási jog rovat, rovatszerkesztő: BALÁZS István)*, 2020.

<https://ijoten.hu/szocikk/kozszoigalati-jog>

Letöltés ideje: 2020. december 10.

LINDER Viktória: *Nemzetközi trendek a közszolgálatban. Jogi szabályozás és emberi erőforrás-gazdálkodási megoldások.* – Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014. – p. 13-20.

<http://m.ludita.uni->

[nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/8610/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y](http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/8610/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y)

Letöltés ideje: 2020. február 20.

LUDÁNYI Dávid: *Általános rész. Preambulum, a törvény hatálya.* – In. CSÓKA Gabriella, FÜLÖP Tímea, S. HORVÁTH István, JUHÁSZ Dezső, LUDÁNYI Dávid, SOLYMOSI Gabriella, TAKÁCS Eszter: *A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény rövid magyarázata. Közszolgálati jogi szabályok a Kit.-ben.* – Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem. 2019. – p. 11.

<https://nkerepo.uni->

[nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/13880/A%20kormanyzati%20igazgatasrol%20szolo%202018.%20evi%20CXXV.%20torveny%20rovid%20magyarazata.pdf;jsessionid=36B1C383435F482DE534D7B6AD6A2675?sequence=3](https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/13880/A%20kormanyzati%20igazgatasrol%20szolo%202018.%20evi%20CXXV.%20torveny%20rovid%20magyarazata.pdf;jsessionid=36B1C383435F482DE534D7B6AD6A2675?sequence=3)

Letöltés ideje: 2020. október 6.

MAGYARY ZOLTÁN KÖZIGAZGATÁS-FEJLESZTÉSI PROGRAM (MP 11.0) – p. 21-47.

Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, 2011. június 10.

<https://docplayer.hu/3271405-Magyary-zoltan-kozigazgatas-fejlesztési-program.html>

Letöltés ideje: 2017. szeptember 8.

MAGYARY ZOLTÁN KÖZIGAZGATÁS-FEJLESZTÉSI PROGRAM (MP 12.0) – p. 19.

Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, 2012. augusztus 31.

<https://docplayer.hu/974896-Magyary-zoltan-kozigazgatas-fejlesztési-program.html>

Letöltés ideje: 2017. szeptember 8.

MARSHALL, Alfred: *Principles of Economics. An Introductory Volume.* – In. 8th edition. English Language Book Society & Macmillan Co. London, 1961. – p. 528-529.

[https://oll-resources.s3.us-east-](https://oll-resources.s3.us-east-2.amazonaws.com/oll3/store/titles/1676/Marshall_0197_Bk.pdf)

[2.amazonaws.com/oll3/store/titles/1676/Marshall_0197_Bk.pdf](https://oll-resources.s3.us-east-2.amazonaws.com/oll3/store/titles/1676/Marshall_0197_Bk.pdf)

Letöltés ideje: 2020. október 7.

MÉLYPATAKI Gábor: *A nyílt és zárt közszolgálati rendszerek összehasonlítása.* – Miskolci Jogi Szemle, 5. évfolyam 2010. 2. szám – p. 156-178.

https://www.mjsz.uni-miskolc.hu/files/egyeb/mjsz/201002/11_melypatakigabor.pdf

Letöltés: 2020. február 3.

- MCCRINDLE, Marc, WOLFINGER, Emily: *A XYZ abécéje. A nemzedékek meghatározása.* (K.A. fordítása) – In. Korunk 3. folyam, XXI/11. 2010. november – p. 13-18.
http://korunk.org/letoltlapok/Z_RKorunk2010november.pdf
Letöltés ideje: 2020. október 18.
- MCCRINDLE, Marc: *The ABC of XYZ. Understanding the global generations.* – In. McCrindle Research Pty Ltd., Australia, 2014. – ISBN 978 0 9924839 0 6 – p. 22.
http://www.saspa.com.au/wp-content/uploads/2016/02/The-ABC-of-XYZ_Chapter-1.pdf
Letöltés ideje: 2020. október 18.
- MIHÁLKA Mária: *A kiégésről – nemzetközi és hazai kutatási kitekintés.* – In. Acta Sana: Mens sana in corpore sano. 2015. – ISSN 2060-3142 – p. 7-18.
http://acta.bibl.u-szeged.hu/36302/1/sana_2015_002_007-018.pdf
Letöltés ideje: 2018. december 2.
- MOLNÁR György, KAPITÁNY Zsuzsa: *Munkahely a közszférában. Biztonság és hivatás, a szubjektív szempontok szerepe.* – In. Budapesti Munkagazdaságtani Füzetek, BWP 2013/6. Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet Budapesti Corvinus Egyetem, Emberi Erőforrások Tanszék – ISBN 978 615 5243 55 4, ISSN 1785 3788 – p. 3-13.
<http://www.econ.core.hu/file/download/bwp/bwp1306.pdf>
Letöltés ideje: 2021. január 17.
- NACSA Beáta: *Foglalkoztatás jogi szabályozása a közszférában. A jogi szabályozás két neuralgikus pontja: az állásbiztonság és a kollektív alku.* – Budapest, Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet, 2013. – p. 8.
<http://www.econ.core.hu/file/download/bwp/bwp1309.pdf>
Letöltés ideje: 2021. február 2.
- NAGY Ádám, KÖLCSEY Attila: *Mit takar az alfa-generáció? Tematikus tanulmányok – Fiatalok és/mint társadalmi problémák.* – In. Metszetek Vol. 6. (2017) No. 3. – DOI 10.18392/metsz/2017/4/2 – ISSN 2063-6415 – p. 27-28.
http://metszetek.unideb.hu/files/metszetek_201703_02.pdf
Letöltés ideje: 2020. október 18.
- NAGY Ádám, TIBORI Tímea: *Narratívák hálójában: az ifjúság megismerési és értelmezési kísérletei a rendszerváltástól napjainkig.* – In: NAGY Ádám, SZÉKELY Levente (szerk.): *Negyedszázad Magyar Ifjúság 2012.* – Budapest, Iuvenis Ifjúságszakmai Műhely – ISZT

Alapítvány – Excenter Kutatóközpont – Új Ifjúsági Szemle Alapítvány, 2016. – ISBN 978-963-89861-6-0 – p. 460.

<http://real.mtak.hu/62429/1/nyegedszazadweb.pdf>

Letöltés ideje: 2020. október 18.

NAGY Beáta: *A munka és a magánélet határán. Hogyan kutassunk egy régi témát új megközelítéssel?* – In. Kultúra és Közösség. IV. folyam V. évfolyam 2014/1. szám – p. 7.

https://www.researchgate.net/publication/295705850_A_munka_es_a_maganelet_hataran_Hogyan_kutassunk_egy_regi_temat_uj_megkozelitessel/link/5a909fa7aca2721405623144/download

Letöltés ideje: 2020. május 10.

NAGY Zsuzsanna: *A dolgozói elégedettség, mint a szervezet versenyképességének meghatározója.* – In. Marketing & Menedzsment. 2004/5. – p. 24-35.

<https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/1092>

Letöltés ideje: 2020. október 10.

OTTAWA CHARTER FOR HEALTH PROMOTION. – 1986. – p. 2.

https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0004/129532/Ottawa_Charter.pdf

Letöltés ideje: 2020. február 2.

PAIS Ella Regina: *Alapvetések a Z generáció tudomány-kommunikációjához – tanulmány. Tudománykommunikáció a Z generációnak.* – Pécs, Pécsi Tudományegyetem, 2013. – ISBN 978-963-642-991-1 – p. 8.

https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/pais_alapvetesek_a_z_generacio_tudomany-kommunikaciojához_-_tanulmany_2013.pdf

Letöltés ideje: 2020. október 18.

PAKSI-PETRÓ Csilla: *Díjazás a közszolgálatban. Általános rész.* – In. GYÖRGY István – HAZAFI Zoltán (szerk.): *Közszolgálati életpályák a közigazgatásban és a rendvédelemben.* – Budapest, Dialóg Campus Kiadó, 2018. – ISBN 978-615-5845-84-0, ISSN 2560-0222 – p. 104.

[http://m.ludita.uni-](http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/11003/web_PDF_EKM_Kozszolgalmati_eletpalyak_kozigazgatas_rendvedelem.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/11003/web_PDF_EKM_Kozszolgalmati_eletpalyak_kozigazgatas_rendvedelem.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/11003/web_PDF_EKM_Kozszolgalmati_eletpalyak_kozigazgatas_rendvedelem.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Letöltés ideje: 2019. szeptember 6.

PÁLNÉ Kovács Ilona: *Magyar Zoltán és a magyar közigazgatás.* – In. Tér és társadalom. Tudományos élet. 2011. 25. évf. 3. szám – p. 173-179.

http://real.mtak.hu/117046/1/EPA02251_Ter_es_tarsadalom3800.pdf

Letöltés ideje: 2020. október 19.

PETRÓ Csilla: *A közszolgálati emberi erőforrás menedzsment rögzös útja a személyügyi adminisztrációtól a stratégiai humánerőforrás menedzsmentig.* – In. Tavaszi Szél 2014 / Spring Wind 2014. II. kötet: állam- és jogtudomány, közigazgatás tudomány, had- és rendészettudomány. Doktoranduszok Országos Szövetsége, Debrecen, – ISBN: 978-963-89560-6-4 – p. 409-419.

http://real.mtak.hu/34310/7/vegl_410_pdfsam_TSZ_II_kotet_u.pdf

Letöltés ideje: 2020. szeptember 26.

POÓR József, JUHÁSZ Tímea, HAZAFI Zoltán, SZAKÁCS Gábor, KOVÁCS Ádám: *Az alkalmazottak fluktuációjának és a munkaerőhiányának elemzése a közszférában egy országos empirikus kutatás tükrében.* – In. Opus et Educatio, 2019. 6. évf. 3. szám – p. 313., p. 310-324.

<http://opuseteducatio.hu/index.php/opusHU/article/view/331/576>

Letöltés ideje: 2020. október 2.

SAMU NAGY Dániel: *X, Y, Z generációk.* – In. Népeség, népmozgalom, 2018. – p. 8-9.

https://www.parlament.hu/documents/10181/1828247/Infokorkep_Nepesseg_nepmozgalom.pdf/d6f5e35b-c31b-4151-1ab7-d866194eec88

Letöltés: 2020. október 18.

S. HORVÁTH ISTVÁN: *Általános rész. A kormányzati igazgatási létszámgazdálkodás.* – In. CSÓKA Gabriella, FÜLÖP Tímea, S. HORVÁTH István, JUHÁSZ Dezső, LUDÁNYI Dávid, SOLYMOSI Gabriella, TAKÁCS Eszter: *A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény rövid magyarázata. Közszolgálati jogi szabályok a Kit.-ben.* – Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem. 2019. – p. 16-23.

<https://nkerepo.uni->

[nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/13880/A%20kormanyzati%20igazgatasrol%20szolo%202018.%20evi%20CXXV.%20torveny%20rovid%20magyarazata.pdf;jsessionid=36B1C383435F482DE534D7B6AD6A2675?sequence=3](https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/13880/A%20kormanyzati%20igazgatasrol%20szolo%202018.%20evi%20CXXV.%20torveny%20rovid%20magyarazata.pdf;jsessionid=36B1C383435F482DE534D7B6AD6A2675?sequence=3)

Letöltés ideje: 2020. október 6.

SOMLAI Péter: *Nemzedékektől életszakaszokig. Történeti vizsgálódás eltolódi szociológiai témákról és szempontokról.* – In: SPÉDER Zsolt (szerk.): *A család vonzásában – Tanulmányok Pongrácz Tiborné tiszteletére.* – Budapest, KSH Népeségtudományi Kutatóintézet, 2014. – ISSN 2064-891X, ISBN 978-963-9597-31-0 – p. 15.

<http://www.demografia.hu/kiadvanyokononline/index.php/demografuskonyvtar/article/view/2605>

Letöltés ideje: 2020. október 18.

SOÓS Júliánna Katalin: *Generációk találkozása: értékrendek ütközése vagy hatékony együttműködés?* – In. Munkaugyi Szemle. 2008. 52. évfolyam. 1. szám. – p. 29-34.

http://www.munkaugyiszemle.hu/sites/default/files/8_1_soos.pdf

Letöltés ideje: 2020. október 10.

SZABÓ Ágnes – JUHÁSZ Péter: *A munkahelyi egészségprogramok értékteremtésének mérési lehetőségei.* – In. Vezetéstudomány. Budapest Management Review. L. évf. 2019. 2. szám – ISSN: 0133-0179 – DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.02.05. – p. 1.

http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3937/1/VT_2019n2p59.pdf

Letöltés ideje: 2020. február 2.

SZAKÁCS Gábor: *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. A stratégiai tervezés és a rendszerfejlesztés humánfolyamata.* – Budapest, 2013. – ISBN 978-615-5491-17-7 – p. 64.;

<http://m.ludita.uni->

[nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/8613/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y](http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/8613/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y)

Letöltés ideje: 2020. február 12.

SZILAS Roland Ferenc: *Munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság.* – 2012. – p. 4-7.

<https://docplayer.hu/3280204-Szilas-roland-ferenc-munkahelyi-stressz-es-szervezeti-igazsagossag.html>

Letöltés ideje: 2021. március 17.

SZLÁVICZ Ágnes, SZRETYKÓ György: *Az Y generáció munkával kapcsolatos elvárásai és a cégek EEM rendszereinek új kihívásai.* – In. Tér – Gazdaság – Ember. Győr, Universitas-Győr Nonprofit Kft. 2013. május. I. évfolyam 1. szám – ISSN 2064-1176 – p. 69-77.

https://tge.sze.hu/images/dokumentumok/Foly%C3%B3irat/TGE_I_evf_01.pdf

Letöltés ideje: 2020. október 18.

PÁL Eszter, TÖRŐCSIK Mária: *Tudománykommunikáció a Z generációnak. Irodalmi áttekintés a Z generációról.* – Pécs, Pécsi Tudományegyetem, 2013. – ISBN 978-963-642-991-1 – p. 15-16., p. 19.

https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/pal_torocsik_irodalmi_attekintes_a_z_generaciorol_2013.pdf

Letöltés ideje: 2020. október 18.

TAKÁCS Eszter: *Különös rész. Az illetmény, az illetményen felüli juttatások, kedvezmények és támogatások.* – In. CSÓKA Gabriella, FÜLÖP Tímea, S. HORVÁTH István, JUHÁSZ

Dezső, LUDÁNYI Dávid, SOLYMOSI Gabriella, TAKÁCS Eszter: A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény rövid magyarázata. Közszolgálati jogi szabályok a Kit.-ben. – Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem. 2019. – p. 68-74.

[https://nkerepo.uni-](https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/13880/A%20kormanyzati%20igazgatasrol%20szolo%202018.%20evi%20CXXV.%20torveny%20rovid%20magyarazata.pdf;jsessionid=36B1C383435F482DE534D7B6AD6A2675?sequence=3)

[nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/13880/A%20kormanyzati%20igazgatasrol%20szolo%202018.%20evi%20CXXV.%20torveny%20rovid%20magyarazata.pdf;jsessionid=36B1C383435F482DE534D7B6AD6A2675?sequence=3](https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/13880/A%20kormanyzati%20igazgatasrol%20szolo%202018.%20evi%20CXXV.%20torveny%20rovid%20magyarazata.pdf;jsessionid=36B1C383435F482DE534D7B6AD6A2675?sequence=3)

Letöltés ideje: 2020. október 6.

TECK-HON, Tan, WAHEED, Amna: *Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the malaysian retail sector: the mediating effect of love of money.* – In. Asian Academy of Management Journal, Vol. 16, No. 1, 73–94, January 2011. – p. 76.

<https://core.ac.uk/download/pdf/89468747.pdf>

Letöltés ideje: 2020. február 2.

TEMESI István, LINDER Viktória: *Közigazgatási szakvizsga. Államigazgatás.* – Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2018. – p. 84.

https://kti.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/szv_tankonyv_allamigazgatas_2020.pdf

Letöltés ideje: 2019. szeptember 10.

TEMESI István: *Az államigazgatás személyzete.* – In. TEMESI István, LINDER Viktória: *Közigazgatási szakvizsga. Államigazgatás.* – Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2021. – ISBN 978-963-498-384-2 – p. 76-78.

https://kti.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/szv_tankonyv_allamigazgatas_2021.pdf

Letöltés ideje: 2021. szeptember 2.

THE BANGKOK CHARTER FOR HEALTH PROMOTION IN A GLOBALIZED WORLD. – 2005. – p. 5.

https://www.who.int/healthpromotion/conferences/6gchp/hpr_050829_%20BCHP.pdf?ua=1

Letöltés ideje: 2020. február 2.

THUMA Orsolya: *Generációs különbségek a munka és az iskola világában.* – In. FENYVESI Éva, VÁGÁNY Judit (szerk.): *Korkép. XXI. századi kihívások.* (Budapest, Budapesti Gazdasági Egyetem, 2016. – ISBN 978-615-5607-20-2 – p. 213.

http://publikaciotar.repositorium.uni-bge.hu/1155/1/10_Thuma_Generacios_kulonbsegek-%281%29.pdf

Letöltés ideje: 2020. október 18.

YUKL, Gary: *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*. – In. Journal of Management. VOL. 15. NO. 2. 1989 – p. 279.

[https://www.researchgate.net/profile/Gary-](https://www.researchgate.net/profile/Gary-Yukl/publication/237935280_Managerial_Leadership_A_Review_of_Theory_and_Research/links/56eeac3708aed17d09f8201b/Managerial-Leadership-A-Review-of-Theory-and-Research.pdf)

[Yukl/publication/237935280_Managerial_Leadership_A_Review_of_Theory_and_Research/links/56eeac3708aed17d09f8201b/Managerial-Leadership-A-Review-of-Theory-and-Research.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Gary-Yukl/publication/237935280_Managerial_Leadership_A_Review_of_Theory_and_Research/links/56eeac3708aed17d09f8201b/Managerial-Leadership-A-Review-of-Theory-and-Research.pdf)

Letöltés ideje: 2020. február 1.

ZERÉNYI Károly: *A Likert-skála adta lehetőségek és korlátok*. – In. Opus et Educatio 3. évf. 4. szám. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, 2016. – ISSN 2064-9908 – p. 470.

<http://opuseteducatio.hu/index.php/opusHU/article/view/39/51>

Letöltés ideje: 2020. május 14.

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. számú táblázat

Külső és belső motiváció (Függelék)

2. számú táblázat

Maslow szükségletpiramisához kapcsolható ösztönző eszközök (Függelék)

3. számú táblázat

Herzberg két tényező elmélete (Függelék)

4. számú táblázat

Munkahelyi ösztönzők a különböző generációk körében (Függelék)

5. számú táblázat

A közigazgatás foglalkoztatási szabályaiban foglalt preambulum rendelkezések (Függelék)

6. számú táblázat

Illetmény-megállapítás az I. besorolási osztályban a Kttv. alapján (Függelék)

7. számú táblázat

Illetmény-megállapítás a II. besorolási osztályban a Kttv. alapján (Függelék)

8. számú táblázat

Vezetői alapilletmény a Kttv. alapján (Függelék)

9. számú táblázat

Testület által vezetett szervek vezetőinek illetménye (Függelék)

10. számú táblázat

Regionális államigazgatási szerv vezetőjének és vezető-helyettesének illetménye (Függelék)

11. számú táblázat

Vezetői illetménypótlék mértéke a Kttv. alapján (Függelék)

12. számú táblázat

Idegennyelv-tudási pótlék a Kttv. szerint (Függelék)

13. számú táblázat

Kormányzati ügykezelő illetménye a Kttv. szerint (Függelék)

14. számú táblázat

Címadományozás főtanácsadói, tanácsadói munkakörökre (Függelék)

15. számú táblázat

Közigazgatási főtanácsadó és közigazgatási tanácsadó címadományozás (Függelék)

16. számú táblázat

Szakmai főtanácsadó és szakmai tanácsadó címadományozás (Függelék)

17. számú táblázat

Címzetes vezető-tanácsosi, címzetes főtanácsosi, címzetes vezető- főtanácsosi, címzetes főmunkatársi címadományozás (Függelék)

18. számú táblázat

Jubileumi jutalomra való jogosultság a Kttv. alapján (Függelék)

19. számú táblázat

Képzettségi pótlék mértéke a 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet alapján (Függelék)

20. számú táblázat

Pótszabadság mértéke a felsőfokú- és a középfokú iskolai végzettségű kormánytisztviselők esetében a Kttv. alapján (Függelék)

21. számú táblázat

Pótszabadság mértéke a vezetői munkakört betöltő kormánytisztviselők esetében a Kttv. alapján (Függelék)

22. számú táblázat

Gyermek után járó pótszabadság mértéke a Kttv. alapján (Függelék)

23. számú táblázat

Pótszabadság mértéke egészségi ártalomnak kitett munkakörök esetén a Kttv. alapján (Függelék)

24. számú táblázat

Kormányzati ügykezelők pótszabadsága a Kttv. alapján (Függelék)

25. számú táblázat

Illetmény-megállapítás a minisztériumokban foglalkoztatottak esetében a Kit. szerint (Függelék)

26. számú táblázat

Illetmény-megállapítás a kormányzati főhivatalokban, a központi hivatalokban, valamint a kormányhivatalokban foglalkoztatottak esetében a Kit. szerint (Függelék)

27. számú táblázat

Illetmény-megállapítás a kormányhivataloknál foglalkoztatott felsőfokú iskolai végzettségűek esetében a Kit. hatálybalépésének idején (Függelék)

28. számú táblázat

Illetmény-megállapítás a kormányhivataloknál foglalkoztatott középiskolai végzettségűek esetében a Kit. hatálybalépésének idején (Függelék)

29. számú táblázat

Illetmény-megállapítás a kormányhivatal kiemelt ügyintézői osztálya esetében a Kit. hatálybalépésének idején (Függelék)

30. számú táblázat

Illetmény-megállapítás a kormányhivatal vezetői esetében a Kit. hatálybalépésének idején (Függelék)

31. számú táblázat

Illetmény-megállapítás a kormányhivatal kormányzati ügykezelői esetében a Kit. hatálybalépésének idején (Függelék)

32. számú táblázat

Szolgálati elismerés mértéke a Kit. szerint (Függelék)

33. számú táblázat

Álláshelyi elismerés mértéke a Kit. szerint (Függelék)

34. számú táblázat

Lakhatási jellegű támogatások, juttatások a Kit. szerint (Függelék)

35. számú táblázat

Béren kívüli juttatások adható maximális mértéke 2019. évben az Szja. törvény alapján (Függelék)

36. számú táblázat

Visszatérítendő családalapítási támogatás a Kit. hatálya alatt (Függelék)

37. számú táblázat

Pótszabadság mértéke az álláshely besorolása szerint minisztérium kormánytisztviselője esetében a Kit. alapján (Függelék)

38. számú táblázat

Pótszabadság mértéke az álláshely besorolása szerinti kormányzati főhivatal és a központi hivatal kormánytisztviselője esetében a Kit. alapján (Függelék)

39. számú táblázat

Vezetői pótszabadság mértéke a szakmai vezető kormánytisztviselő esetében a Kit. alapján (Függelék)

40. számú táblázat

Gyermek után járó pótszabadság mértéke a Kit. alapján (Függelék)

41. számú táblázat

Pótszabadság mértéke egészségi ártalomnak kitett munkakörök esetén a Kit. alapján (Függelék)

42. számú táblázat

Főbb különbségek a közigazgatásban alkalmazott törvények fizetett szabadságra vonatkozó szabályozásában (Függelék)

43. számú táblázat

A kutatás kérdőíves felmérésében részt vevők száma (Függelék)

44. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők pozíció szerinti megoszlása (Függelék)

45. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők megoszlása közszolgálatban töltött idő szerint (Függelék)

46. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők megoszlása az adott közigazgatási szervnél töltött idő szerint (Függelék)

47. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők iskolai végzettség szerinti megoszlása (Függelék)

48. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munka és a magánélet közti egyensúly munkáltatói támogatásáról (Függelék)

49. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkáltató tevékenységéről a jó munkaerő megtartása kapcsán (Függelék)

50. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye szervezet munkaerő megtartó képességéről (Függelék)

51. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkahely, állás stabilitásáról (Függelék)

52. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a végzett feladatokkal, munkával összefüggő elégedettségről (Függelék)

53. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a szakmai tudásuk és képességeik hasznosításáról (Függelék)

54. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye munkájukban megmutatkozó motiváltságuk terén (Függelék)

55. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a szervezet ösztönzőrendszeréről (Függelék)

56. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a teljesítményértékelő rendszer hatékonyságáról (Függelék)

57. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkahely bérrendszeréről a magánszféra viszonyában (Függelék)

58. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkájuk során nyújtott teljesítmény és a fizetés arányosságáról (Függelék)

59. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők elégedettsége a bérrel (Függelék)

60. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők elégedettsége az egyéb juttatásokkal (Függelék)

61. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők elégedettsége a szabadság mértékével (Függelék)

62. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkájukhoz kapcsolódó feladatok, elvárások egyértelműségéről (Függelék)

63. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők elégedettsége a vezetőjének szakmai kompetenciáival összefüggésben (Függelék)

64. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a vezetőjük szakmai támogatásáról (Függelék)

65. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a vezetőjük vezetői stílusáról (Függelék)

66. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkájukkal kapcsolatos vezetői visszajelzésről (Függelék)

67. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a kiégés tüneteiről (Függelék)

68. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkájukkal járó stresszfaktor elfogadhatóságáról (Függelék)

69. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a szervezet egészségfejlesztő tevékenységével való elégedettségről (Függelék)

70. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a szakmai fejlődésük képzésekkel történő elősegítéséről (Függelék)

71. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a szervezet által biztosított sportolási lehetőségről (Függelék)

72. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a szervezeti kultúráról (Függelék)

73. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a jó kollegiális viszony fontosságáról (Függelék)

74. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a kollégákkal történő csapatalkotásról (Függelék)

75. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkáltató csapatépítés terén végzett tevékenységéről (Függelék)

76. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkáltató tehetségek felismerését és megbecsülését illetően (Függelék)

77. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a szakmai tudás alapján történő előrelépés lehetőségéről a szervezetben (Függelék)

78. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye arról, hogy mennyire tudnak azonosulni a következő állítással: „A munkahelyem arra ösztönöz, hogy a munkavégzésem során a legtöbbet hozzam ki magamból.” (Függelék)

79. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők elégedettsége a munkakörülményekkel (Függelék)

80. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők elégedettsége a jogszabályokban szereplő motivációs tényezőkkel összefüggésben (Függelék)

81. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők jellemzői a legtöbb válaszra figyelemmel (Függelék)

82. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők jellemzőinek átlaga (Függelék)

83. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők által adott válaszok összesítése (Függelék)

84. számú táblázat

Motivációs elemek a Kttv. és a Kit. foglalkoztatási törvényekben (Függelék)

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. számú ábra

A motiváció alapmodellje (Függelék)

2. számú ábra

A motiváció folyamata (Függelék)

3. számú ábra

Maslow féle szükségletpiramis (Függelék)

4. számú ábra

Jéghegy-modell (Függelék)

5. számú ábra

A szervezeti kultúra szintjei (Függelék)

6. számú ábra

A közszektorral szemben támasztott elvárások régen és ma (Függelék)

7. számú ábra

A vezetés alapfunkciói (Függelék)

8. számú ábra

Menedzseri szerepek Mintzberg nyomán (Függelék)

9. számú ábra

Az egészség 6 dimenziója (Függelék)

10. számú ábra

Kockázatértékelés lépése a distressz megelőzésére (Függelék)

11. számú ábra

A kiegészítés kialakulásának lehetséges okai (Függelék)

12. számú ábra

Kit. hatálya alá tartozó kormányzati igazgatási szervek (Függelék)

13. számú ábra

Foglalkoztatási jogviszonyok a Kit. hatálya alatt (Függelék)

14. számú ábra

A szenioritáson alapuló bérrendszer előnyei és hátrányai (Függelék)

15. számú ábra

Illetménykiegészítés mértéke a Kttv. alapján (Függelék)

16. számú ábra

Vezetői szintek a Kttv. 134. § (3)-(4) bekezdésekben meghatározott szervek esetében (Függelék)

17. számú ábra

Illetménypótlékok a Kttv. szerint (Függelék)

18. számú ábra

Érdemen alapuló bérrendszer előnyei és hátrányai (Függelék)

19. számú ábra

A kormánytisztviselő részére adható érdemelismerések a Kit. szerint (Függelék)

20. számú ábra

Kit. szerinti egyéb juttatások, támogatások (Függelék)

21. számú ábra

Kamatmentes kölcsön (Függelék)

22. számú ábra

Tanulmányi jellegű támogatások a Kit. szerint (Függelék)

23. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők pozíció szerinti megoszlása (10.2 fejezet)

24. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők megoszlása közszolgálatban töltött idő szerint (10.2 fejezet)

25. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők megoszlása az adott közigazgatási szervnél töltött idő szerint (10.2 fejezet)

26. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők iskolai végzettség szerinti megoszlása (10.2 fejezet)

27/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munka és a magánélet közti egyensúly munkáltatói támogatásáról %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

27/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munka és a magánélet közti egyensúly munkáltatói támogatásáról (Függelék)

28/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkáltató tevékenységéről a jó munkaerő megtartása kapcsán %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

28/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkáltató tevékenységéről a jó munkaerő megtartása kapcsán (Függelék)

29/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye szervezet munkaerő megtartó képességéről %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

29/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye szervezet munkaerő megtartó képességéről (Függelék)

30/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkahely, állás stabilitásáról %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

30/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkahely, állás stabilitásáról (Függelék)

31/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a végzett feladatokkal, munkával összefüggő elégedettségéről %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

31/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a végzett feladatokkal, munkával összefüggő elégedettségéről (Függelék)

32/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szakmai tudásuk és képességeik hasznosításáról %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

32/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szakmai tudásuk és képességeik hasznosításáról (Függelék)

33/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye munkájukban megmutatkozó motiváltságuk terén %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

33/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye munkájukban megmutatkozó motiváltságuk terén (Függelék)

34/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szervezet ösztönzőrendszeréről %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

34/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szervezet ösztönzőrendszeréről (Függelék)

35/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a teljesítményértékelő rendszer hatékonyságáról %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

35/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a teljesítményértékelő rendszer hatékonyságáról (Függelék)

36/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkahely bérrendszeréről a magánszféra viszonyában %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

36/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkahely bérrendszeréről a magánszféra viszonyában (Függelék)

37/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkájuk során nyújtott teljesítmény és a fizetés arányosságáról %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

37/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkájuk során nyújtott teljesítmény és a fizetés arányosságáról (Függelék)

38/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége a bérrel összefüggésben %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

38/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége a bérrel összefüggésben (Függelék)

39/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége az egyéb juttatásokkal összefüggésben %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

39/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége az egyéb juttatásokkal összefüggésben (Függelék)

40/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége a szabadság mértékével összefüggésben %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

40/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége a szabadság mértékével összefüggésben (Függelék)

41/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkájukhoz kapcsolódó feladatok, elvárások egyértelműségéről %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

41/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkájukhoz kapcsolódó feladatok, elvárások egyértelműségéről (Függelék)

42/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége a vezetőjének szakmai kompetenciáival összefüggésben %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

42/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége a vezetőjének szakmai kompetenciáival összefüggésben (Függelék)

43/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a vezetőjük szakmai támogatásáról %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

43/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a vezetőjük szakmai támogatásáról (Függelék)

44/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a vezetőjük vezetői stílusáról %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

44/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a vezetőjük vezetői stílusáról (Függelék)

45/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkájukkal kapcsolatos vezetői visszajelzésről %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

45/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkájukkal kapcsolatos vezetői visszajelzésről (Függelék)

46/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a kiégés tüneteiről %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

46/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a kiégés tüneteiről (Függelék)

47/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkájukkal járó stresszfaktor elfogadhatóságáról %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

47/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkájukkal járó stresszfaktor elfogadhatóságáról (Függelék)

48/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szervezet egészségfejlesztő tevékenységével való elégedettségről %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

48/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szervezet egészségfejlesztő tevékenységével való elégedettségről (Függelék)

49/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szakmai fejlődésük képzésekkel történő elősegítéséről %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

49/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szakmai fejlődésük képzésekkel történő elősegítéséről (Függelék)

50/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szervezet által biztosított sportolási lehetőségről %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

50/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szervezet által biztosított sportolási lehetőségről (Függelék)

51/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szervezeti kultúráról %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

51/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szervezeti kultúráról (Függelék)

52/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a jó kollegiális viszony fontosságáról %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

52/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a jó kollegiális viszony fontosságáról (Függelék)

53/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a kollégákkal történő csapatalkotásról %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

53/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a kollégákkal történő csapatalkotásról (Függelék)

54/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkáltató csapatépítés terén végzett tevékenységéről %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

54/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkáltató csapatépítés terén végzett tevékenységéről (Függelék)

55/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkáltató tehetségek felismerését és megbecsülését illetően %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

55/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkáltató tehetségek felismerését és megbecsülését illetően (Függelék)

56/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szakmai tudás alapján történő előrelépés lehetőségéről a szervezetben %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

56/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a szakmai tudás alapján történő előrelépés lehetőségéről a szervezetben (Függelék)

57/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye arról, hogy mennyire tudnak azonosulni a következő állítással: „A munkahelyem arra ösztönöz, hogy a munkavégzésem során a legtöbbet hozzam ki magamból.” %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

57/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye arról, hogy mennyire tudnak azonosulni a következő állítással: „A munkahelyem arra ösztönöz, hogy a munkavégzésem során a legtöbbet hozzam ki magamból.” (Függelék)

58/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége a munkakörülményekkel összefüggésben %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

58/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége a munkakörülményekkel összefüggésben (Függelék)

59/a. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége a jogszabályokban szereplő motivációs tényezőkkel összefüggésben %-os eloszlásban (10.2 fejezet)

59/b. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége a jogszabályokban szereplő motivációs tényezőkkel összefüggésben (Függelék)

MELLÉKLETEK

1. SZÁMÚ MELLÉKLET

Kérdőív

a „Motivációs tényezők a közszféra személyi állományának foglalkoztatásában, a szervezeti sajátosságok tükrében" tárgyú kutatás lefolytatásához

Tisztelt Asszonyom/Uram!

Alulírott, Rácz Anita a Nemzeti Közszoigálati Egyetem Közszoigazgatás-tudományi Doktori Iskola hallgatójaként felmérést végzek - kérdőíves megkeresés formájában - a közszoiférában. A kutatási témám a "Motivációs tényezők a közszoiféra személyi állományának foglalkoztatásában, a szervezeti sajátosságok tükrében".

A kérdőív kitöltése néhány percet vesz csak igénybe. A kérdőív anonim, a válaszokat bizalmasan és összesített formában kezelem.

Azon kérdéseknél, ahol 0-tól 5-ig terjedő skálán kell válaszát megadnia, ott a legkisebb, 0 érték az egyáltalán nem jellemző minőséggel azonos, a legnagyobb érték, az 5 pedig a maximálisan jellemző minőséget jelöli.

Támogató munkáját előre is köszönöm.

1. Milyen pozíciót tölt be a jelenlegi munkahelyén?

- Felsővezető
- Középvezető
- Szellemi alkalmazott
- Fizikai alkalmazott

2. Mióta dolgozik Ön a közszoiférában?

- Kevesebb, mint 1 éve
- 1-5 éve
- 6-10 éve
- 11-20 éve
- Több, mint 20 éve

3. Mióta dolgozik ezen a munkahelyen?

- Kevesebb, mint 1 éve
- 1-5 éve
- 6-10 éve
- 11-20 éve
- Több, mint 20 éve

4. Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?

- Általános iskolai végzettség
- Középiskolai végzettség
- Felsőfokú iskolai végzettség

5. Mennyire támogatja a munkáltatója a munka és a magánélet közti egyensúlyt?
- 0 1 2 3 4 5
6. Kérem értékelje, hogy Ön szerint megtesz-e mindent a munkáltatója, hogy megtartsa a jó munkaerőt?
- 0 1 2 3 4 5
7. Ön szerint a szervezet mennyire tudja megtartani a jó munkaerőt?
- 0 1 2 3 4 5
8. Mennyire tartja hosszú távon stabilnak a munkahelyét, állását?
- 0 1 2 3 4 5
9. Mennyire elégedett végzett feladataival, munkájával?
- 0 1 2 3 4 5
10. Mennyire tudja a szakmai tudását és képességeit a munkája során jól hasznosítani?
- 0 1 2 3 4 5
11. Mennyire tartja motiváltnak magát a munkájában?
- 0 1 2 3 4 5
12. Mennyire tartja jónak a szervezet ösztönzőrendszerét?
- 0 1 2 3 4 5
13. Mennyire tartja teljesítményértékelő rendszert hatékonynak?
- 0 1 2 3 4 5
14. Ön szerint mennyire versenyképes a munkahelyének bérrendszere a magánszférához képest?
- 0 1 2 3 4 5
15. Mennyire gondolja azt, hogy a munkája során nyújtott teljesítménye arányos a fizetésével?
- 0 1 2 3 4 5
16. Mennyire elégedett a bérével?
- 0 1 2 3 4 5

17. Mennyire elégedett az egyéb juttatásokkal?

0 1 2 3 4 5

18. Mennyire tartja a szabadság mértékét megfelelőnek?

0 1 2 3 4 5

19. Mennyire tartja világosnak és egyértelműnek a munkájához kapcsolódó feladatokat, elvárásokat?

0 1 2 3 4 5

20. Mennyire elégedett vezetőjének szakmai kompetenciáival?

0 1 2 3 4 5

21. Mennyire ad szakmai támogatást vezetője?

0 1 2 3 4 5

22. Mennyire elégedett vezetője vezetői stílusával?

0 1 2 3 4 5

23. Mennyire tartja elegendőnek a vezetői visszajelzést a munkájáról?

0 1 2 3 4 5

24. Mennyire érzi magán a kiégés tüneteit?

0 1 2 3 4 5

25. Mennyire tartja elfogadhatónak a munkájával járó stresszfaktort?

0 1 2 3 4 5

26. Mennyire elégedett a szervezet egészségfejlesztő tevékenységével?

0 1 2 3 4 5

27. Mennyire segítik elő szakmai fejlődését képzésekkel?

0 1 2 3 4 5

28. Mennyire tartja megfelelőnek a szervezet által biztosított sportolási lehetőséget?

0 1 2 3 4 5

29. Mennyire megfelelő a szervezeti kultúra Ön szerint?

0 1 2 3 4 5

30. Mennyire tartja fontosnak a jó kollegiális viszonyt?

0 1 2 3 4 5

31. Mennyire alkotnak jó csapatot a kollégáival?

0 1 2 3 4 5

32. Ön szerint a munkáltatója megtesz mindent a csapatépítés terén?

0 1 2 3 4 5

33. Mennyire ismeri fel és becsüli meg a munkáltató a tehetségeket a szervezetben?

0 1 2 3 4 5

34. Mennyire van lehetőség előrelépésre megfelelő szakmai tudás alapján a szervezetben?

0 1 2 3 4 5

35. Mennyire tud azonosulni a következő állítással? „A munkahelyem arra ösztönöz, hogy a munkavégzésem során a legtöbbet hozzam ki magamból.”

0 1 2 3 4 5

36. Mennyire elégedett a munkakörülményekkel?

0 1 2 3 4 5

37. Kérem értékelje, hogy a Kit. által bevezetett új jogszabályi rendelkezések mennyire váltanak ki Önből elégedettséget? / Kérem értékelje, hogy a Kttv.-ben szereplő motivációs tényezők mennyire váltanak ki Önből elégedettséget!

0 1 2 3 4 5

38. Kérem értékelje a munkahelye ösztönző rendszerét röviden, indoklással!

.....
.....
.....

2. SZÁMÚ MELLÉKLET

Kérdőív

HR vezetőknek

Államigazgatási szerv megnevezése:

Államigazgatási szerv címe:

HR vezető neve:

Kérdőív kitöltésének dátuma:

Államigazgatási szervre vonatkozó általános kérdések:

Álláshelyek száma (engedélyezett létszám)*:

Betöltött létszám (központi állomány/intézményi állomány)*:

Részmunkaidős foglalkoztatottak száma*:

Eltérő munkarendben dolgozók létszáma*:

Kit. hatálya alá tartozó dolgozók száma*:

Mt. hatálya alá tartozó dolgozók száma*:

(Kérem, hogy a létszámadatokat 2017.01.01; 2018.01.01; 2019.01.01. dátumokra vonatkozó állapotoknak megfelelően szíveskedjen megadni)

Mióta tölti be a HR vezetői pozíciót az adott szervezetben?

Mennyire vonja be a felsővezetés a HR vezetőt az ösztönzési rendszer kidolgozásába és az ezzel kapcsolatos döntésekbe?

Az elmúlt időszakban milyen javaslatot tett a felsővezetés részére új motivációs elemek bevezetésére, illetve a munkahelyi elégedettség növelése érdekében? A megtett javaslatok bevezetésre kerültek?

Mely tényezők befolyásolják az ösztönzők alkalmazását? (pl. adójogszabályok változása, költségvetési forrás rendelkezésre állása, jelentős fluktuáció csökkentése stb.)

Mi jellemzi a szervezet ösztönzési rendszerét?

Mondjon példát a szervezetben jól működő motivációs, ösztönző intézkedésekre!

Az elmúlt 5 évben milyen új motivációs elemeket vezettek be a jogszabályi előírásokon felül saját munkáltatói jogkörben?

Mekkora fluktuáció jellemzi a szervezetet? *(2017. évben, 2018. évben, 2019. első félévében)

**Kérem, az adatokat létszámban és százalékban is megadni szíveskedjék!

Mely munkakörök érintettek leginkább a fluktuáció terén? (2017. évben, 2018. évben, 2019. első félévében)

Kérem, indokolja, hogy Ön szerint mi a fluktuáció oka! (2017. évben, 2018. évben, 2019. első félévében)

Ön szerint a fluktuáció alacsony/magas arány mennyire van összefüggésben a munkahelyi elégedettséggel, motiváltsággal?

Végeznek-e kilépésnél exit interjút a kilépő munkatársakkal, hogy visszajelzést kapjanak a kilépés okáról? Amennyiben igen, a munkáltató figyelembe-e veszi ezeket a visszajelzéseket, tesz-e intézkedéseket a fluktuáció csökkentésére, illetve a munkahelyi elégedettség növelésére?

Az elmúlt 5 évben történt-e felmérés a munkahelyi elégedettségre vonatkozóan? Amennyiben igen, mi lett ennek az eredménye?

Rendeznek-e szervezeti/szervezeti egység szinten csapatépítő programokat, rendezvényeket, összejöveteleket, sportnapokat... stb?

Munkahelyi egészségfejlesztésre milyen munkáltatói intézkedéseket vezettek be?

Ön szerint mi az a három motivációs elem, ami a leginkább motiválja a munkatársakat? ***

*** Kérem fontossági sorrendben megadni szíveskedjék!

Ön szerint a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény (a továbbiakban: Kit.), illetve annak végrehajtási rendeleteinek mely rendelkezései hatnak pozitívan a munkahelyi elégedettségre, illetve melyek motiválják a munkatársakat? Miért?

Ön szerint a Kit., illetve annak végrehajtási rendeleteinek mely rendelkezései hatnak negatívan a munkahelyi elégedettségre, illetve melyek demotiválják a munkatársakat? Miért?

Ön szerint egyéb jogszabályok mely rendelkezései hatnak pozitívan/negatívan a munkahelyi elégedettségre, illetve melyek motiválják/demotiválják a munkatársakat? Miért?

Kérem értékelje 1-től 5-ig terjedő skálán, hogy a munkáltató intézkedéseivel mennyire erősíti az alábbi motivációs elemeket?

		Kit. bevezetése előtt (2018.01.01- 2018.12.31.)	Kit. bevezetése után 2019.01.01. után
1.	Szervezeti kultúra, megfelelő értékrend biztosítása		
2.	Megfelelő szakmai tapasztalattal rendelkező, kompetens vezetői állomány		
3.	Vezetők fejlesztése		
4.	Munkatársak fejlesztése		
5.	Munkatársak beavatása/bevonása a döntésekbe		
6.	Közös célok kitűzése		
7.	Humánus vezetői hozzáállás		
8.	Megfelelő munkakörnyezet biztosítása		
9.	Jó munkahelyi légkör megteremtése		
10.	Csapatépítő programok beiktatása		
11.	Rugalmas munkaidő		
12.	Atipikus foglalkoztatás		
13.	Szabadság mértéke		
14.	Illetményrendszer, bérezés		
15.	Béren kívüli juttatások		
16.	Teljesítményértékeléshez kötött juttatás		
17.	Anyagi jellegű elismerések (elismerés, jutalom)		
18.	Erkölcsei elismerések (pl. kitüntetés, cím odaítélése)		
19.	Dicséret, elismerő jó szó		
20.	Képzések, továbbképzések biztosítása		
21.	Karrierút, előrelépési lehetőségek		
22.	Tehetségmenedzsment		
23.	Egészségfejlesztés		
24.	Csapatépítő programok		

HR vezető
(neve, aláírása)

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Végezetül, de nem utolsó sorban, szeretnék köszönetet mondani mindazoknak, akik támogattak és mellettem álltak az értekezés elkészítésének idején.

Köszönettel tartozom továbbá családomnak a sok segítségért és azért, hogy végig mellettem álltak. Támogatásuknak és lelkesítésüknek köszönhetően sikerült hitvallásomnak megfelelnem, miszerint: „Nincs lehetetlen!”.

Barátaim segítségével nélkül sem sikerült volna elérni a célomat, így meglehetősen nagy hálával tartozom nekik, hogy sikerre ösztönöztek. A barátaim közül kiemelten nagy köszönettel tartozom barátnőmnek, aki szakmai támogatásával, inspiráló javaslataival és szünni nem akaró lelkesítésével mindig ösztönző erőt adott és átlendített a nehézségeken.

Végül, de nem utolsó sorban, hálával tartozom azért az „Égi Áldásért”, ami utamon segített.

RÖVID SZAKMAI ÉLETRAJZ

Tanulmányok

- 2002 Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
Államigazgatási Kar
igazgatásszervező főiskolai diploma
- 2008. Pécsi Tudományegyetem
Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar
humánszervező egyetemi diploma
- 2004. Közigazgatási szakvizsga

Nyelvismeret

- 1997 Angol középfokú „A” típusú szóbeli nyelvvizsga
- 1998 Angol középfokú „B” típusú írásbeli nyelvvizsga
- 1999 Német középfokú „C” típusú komplex nyelvvizsga
- 2006 Német felsőfokú „B” típusú írásbeli nyelvvizsga

Munkatapasztalat

- 16 év közszférában töltött személyügyi szakmai tapasztalat, melyből 10 év személyügyi vezetői tapasztalat (főosztályvezetői, osztályvezetői munkakörben)
- 2 év magánszférában töltött HR vezetői szakmai tapasztalat

PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

- „Bérrel való elégedettségi tényező egy elégedettségi vizsgálat tükrében” Metszetek. Társadalomtudományi Folyóirat. Vol.10 (2021) No.1., DOI 10.18392/metsz/2021/1/5., ISSN 2063-6415;
- „A fizetett szabadság mint motivációs eszköz és a közigazgatási foglalkoztatási formák kapcsolata” Új Magyar Közigazgatás. 2021. március 14. évfolyam 1. szám. ISSN 2060-4599;
- „A HR funkciók digitalizálásának jelene és jövője a közigazgatásban.” Agria Media 2014, ICI-13 és az ICEM 2014 Információtechnológiai és Oktatástechnológiai Konferencia és Kiállítás. Eszterházy Károly Főiskola;
- „A kormánytisztviselőket megillető illetmények és elismerések a Kit rendszerében – Megjegyzések a hazai közszolgálati motivációról.” Új Magyar Közigazgatás. 2020. december 13. évfolyam 4. szám. ISSN 2060-4599;
- „A köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény (Ktv.) és a kormánytisztviselők jogállásáról szóló 2010. évi LVIII. törvény (Ktjv.) Kommentárja” OPTEN Informatikai Kft. 2013. november /Társszerzővel közösen megjelentetett publikáció/;
- „A közszolgálati illetményrendszer.” HR & Munkajog. Jogi szaklap HR és munkaügyi szakembereknek. 2015. április 6. évfolyam 4. szám. ISSN 2063-7101;
- „A közszolgálati jogviszonnyal összefüggő törvénymódosítások aktualitásai.” HR & Munkajog. Jogi szaklap HR és munkaügyi szakembereknek. 2015. június 6. évfolyam 6. szám. ISSN 2063-7101;
- „A tartós munkanélküliség megszüntetésére irányuló foglalkoztatáspolitikai aktuális kérdései.” Tavaszi Szél Konferencia Tanulmánykötet. Doktoranduszok Országos Szövetsége. 2018.;
- „A teljesítményértékelés közszolgálati dimenziói.” HR & Munkajog. Jogi szaklap HR és munkaügyi szakembereknek. 2016. február 7. évfolyam 2. szám. ISSN 2063-7101;
- „Érvényre jutnak a gondnokoltak emberi és személyi jogai.” Szociális menedzser 16. évf. 2014/6. ISSN 1585-809X;
- „Mire tanítanak a jó vezetők? Szakmai és vezetői kompetenciákra fókuszálva.” Tanulmányok a tanügy és az oktatástan világából. Neveléstudományi Egyesület. 2019. ISBN 978-615-5840-06-7;

- „Motivation and Professionalization in Hungarian Civil Service – an Empirical Analysis on Hungarian Territorial Civil Service” Polgári Szemle: Gazdasági és Társadalmi Folyóirat /Társszerzővel közösen megjelentetett publikáció/ 2020. ISSN 1786-6553;
- „Nők helyzete a munkaerőpiacon.” Tavaszi Szél Konferencia Tanulmánykötet. Doktoranduszok Országos Szövetsége. 2019. október;
- „Poszter: Kultúraépítő püspökünk Eszterházy Károly. Változó életformák – régi és új tanulási környezete.” XIII. Országos Neveléstudományi Konferencia. 2013. november 11. – 2013. november 9.;
- „Speciális személyügyi szituációk és megoldási javaslatok kritikus helyzetekre.” HR & Munkajog. Jogi szaklap HR és munkaügyi szakembereknek. 2015. június 6. évfolyam 6. szám. ISSN 2063-7101;
- „Stratégia alapú emberi erőforrás gazdálkodás a közigazgatásban.” Jegyző és közigazgatás. Jegyzők Országos Szövetségének hivatalos lapja. XVII. évfolyam 6. szám. 2015. november-december. ISSN 1589-3383;
- „What are the possibilities for motivating public servants? Focusing on the salary system.” 2016 the Fourth Educational Research and Methodology Conference.;
- „Women in Leading Role.” Practice and Theory in Systems of Education. Volume 11 Number 4. 2016. DOI:10.1515/ptse-2016-0026.