

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM
Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola

RÁCZ 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, 2020

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.....	10
1.4. Kutatási hipotézisek.....	11
2. Motiváció.....	13
2.1. A motiváció fogalmi meghatározása	13
2.2. A motiváció alapmodellje.....	16
2.3. A motiváció folyamata	17
2.4. Motivációs elméletek.....	18
2.4.1. A motiváció tartalomelméletei.....	19
2.4.2. A motiváció folyamatelméletei.....	27
3. Főbb motiváló és demotiváló tényezők.....	30
3.1. Főbb motivációs tényezők	31
3.1.1. Szervezeti kultúra.....	31
3.1.2. Munkahelyi kapcsolatok	37
3.1.3. Vezetés	39
3.1.4. Munkahelyi egészségfejlesztés	48
3.2. Főbb demotiváló tényezők.....	52
3.2.1. Munkahelyi stressz.....	53
3.2.2. Kiegész.....	58
4. Magyar közigazgatás reformkísérletei	64
4.1. Történeti áttekintés	64
5. Közigazgatás személyi állománya.....	68
5.1. Közigazgatási reformok hatása a közigazgatás személyi állományának nagyságára, összetételére.....	68
5.2. A magyar közigazgatás személyzeti politikája.....	71
6. A közigazgatásban foglalkoztatottak alkalmazásának szabályai	74
6.1. A köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény (Ktv.) és a kapcsolódó Jogsabályok.....	76
6.2. A kormánytisztviselők jogállásáról szóló 2010. évi LVIII. törvény (Ktjv.).....	79
6.3. A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (Kttv.).....	82

6.4. Az állami tisztviselőkről szóló 2016. évi LII. törvény (Áttv.).....	83
6.5. A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény (Kit.)	86
7. Kttv. szabályrendszere a motivációs tényezők tükrében.....	87
7.1. Illetmény-megállapítás a Kttv. hatálya alatt	87
7.1.1. Szenioritáson alapuló osztályos bérrendszer.....	87
7.1.2. Illetmény-megállapítás szabályrendszere a Kttv-ben	89
7.1.3. Illetménykiegészítés.....	93
7.1.4. Vezetők illetménye	94
7.1.5. Illetménypótlékok	96
7.1.6. Kttv.hatálya alatt álló kormányzati ügykezelők.....	100
7.1.7. Személyi illetmény a Kttv-ben.....	101
7.2. Címadományozás a Kttv. szerint	102
7.2.1. Főtanácsadói, tanácsadói munkakörök	102
7.2.2. Közigazgatási főtanácsadói, közigazgatási tanácsadói munkakörök.....	103
7.2.3. Szakmai főtanácsadói, illetve szakmai tanácsadói cím.....	103
7.2.4. Címzetes vezetőtanácsosi, címzetes főtanácsosi, címzetes vezető- főtanácsosi, címzetes főmunkatársi címek.....	104
7.3. Juttatási elemek kttv-ben és a 249/2019 (VIII.31) korm. rendelet szabályozásában.....	105
7.3.1. Jubileumi jutalom.....	105
7.3.2. Képzettségi pótlék.....	105
7.3.3. Munkaköri pótlék.....	107
7.3.4. Céljuttatás.....	108
7.3.5. Kutatói céljuttatás	109
7.3.6. Az állam által vállalt készfizető kezesség.....	110
7.3.7. Kegyeleti juttatás.....	110
7.3.8. Cafetéria-juttatás	110
7.3.9. Juttatások nyugállományúak részére.....	113
7.3.10. Egyéb juttatások.....	114
7.4. Szabadság	117
7.4.1. Szabadság megállapítása.....	117
7.4.2. Szabadságkivétele	119
7.5. Távmunkavégzés	122

8. Új rendelkezések a Kit. és végrehajtási rendeleteinek bevezetésével	124
8.1. Munkáltató személyében bekövetkezett változás	125
8.2. Álláshely alapú létszámgazdálkodás	126
8.3.A kiválasztási eljárás lefolytatásának új lehetősége	127
8.4.Az új illetményrendszer	129
8.5. Az új besorolási rendszer.....	131
8.6. Új illetményen felüli juttatási elemek bevezetése	132
8.7. A helyettesítés megszüntetése	132
8.8. Teljesítményértékelési rendszer.....	133
8.9.A munkaidőre, munkaközi szünetre vonatkozó új szabályozás	133
8.10. A szabadság	135
9. Kit. szabályrendszere a motivációs tényezők tükrében.....	138
9.1. Illetmény-megállapítás	138
9.1.1. Sávos, álláshely alapú, érdemen alapuló bérrendszer	140
9.1.2. Cafetéria juttatás, mint béren kívüli juttatás	142
9.2. A kormánytisztviselő elismerésben való részesítésének feltételei	145
9.2.1. Elismerésekre, juttatásra vonatkozó módosult szabályozás.....	145
9.3. Juttatási elemek.....	148
9.3.1. Lakhatási jellegű juttatások.....	149
9.3.2. Egyéb szociális jellegű támogatás súlyos anyagi megterhelés esetén	154
9.3.3. Tanulmányi jellegű támogatások	157
9.3.4. Rendkívüli céljuttatás.....	160
9.4.Szabadság-megállapítása	168
9.5.Táv munka és otthoni munkavégzés.....	171
9.6.Kormányzati ügykezelők	175
10. Empirikus kutatás ismertetése	177
10.1.Az empirikus kutatás felépítése	177
10.2.Kérdőíves felmérés válaszainak kiértékelése	179
11. Az empirikus kutatás összegzése	225
Függelék	234
Táblázatok	234
Ábrák	268
Jogszabályok jegyzéke	284

Hivatkozott irodalomjegyzék	289
További felhasznált irodalom	297
Táblázatok jegyzéke	302
Ábrajegyzék.....	311
Mellékletek.....	318
1. számú melléklet	319
2. számú melléklet	323
Köszönetnyilvánítás	327
Rövid szakmai életrajz	328
Publikációk jegyzéke.....	329

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 különböző formája terjedt el az elmúlt mintegy három évtizedben a nemzetközi gyakorlatban, azonban az elismerés célja szinte kivétel nélkül mindig a dolgozók motiválása, ösztönzése 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 negyede ² a közszférában dolgozik. Bármilyen rideg és racionális közgazdaságtani alapvetésnek tűnik, az erőforrások hatékonyságának fokozása érdekében tett intézkedések, fejlesztések a humán szférára is kiterjednek.

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, irányítás. A menedzsmentszemlélet, a teljesítményalapú értékelés pozitív hatásait felismerték a kormányok és ezeknek az üzleti módszereknek az átvételével igyekeznek létrehozni a rugalmas közigazgatást, a szolgáltató államot, amely törekvés elérése céljából számos személyügyi reform indult az elmúlt évtizedekben világszerte.

A magyar kormány kinyilvánítva a piaci szemlélet fontosságát 2015. február 16. napján elfogadta a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 című (a továbbiakban: Stratégia) tervdokumentumot, amelyben deklarálta elkötelezett szándékát arra vonatkozóan, hogy „2020-ra a magyar közigazgatás szervezetten, következetes és

¹ MAGYARY Zoltán – KISS István (1939): A közigazgatás és az emberek. Ténymegállapító tanulmány a tatai járás közigazgatásáról. Budapest, Pytheas Kiadó és Nyomda (ISBN:978-963-06-9469-8) 24. old.

² 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.

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 megvalósításra kerül. Néhány hónappal a Stratégiában megjelölt határidő előtt aktuális és izgalmas feladatát tekinteni 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 a cél elérését, illetve sikerült-e megvalósítani a motivációs célokat.

³A Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 címet viselő kormányzati stratégiai dokumentumban megfogalmazott feladatokat a Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégiával kapcsolatos feladatokról szóló 1052/2015. (II. 16.) Korm. határozat tartalmazza.

1. BEVEZETŐ

1.1.TÉMAVÁLASZTÁS OKA ÉS IDŐSZERŰSÉGE

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 vezetélméleti oldalról közelítve másként ragadható meg (ennek részletes bemutatására a I. fejezetben kerül sor), 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 vezetélmélet 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 munkaező érdemes a korai klasszikus irányzatoktól (F. Taylor, H. Fayol, P. Wilson, M. Weber⁴) közelíteni. Ezen elméletek szerint a dolgozót a 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 nehézkessége. Az 1980-as években a jóléti államok válságtüneteinek jelentkezésével a menedzsment szemléletmegjelent a közigazgatásban. A hatékonysági irányzatok egyes elemei váltak népszerűvé a kormányzati intézkedésekben: például állami feladatok kiszervezése, piaci módszerek beemelése a

⁴ KOVEN, Steven G. (2019): 2019. E-book, The Case Against Bureaucratic Discretion,

⁵ MAYO, E. (1949). Hawthorne and the western electric company. Public Administration: Concepts and Cases, 149-158.p. George Elton Mayo ausztrál származású amerikai társadalomtudós és munkatársai a chicagói Westwern Electic gyárban 1927-1932 között folytatott kutatás (Hawthorne kísérlet) során arra a övetkeztetésre jutottak, hogy a munkateljesítmény növekedése nem csak mennyiségileg jól mérhető tényezők (bér, munkaidő hossza, szabadsó mértéke, munkakörülmények) függvénye, az emberek egymás közötti kapcsolata, a társas viselkedés és a hatékony vezetés is befolyásolja.

neoliberális állammodell valamint a new public management (NPM, új közmenedzsment) jegyében.

A XX. század utolsó évtizedeiben a közszféra hatékonyságának, teljesítményének növelése került a kormányzati törekvések fókuszába 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 célt megvalósítását szem előtt tartva a személyi állomány teljesítményének mérésével, értékelésével kezdték a reformok bevezetését.

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 Hsieh ⁷), amely szerint a közszoigálatban dolgozók főként a munkahelyi biztonság miatt választják a közszoigálatot a többi szférával ellentétben. E területen hazánkban 2010-es években (Horváth és Hollosy-Vadász⁸) jelentek meg az első kutatások, amelyek a közszoigálati motivációs elméletére (Public Service Motivation, PSM) hívják fel a figyelmet, hangsúlyozva egyrészt, hogy 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 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 professzionalitást célul kitűző kormányzat számára jelentős kihívást jelenthet az elkövetkező években.

⁶ BULLOCK, Justin Bennett – HANSEN, Jesper Rosenberg – HOUSTON, David (2018): Sector differences in employee's perceived importance of income and job security: Can these be found across the contexts of countries, cultures and occupations? *International Public Management Journal*, Vol. 21, No. 2. 243–271. old.

⁷ CHEN, Chung-An – HSIEH, Chih-Wei (2015): Does Pursuing External Incentives Compromise Public Service Motivation? Comparing the effects of job security and high pay. *Public Management Review*, Vol. 17, No. 8. 1190–1213.

⁸ HOLLOSY, V. G.,–SZABÓ, Sz. (2016): A pszichológiai megközelítésű PSM paradigma jelentősége a magyar közszoigálatban. *Hadtudományi Szemle*, 9, 163-174. old.

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 humánerőforrás-gazdálkodás és a humán tőke reformja nemzetközi konferencia, NKE 2018.06.27-28.

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 bemutatásra kerülő empirikus kutatás eredményeivel.

Fontos kihangsúlyozni, 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 jelen mű – megállapításait tekintve – azért is számít újdonságnak a közigazgatási tudományterületen, mivel a Kit. új rendelkezéseiről, a szabályozási elemek közigazgatásban foglalkoztatottakra gyakorolt motiváló 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. egy 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 nagy mértékben 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 rendszer – ami az évek múlásával garantált előrelépést és ezáltal a jogviszonyban töltött idővel arányosan növekvő illetményrendszert biztosított – teljes mértékben eltörlésre került, melyet az álláshely alapú, egyénre meghatározott bérrendszer váltott fel. A szenioritáson alapuló

előmeneteli rend Kit. általi eltörlésével a hazai közigazgatás karrierpályájának meghatározó és hosszú idő keresztül jelenlévő rendszere dőlt meg. A Kit. bevezetésénél a jogalkotók kihangsúlyozták 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 tizenegy 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. és 3. fejezetben a motiváció elméleti hátterének ismertetésére kerül sor. A 4. fejezetben az utóbbi évtizedek hazai reformkísérleteinek rövid bemutatása a célom, míg az 5. fejezetben a magyar közigazgatás személyi állományára vonatkozó adatokat és tendenciákat vizsgálom. 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. Végül a 10. fejezetben az empirikus kutatás részleteit mutatom be, az értekezés 11. fejezete pedig a kutatás záróösszegzését tartalmazza.

1.3. KUTATÁS MÓDSZERTANA ÉS A KUTATÓMUNKA FELÉPÍTÉSE

A disszertáció elkészítése során a vegyes módszertanú (kvantitatív és kvalitatív szemléletet elegyítő) 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, s, alkalmas arra, hogy segítségével pontosan meghatározható, hogy milyen

¹⁰ JUPP, Victor (2006): The SAGE Dictionary of Social Research Methods, London, 179. old.

<http://text-translator.com/wp-content/filesfa/Dic-of-Social-Research.pdf>

Letöltés ideje: 2018. augusztus 1.

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 készítenek rendszeresen nyilvános, átfogó értékelést a humán erőforrás 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.

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 a közszolgálati motivációt erősítve, elégedett-e a juttatásaival a kormánytisztviselő/köztisztviselő?

Hipotézis 1.:

A közelmúlt bérrendezéseinek köszönhetően ma már nem a megélhetést biztosító anyagi juttatások jelentenek döntő tényezőt a kormánytisztviselőknél/köztisztviselőknél, hanem egyéb, a személyi kapcsolatokra vonatkozó mutatók erőssége kerül előtérbe.

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

Hipotézis 2.:

A munkahelyi stabilitás egyre csökkenő mértékben jellemzi a közigazgatást, ami a Kit. feltételei mellett is kihat a kormánytisztviselők/köztisztviselők egyéni karrierstratégiáira.

2. MOTIVÁCIÓ

A közigazgatás személyi állományának foglalkoztatásában jelen lévő motivációs tényezők bemutatását megelőzően, elengedhetetlen a motiváció elméleti hátterének ismertetése elsőként. A motiváció fogalmát – ahogyan a Bevezetőben jeleztem – több tudományterületről, irányból lehet megközelíteni, ezek bemutatására vállalkozom e fejezetben, majd ismertetésre kerülnek a főbb motivációs tartalom- és folyamatelméletek.

Véleményem szerint a motivációt lehet az emberi erőforrás menedzsment legfontosabb funkciójának tekinteni. A motiválás, mint ellátandó feladat közvetlenül a szervezet megbízott vezetőihez tartozik. Leginkább ezen keresztül mérhető a vezető rátermettsége, képessége, szakmai kompetenciája a szervezet irányításával kapcsolatban, hiszen amennyiben a vezető bármennyire képes a szervezet céljaival azonosulni, ha az általa irányított dolgozókat nem tudja megfelelően motiválni az adott szervezet kitűzött céljainak elérésére, avagy érdekeltté tenni a munkavégzésre, a szervezet működése bizonytalaná válik. Ennek alapján álláspontom szerint a szervezeti vezetésnek a motiváción kell alapulnia.

2.1. A MOTIVÁCIÓ FOGALMI MEGHATÁROZÁSA

A szervezetek működése és azok teljesítménye elsősorban a dolgozók kompetenciáitól és a munkájuk iránti elköteleződésétől függ, melynek alapja a motiváltságukban gyökerezik. A motiváció fogalmára számos meghatározást találhatunk a szakirodalomban. A „movere latin igéből származó motiváció – másképp ösztönzés, inspiráció – jelentése a mozgatás, mozgás. Definícióját tekintve, egyértelművé válik, hogy jelentéstartama 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

Ennek kapcsán érdemes elkülöníteni a motiváció és motiváltság fogalmakat. Ugyan e két fogalom közös keresztmetszete, hogy egy adott cél érdekében végzett valamiféle cselekvés,

¹¹ LÁCZAY Magdolna – JUHÁSZ Csilla (2007): Motiváció és teljesítményértékelés. In: HAJÓS László – BERDE Csaba (szerk.) (2007): Emberi Erőforrás gazdálkodás. Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, Debrecen. (ISBN 978-963-9732-47-6) 77. old.

addig a motiváltság esetében a cél és ennek eléréséhez használt eszközök kívülről érkeznek, a motiváció pedig a cél elérése érdekében megmutatkozó belülről fakadó ösztönzöttséget jelent.¹²

Továbbá a motiváció definíciójának meghatározásában megkülönböztethetünk pszichológiai fogalommagyarázatot és vezetéselméleti megközelítést. A motiváció pszichológiai szempontból úgy fogható meg, mint a vágyként, hajtóerőként leírható belső indíttatású szükségletek összessége. Belső tudatállapot, ami cselekvésre, egyfajta viselkedésre készítet.¹³ A motiváció vezetői szempontból nézve pedig olyan folyamat, ami befolyásolja a belső szükségleteket, amelyek kiváltják és fenntartják az alkalmazottak teljesítményre irányuló erőfeszítéseit.¹⁴ Vezetés elméleti oldalról a motivációt megragadhatjuk abból a szempontból is, hogy az ösztönzés szinonimájaként használjuk, mivel lényegében azt a vezetői magatartást jelöli, amelyben a kollégákat a szervezeti célok elérésére készíteti. Ebből következik, hogy a motiválás a vezető azon tevékenysége, amelynek hatására a munkavállaló hajlandó erőfeszítéseket tenni a szervezeti célok elérése érdekében, azaz értékteremtő, alkotó és termelő tevékenységet végez.¹⁵

Másik fogalom-meghatározás szerint a motiváció a szükségletek kielégítésére irányuló ösztönzés, melynek eredményeként az ember a cél érdekében kifejtett tevékenységbe hajlandó kezdeni, melynek alap gondolata az egyénben lévő hajtóerő, amely őket bizonyos cél elérésére ösztönzi bizonyos szükséglet kielégítése érdekében. A motiváció erőssége döntően attól a „jutalomtól” függ, amit a cél elérésével az egyén megkaphat.¹⁶

Ezen felül a szakirodalom belső motiváció (intrinsic motiváció) és külső motiváció (extrinsic motiváció) között tesz különbséget a szerint, hogy a motiváció belülről, vagy kívülről fakad. A belső motiváció esetén önmagából a személyből erednek a jutalmak, ösztönzők, tehát egy belső indíttatású cselekvésről beszélhetünk, míg a külső motiváció esetén külső jutalom, motiváció alapozza meg az adott viselkedést. A belső motiváció során elsősorban nem kézzelfogható, materiális jutalmakért cselekszik a személy, míg a külső

¹² LÓCZY Péter – SZAKÁCS Édua (2016): A szervezeti és személyi hatékonyság fejlesztése. Budapest, NKE Vezető- és Továbbképzési Intézet. 44-45. old.

¹³ BRANYICZKI Imre (1991): Motiváció elméletek. In: BAKACSI Gyula – MÁRIÁS Antal – BALATON Károly: Vezetés-Szervezés II. Budapest Aula Kiadó. 24. old.

¹⁴ DOBÁK Miklós – ANTAL Zsuzsanna (2010): Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése. Budapest, Aula Kiadó Kft. 310. old.

¹⁵ TÓTHNÉ Sikora Gizella (2004): Humán erőforrások gazdaságtana. Miskolc, Bíbor Kiadó. (ISBN 9639466824) 51-56. old.

¹⁶ CHIKÁN Attila (2008): Vállalatgazdaságtan. Budapest, Aula Kiadó. (ISBN 9789639698604) 312. old.

motiváció sok esetben kézzelfogható, materiális előnyökkel jár. Az belső motiváció esetén a dolgozók azért végeznek el egy munkafolyamatot, mert azt például érdekesnek találják, vagy örömet lelik benne, tehát nem a végeredmény, hanem a cselekvésben rejlő élvezet, ami motiválólak hat. Ezzel szemben a külső motivációnál kívülről érkező, materiális jutalmat (például fizetést, előrelépést) várnak érte cserébe.¹⁷ A külső és belső motiváció viszonyát vizsgálva sok esetben megállapítható, hogy amennyiben egy cselekvést külsőleg motiválnak, akkor az egyén belső motivációja ezáltal csökkenhet.¹⁸ További csoportosításként a hatását tekintve megkülönböztethető pozitív motiváció (dicséret, jutalom, előmenetel biztosítása), illetve negatív motiváció (számonkérés, felelősségre vonás).

A motiváció csoportosításakor megkülönböztethetünk külső és belső motivációt. (*I. számú táblázat*) A külső motiváció (extrinzikus), külső tényezők befolyásolása, eszköz jellegű, míg a belső motiváció (intrinzikus), belső indíttatású. Míg az előbbi esetében a viselkedés motivációjában külső tényező vagy cél elérése játszik szerepet, önjutalmazó motivációról akkor beszélünk, amikor nem a végeredmény, hanem a cselekvésben rejlő élvezet, ami motivál. Tehát az első egy külső forrásból származó motiváció, a második pedig egy belső hajtóerő, késztetés.¹⁹ A külső és belső motiváció viszonyát vizsgálva sok esetben megállapítható, hogy amennyiben egy cselekvést külsőleg motiválnak, akkor az egyén belső motivációja ezáltal csökkenhet.²⁰

A motiváció magyarázatot ad az emberek viselkedésére is, amire a motívumok vannak befolyással és sokszor nem láthatók közvetlenül. Gyakran előfordulhat az is, hogy az adott személy ösztönösen végzi tevékenységét, nincs tudatában a végrehajtott cselekvésében. A motívumok halmazába tartozik minden, ami cselekvésre késztet. A motívumok közül három főbb csoportot lehet elkülöníteni:

- az elsődleges motívumok azok, amelyek fiziológiai alapúak és nem tanultak,
- az általános motívumok pszichés jellegűek ugyan, de még ezek sem tanultak,
- a másodlagos motívumok, amelyek tanult motívumok.

¹⁷ KLEIN Sándor (2001): Vezetés- és szervezetpszichológia. Budapest, SHL Hungary, (ISBN 963-00-7008-1) 289-295 old.

¹⁸ PINDER, Craig C.(1998): Work Motivation in Organizational Behavior. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall;

¹⁹ KLEIN Sándor (2001): Vezetés- és szervezetpszichológia. Budapest, SHL Hungary. (ISBN 963-00-7008-1) 289-295. old.

²⁰ PINDER, Craig C.(1998): Work Motivation in Organizational Behavior. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall;

A motiváció az emberi viselkedési módon kívül még az előbb említett fiziológiai alapot, a belső szükségletet is jelöli. Ezek a belső állapotok olyan jelzések, amelyek valaminek a hiányát, elmaradását jelzik és a szükséglet erőssége, illetve a viselkedés intenzitása között szoros kapcsolat figyelhető meg.²¹

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 világosak és egyértelműek számára saját feladatai, mennyire van tudatában az elérendő célokkal, milyen nehéz a feladata. Ellenben az, hogy hajlandó-e cselekedni, 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 elegendőek.²²

A motivációs folyamat alapelemein belül megkülönböztetjük az input és az output tényezőket. Az input tényezőkön belül is az emberi összetevőket érdemes kiemelni, melyeket az egyén személyes jellemzői és a csoport jellege befolyásol. Az input tényezőket a szervezeti tényezők is jelentik, ami függ a szervezeti kultúrától, a szervezet technológiai szintjétől, illetve a szervezeti felépítésen, szervezeti struktúrán. 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 teljesítmény nem más, mint a képesség és a motiváció szorzata.²³

A motiváció alapmodellje mutatja a motiváció input és output tényezőit, illetve az ún. közvetítő változókat. A teljesítmény fokozása érdekében a vezetők alapvetően az inputokat változtathatják meg, melynek két nagy csoportja az emberi összetevők (egyéni jellemzői, szükségletei, képességei, készségei, csoporthatások), illetve a szervezeti tényezőket (technológiák, szervezeti struktúra, kultúra). A szervezeti tényezők könnyen a teljesítmény akadályozójává válhatnak, például ha a szervezet elavult vagy kevésbé fejlett technológiával

²¹ K. KÓPHÁZI Andrea (2007): A motiváció szerepe a munkavállalói lojalitás megteremtésében. Humánpolitikai Szemle, 18. évf. 4. szám, 51-56. old.

²² DEÁK I. – LUKOVICS M. (2006): Vállalati K+F támogatás a controllingszerekkel. Vezetéstudomány, Vol. XXXVII. No. 4. 39-47. old.

²³ BAKACSI Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest (ISBN 963-9585-49-1) 80-113. old.

rendelkezik. Adott technológia-feltételrendszer közepette, az alkalmazottak viselkedésének befolyásolására irányuló vezetői tevékenységek, melyeknek célja a teljesítmény növelése, alkotják a modell közvetítő változóját.²⁴ (1. számú ábra)

A vezetői motivációs stratégia megválasztásánál figyelembe kell venni az inputokat, a személyes jellemzőket, 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.²⁵

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 tanúsítson, ami a felmerült szükséglet kielégítésére, illetve a feszültség csökkentésére irányul. A motiváció folyamatának egy ciklikusságot mutató folyamat. (2. számú ábra)

Valójában a motiváció folyamatának eredménye kétféle kimenetelű lehet. A szükséglet kielégül, a feszültség csökken, és a folyamat ciklikus mivoltából adódóan hamarosan vagy akár rögtön új szükséglet lép a korábbi helyébe. Ezzel ellentétben lehetséges az is, hogy nem sikerül a szükségletet kielégíteni. A feszültség már önmagában attól is csökkenhet, hogy az egyén megtette, ami tőle tellett. Abban az esetben, ha a feszültség egyáltalán nem csökkent megpróbálhatja más módon kielégíteni az érintett szükségletet és elérni a feszültség csökkenését.²⁶

²⁴ BAKACSI Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest (ISBN 963-9585-49-1) 80-83. old.

²⁵ HAJÓS László – BERDE Csaba (2007): Emberi erőforrás Gazdálkodás. Debrecen, Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar (ISBN 978-963-9732-47-6) 77-101. old.

²⁶ KLEIN Sándor (2009): Vezetés- és szervezetszichológia. Budapest, Edge 2000 Kiadó (ISBN 978 963 9760 07 3) (ISSN 1418-6586) 43-90. old.

2.4. MOTIVÁCIÓS ELMÉLETEK

Az idő folyamán született motivációs elméletek ugyan bizonyos aspektusból eltérőséget mutatnak, mégis bizonyos szinten a valóságot tükrözik. Ezek a motivációs elméletek arra is rávilágítanak, hogy sok olyan tényező létezik, amely befolyásolja az emberek magatartását, teljesítményét. Ez az oka annak, hogy ezeknek a különböző elméleteknek az együttese olyan keretet ad, amelyben a figyelmet arra lehet koncentrálni, hogy hogyan lehet az embereket a legjobban érdekeltté tenni az önkéntes és hatékony munkavégzésben. Az elméletekből azt is le lehet szűrni, hogy amennyiben egy vezető nem 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 megfelelő ösztönző eszközök és azok közül melyiket mire és mikor kell alkalmazni.

Mindegyik elmélet arra mutat rá, hogy sokféle motívum befolyásolja az embereket munkájukban. 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, ami azt jelenti, hogy a menedzsernek „értenie kell a magatartást”.²⁷

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

Taylor (1910) még úgy tartotta az ember egy gazdasági személy, aki érzelemmentesen a pénzért dolgozik. Vagyis a munka egy szükséges rossz, melynek elvégzése általában csak egy unalmas feladat. Napjainkra azonban ez az elmélet megváltozott. Jelenleg a szervezetek célja az emberi erőforrások minél hatékonyabb felhasználása.²⁸

²⁷ SUBÁNÉ Varga J. (1999): Viselkedés és motiváció. Humán erőforrás-menedzsment, 1999/4., 12-18. old.

²⁸ KLEIN Sándor (2009): Vezetés- és szervezetpszichológia. Budapest, Edge 2000 Kiadó (ISBN 978 963 9760 07 3) (ISSN 1418-6586) 43-90. old.

Napjainkban alkalmazott gyakorlat McGregor (1960) X és Y elmélete felé közelít. Ő a vállalatvezetésnek megközelítését vázolta fel, melynél az X elméletnek az a felvetése, hogy 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 önrányító módon is. Ez a típus szívesen dolgozik olyan célokért, amely 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, 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.²⁹

Szakirodalmi szinten számos forrás áll rendelkezésre, melyek az egyéni motivációt, azok hajtóerőit kutatják. A következőkben közülük a leglényegesebbekkel foglalkozom.

2.4.1. A MOTIVÁCIÓ TARTALOMELMÉLETEI

A tartalomelméletek azt vizsgálják, hogy mik azok az egyénre jellemző motívumok, amelyek cselekvésre készítetnek. Azaz mik a viselkedést kiváltó tényezők, mi motiválja az egyént.³⁰A motiváció tartalomelméletei között Maslow szükségleti hierarchiáját, Herzberg kéttényezős motiváció-elméletét, valamint McClelland teljesítmény-hatalom elméletét kívánom bemutatni.

²⁹ KLEIN Sándor (2009): Vezetés- és szervezetszichológia. Budapest, Edge 2000 Kiadó (ISBN 978 963 9760 07 3) (ISSN 1418-6586) 60-62. old.

³⁰ BAKACSI Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest, (ISBN:973-7953-36-3) 83-99. old.;

2.4.1.1. Maslow-féle Motivációs Piramis modell

Az 1954-ben megalkotott motivációs piramis modell ³¹, vagy más néven szükséglet-hierarchia-modell Abraham Maslow³² 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. ³³(3. számú ábra)

Maslow (1970) szerint: „A fizikai, biztonsági, közösségi, értékelési és önkifejezési igények piramist alkotnak, akkor léphet valaki feljebb, ha már kielégítette az alacsonyabb szinteken lévő szükségleteit.”³⁴ Maslow elmélete a munkahelyi motiváció terén a szervezeti vezetők számára abban nyer jelentőséget, hogy figyelemmel kell lenniük arra, hogy a beosztottak szükségletei igen eltérőek, és többleteljesítmény elérésére kizárólag akkor bírhatók rá, ha a vezető ismeri egyénenként a szükséglet-kielégítés adott fokát és módját a megfelelő motivációs eszköz felhasználásával.

Maslow szerint a szükségletek kielégítésében egymásutániság van, és csak akkor lehet továbblépni a következő szintre, amennyiben az alatta lévő kielégült. Maslow értelmezésében, ha egy bizonyos pillanatban egynél több szükséglet lép fel, ez a hierarchia határozza meg, hogy melyik szükségletnek magasabb prioritása, melyiket kell kielégíteni. Az elmélet gyakorlati következménye az, hogy valami csak akkor válhat motivációs

³¹ MASLOW, A. H. (1943): A Theory of Human Motivation. Psychological review Vol 50(4) 370-396. old.

³² MASLOW, A. H. (Brooklyn, New York, 1908. április 1. – Kalifornia, 1970. június 8.) amerikai pszichológus, a Maslow-piramis és a D-B motivációelmélet kidolgozója., https://hu.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow
Letöltés ideje: 2019. szeptember 24.

³³ LÁCZAY Magdolna – JUHÁSZ Csilla (2007): Motiváció és Teljesítményértékelés. In: HAJÓS László – BERDE Csaba (2007): Emberi erőforrás gazdálkodás. Debrecen, Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar (ISBN 978-963-9732-47-6) 80-83. old.

³⁴ MASLOW A. H. (1970): Motivation and Personality. Harper & Row, New York;

eszközzé az egyén számára, ha olyan szükséglet kielégítésére irányul, mely az adott időpontban még kielégítetlen.³⁵

A szükséglethierarchia szintjeinek alulról felfelé haladva: fiziológiai szükségletek, biztonsági szükségletek, közösség iránti szükségletek, megbecsülés szükségletei, önmegvalósítás szükségletei.³⁶

A hierarchia szintjeihez tartozó szükségletigények kifejtése az alábbiakban történik.

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. Munkamotiváció terén ebből a szempontból 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 biztonsági szükségleteire, mivel a bizonytalanságban tartás a munkaszínvonal romlásához vezethet. Ilyen szükségletnek számít a megfelelő foglalkoztatási feltételek biztosítása, ami például a hosszútávon történő foglalkoztatottságban ölthet testet. Munkavégzésre vonatkozóan még a bejelentett állás feltételrendszerével biztosítja a munkáltató a legális foglalkoztatást, ami megalapozza a munkavállalók részére a biztos jövőt.

Közösség iránti szükségletek: Ezen szükségletcsoportba tartoznak a hovatartozáshoz és szeretethez köthető szükségletek. A közösség iránti szükséglet kielégítése iránti vágy készteti az egyént arra, hogy szoros, bensőséges kapcsolatot létesítsen más emberekkel, melyek keretében a magánéletben barátságok, szerelmek szülehetnek. E szükséglet megvalósulásának akadálya többek 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 elhelyezkedő önmegvalósításhoz. Ez a szükséglet erősíti a munkahelyhez való kötődést és elhivatottságot.

³⁵ KLEIN Sándor (2009): Vezetés- és szervezetszichológia. Budapest, Edge 2000 Kiadó (ISBN 978 963 9760 07 3) (ISSN 1418-6586) 46-48. old;

³⁶ KLEIN Sándor (2009): Vezetés- és szervezetszichológia. Budapest, Edge 2000 Kiadó (ISBN 978 963 9760 07 3) (ISSN 1418-6586) 46-48. old;

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. Erre tekintettel komoly motiváló és munkavégzést befolyásoló tényezőnek minősül. Az, hogy a vezetőnek melyik formáját érdemes választania – természetbeli vagy pénzbeli juttatást, karrierfejlesztést, teljesítményértékelést – nagyan függ az egyén személyiségtípusától, illetve a szervezeti kultúrától, filozófiájától, illetve anyagi helyzetétől.

Önmegvalósítás szükségletei: Ez a szükséglettípus 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. Az előző négy szükséglet nem minden esetben teszi elégedetté az egyént, az önmegvalósítás azonban 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 szükségletszintet.

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. ³⁷ 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. ³⁸

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

A Maslow-féle piramis alkalmazhatóságát több kutató is vitatja, ezzel szemben egyes szakértők nézete szerint a piramis egyes hierarchikus szintjeihez bizonyos munkahelyi ösztönző eszközöket lehet hozzárendelni. ³⁹ (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 nyugdíjpénztári 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, előmenetel, kitüntetés, teljesítmény-elismerés és az erkölcsi elismerések elégítik ki. A szükséglet-piramis csúcsán elhelyezkedő önmegvalósítás szükséglethez tartozó ösztönzőeszközök körébe az önálló munkavégzés, a kihívó, 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.

³⁷ GÖNDÖR András (2003): Szervezeti viselkedés, Kézirat 147. old.

³⁸ GYÖKÉR Irén (1999): Humán erőforrás-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó 62. old.

³⁹ JUHÁSZ István – MATISCSÁKNÉ Lizák Marianna (2014): Emberi erőforrás gazdálkodás. Eszterházy Károly Főiskola 152. old.

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 életkörülmények minél magasabb szinten történő kielégítettsége nem eredményezi a boldogságot, a szubjektív körülmények kielégítettségét.⁴⁰

2.4.1.2. Herzberg kéttényezős motiváció-elmélete

Maslow szükségletpiramisára 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.⁴¹ (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, maga a feladat tartalma, felelősség, előléptetés, szakmai fejlődés lehetősége. Az elégedettséget okozó higiénés tényezők: vállalati politika és igazgatás, a vezetők vezetési stílusa, munkafeltételek, a vezetővel és munkatársakkal és beosztottakkal való személyes kapcsolatok, beosztás, a munkahely biztonsága és a fizetés.⁴²

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.

⁴⁰ ANDORKA Rudolf (1997): Bevezetés a szociológiába. Osiris Kiadó, Budapest.498. old.

⁴¹ HERZBERG F. (1996): A dolgozók ösztönzésének alapjai. Harvard Business Review. 152.old.

⁴² KLEIN Sándor (2001): Vezetés- és szervezetpszichológia. Budapest, SHL Hungary. (ISBN 963-00-7008-1) 302. old.

Viszont ezeknek a szükségleteknek a ki nem elégítettsége mindenképp elégedetlenséghez vezet.⁴³

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, ezért nem elégedetlen, de az még nem jelenti azt, hogy elégedett is a munkájának jellegével.

Herzberg két tényezős motiváció-elméletében arra a tézisre 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, melyet higiénés tényezőknek (elégedetlenséget szüntetik meg) és motivátoroknak (elégedettséghez fűződnek) nevezett. Herzberg nézete szerint a higiénés tényezőkhöz kötődő eszközökkel nem lehet érdemi motivációt elérni. Sikeres motivációról akkor beszélünk, ha azt valami féle belső motor hajtja, ezáltal a sikeres motiváláshoz a motivációs tényezőknek is teljesülniük kell, mert kizárólag a higiénés tényezők teljesülése nem okoz az egyénnek megelégedést.⁴⁴ „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.”⁴⁵ A későbbiekben fény derült arra, hogy az alkalmazottak motiválása nem kifejezetten egyszerű, és több személyes jelleget is bele kell vonni, azonban az elmélet nagy előre lépést jelent az addigi motivációs teóriákhoz képest.⁴⁶

Herzberg két-tényezős motivációs modellje volt az első elmélet, amely rávilágított arra, hogy az addig kutatott a szükségleteket nehéz menedzsment stratégiákká 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 szemlélítve, nézzünk meg egy jól fizetett munkavállalót, aki nem feltétlenül lesz elégedetlen, azonban megállapítható,

⁴³ KLEIN Sándor (2001): Vezetés- és szervezetpszichológia. Budapest, SHL Hungary. (ISBN 963-00-7008-1) 289-295. old.

⁴⁴ GÖNDÖR András (2003): Szervezeti viselkedés, Kézirat 147-148. old.

⁴⁵ CSILLAG Sára – TAKÁCS Sándor – KISS Csaba – SZILAS Roland (2012): Még egyszer a motivációról avagy „Hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most?” Vezetéstudomány 43:(2) 2-17. old.

⁴⁶ HERZBERG, F. – MAUSNER, B., – SNYDERMAN, B. B. (1959): The Motivation to Work (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons;

hogy a magas fizetés nem biztosan vezet motivációhoz, annál inkább jelent számára hajtóerőt egy kihívást jelentő munkafeladat. Tulajdonképpen Herzberg is a figyelmet arra terelte, 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 (1965) teljesítmény-hatalom elméletében már a körülmények különbözőségének alapul vételén túl az emberek másságát is figyelembe vette, tekintettel arra, hogy egyénenként eltérő motívumstruktúra jellemző mindenkire. Három ilyen motívumot határozott meg, de ebből csak kettőnek van szervezeti szempontból is jelentősége, a teljesítménynek és a hatalomnak.⁴⁷ A teljesítményszükséglet szocializációs folyamatokhoz köthető, ami már meglehetősen korán kialakul. 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 embernek a sikere saját erőből származik, és konkrét visszaigazolás szükséges az elvégzett munkáról. A hatalomszükséglet alapja az a vágy, hogy az egyénnek befolyása legyen mások felett, mely hatalom lehet személyi vagy szocializációs. Az előbbi általában versenyhelyzetekben jelenik meg, az utóbbi pedig inkább mediátor jellemű emberekben. Rájuk az 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.⁴⁸

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 (1971) dolgozott ki. Ez a modell a szükségleteket stratégiai menedzsmentformába konvertálta. Azon feltételeken alapszik, hogy amikor a munkában bizonyos karakterisztikák jelen vannak, akkor a

⁴⁷ LÁ CZAY Magdolna – JUHÁ SZ Csilla (2007): Motiváció és Teljesítményértékelés. In: HAJÓ S László – BERDE Csaba (2007): Emberi erőforrás gazdálkodás. Debrecen, Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar (ISBN 978-963-9732-47-6) 82-83. old.

⁴⁸ MCCLELLAND, D. C. (1965): Achievement Motivation Can Be Developed. Harvard Business Review, 6-25. old.

munkavállalók jó teljesítményük esetén egy pozitív, öngeneráló visszajelzést kapnak. Ez a motiváció ösztönzi a személyeket a további kiemelkedő munkavégzésre.⁴⁹

2.4.2. A MOTIVÁCIÓ FOLYAMATELMÉLETEI

A folyamatelméletek kiindulási alapja a tanulás, mellyel elsajátítható, hogy hogyan lehet úgy viselkedni, hogy az egyének a befektetett munkájuk gyümölcseként elvárt elismerést kaphassanak. A motivációs folyamatelméletek célja az, hogy milyen módon hasznosíthatók a tartalmi elméletekben lévő ismeretek.⁵⁰ 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 kiemelendő, a méltányosság elmélete, a célkitűzések elmélete, az elvárás elmélete és a megerősítés elmélete, melyeket az alábbiakban ismertetek.

2.4.2.1. Méltányosság elmélete

A méltányosság elmélete (Adams, 1965) a munkahelyi igazságosságon alapszik. Feltevése, hogy minden egyén azt kívánja, hogy erőfeszítései és nyújtott teljesítménye alapján méltányosan legyen elismerve másokhoz képest. Ezek alapján 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, akkor 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 teljesítményéhez való hozzájárulás. Az outputok, a kimenetek azok a jellemzők, amelyeket elvárnak az elvégzett munkáért, ide soroljuk elsődlegesen a fizetést, jutalmat, illetve az egyéb elismerést. Amikor ezen összevetés során egyenlőtlenség érzékelésére kerül sor, az egyén célja ezek kiegyenlítése, melyek megtörténhetnek az inputok, vagy az outputok megváltoztatására irányuló tevékenységgel, racionalizálással, a másik személy ellen irányuló negatív viselkedéssel, vagy az összehasonlítás alapjául szolgáló munkatárs változtatására irányuló törekvéssel.

⁴⁹ HACKMAN, J. R., & LAWLER, E. E. (1971): Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55. old.

⁵⁰ GÖNDÖR András (2003): Szervezeti viselkedés, Kézirat 154. old.

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 választ ki, akihez méri magát, ugyanis egy gyengébb teljesítménnyel bíró munkatárs estén saját eredményeit ronthatja le hozzá, míg egy erősebb jelölttel való versengés frusztráltsághoz, vagy negatív következményekhez vezethet.⁵¹

2.4.2.2. Célkitűzések elmélete

A célkitűzések elmélete (Locke, 1997) szerint a cselekvések és a teljesítmények hátterében 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 nagyobb önbecsüléssel rendelkező vezetők hajlamosabbak ezt a módszert alkalmazni, mint kevésbé öntudatos vezető társaik. Erős pozitív kapcsolat köthető a lelkiismeretesség és 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, többtétű célkitűzések esetén ez a modell is lehet kevésbé eredményes, hiszen 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.⁵²

2.4.2.3. Elvárás elmélete

Az elvárás elmélete (Tosi, 2011) azon alapfelvetésen alapszik, hogy az egyén azért fektet energiát a munkájába, hogy elvégezzen minden olyan tevékenységet, amely a számára kívánatos eredményre vezet. Az elmélet lényege abban foglalható össze, hogy az egyén kizárólag annyi feladatot végez el, amennyi feltétlenül szükséges az elvárt eredmény elérése

⁵¹ BAKACSI Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest (ISBN 963-9585-49-1) 107-110. old.

⁵² BAKACSI Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest (ISBN 963-9585-49-1) 102-104. old.

érdekében: előre megbecsülik a különbségeket a különböző cselekvési alternatívák energia befektetései, munka ráfordításai 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 teljesítmény elvárás, amely során az egyén megbecsüli mennyi erőfeszítést szükséges megtennie az adott elvárás teljesülésének érdekében.
- Teljesítmény és következmény elvárás, amely azt feltételezi, hogy adott mértékű munka mennyisége meghozza az elvárt eredményt.⁵³

2.4.2.4. Megerősítés elmélete

A megerősítés elmélete (Tosi, 2011) 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.⁵⁴

⁵³ BAKACSI Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest (ISBN 963-9585-49-1) 104-107. old.

⁵⁴ BAKACSI Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest (ISBN 963-9585-49-1) 100-102. old.

3. FŐBB MOTIVÁLÓ ÉS DEMOTIVÁLÓ TÉNYEZŐK

Az emberi erőforrás menedzsment egyik kulcsfontosságú részterülete az ösztönzésment, 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 vezetői pozitív visszajelzések, 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 munkakörnyezetet. 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 témaköre külön fejezetekben kerül kifejtésre, egyrészt a közigazgatásra jellemző speciális jellegére, másrészt a hatályos jogszabályi rendelkezések által biztosított bér- és juttatási elemek részletes elemzésének terjedelmére tekintettel. Ennek megfelelően motivációs tényezők kifejtéseként, jelen fejezet keretében 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.

3.1. FŐBB MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐK

A megfelelő ösztönzési rendszer, és ezen belül a motivációs tényezők megalkotása nagyon nehéz és komplex feladat. Ugyanis összhangot kell teremtenie a vezetőnek a munkavállalók elvárásai és a munkáért nyújtott ellenszolgáltatás értéke között, mindezt úgy, hogy a szervezet számára optimális legyen, azaz ne okozzon túl nagy terhet költség szempontból. Ha ez nem sikeres, az könnyen, magas fluktuációhoz vezethet. Kialakításakor figyelembe kell venni a munkaerő-piac helyzetét, a munkaköri követelményeket, a munka tartalmát, a szervezeti tagok értékrendjét, 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, hogy a kitűzött üzleti célok elérése érdekében miként tudják motiválni a szervezet dolgozóit. Amennyiben ösztönzésről van szó, szinte biztos, hogy mindenkinek a munkabér, a kereset juta az eszébe, holott a motiválás ennél lényegesen összetettebb kérdés. A bér kitüntetett szerepet játszik a dolgozók motiválásában, de önmagában nem old meg mindent. Egy idő után az adott jövedelem nagyságához hozzászokhatnak az emberek, és így az ösztönzőereje is csökkenhet.

Az ösztönzésben kiemelt szerepe van a szervezeti kultúrának és a jó munkahelyi légkör, a jó 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 témakörének kifejtésére kerül sor.

3.1.1.SZERVEZETI KULTÚRA

A szervezetek nem létezhetnek szervezeti kultúra nélkül, hiszen ezek értékhordozó attitűddel mintául szolgálnak 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 hatására alkalmazkodásra 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 emelem ki.

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.⁵⁵

A szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszerét nevezzük szervezeti kultúrának.⁵⁶ A szervezeti kultúra váratlan döntési helyzetekben előforduló viselkedés, amely hitek, értékek és magatartások függvénye.⁵⁷

A szervezeti kultúra egy összetartó erővel bíró komplex egység, amely látható és láthatatlan elemekkel is rendelkezik. Ez a szervezeti kultúra tartja össze a szervezet tagjait, segíti őket a szervezeti célokkal való azonosulásban, és nagy hatással van a szervezet tagjainak az identitástudatára kialakított viselkedésére.

A szervezeti kultúra kialakulásában több tényező játszik szerepet, melyeket három fő csoportba lehet sorolni. Ezen tényezők a külső hatások, a szervezet specifikus tényezői, valamint a szervezet történelme. A külső hatások befolyást gyakorolnak a szervezetre, annak tagjai értékválasztására, hiedelmeire. A szervezetek a külső hatásokat nem tudják befolyásolni, annak változásakor a szervezetnek is jól kell reagálnia megfelelő változtatással. Külső hatásként említhető a természeti környezet, a történelmi események és a társadalmi kulturális környezet. A szervezet specifikus tényezői is alapvető befolyást gyakorolnak a szervezeti kultúra kialakulására. Az egyik ilyen jellemző tényező a domináns technológia, amely hatással van a szervezetre, abból a szempontból, hogy milyen struktúrát alakítson ki, és meghatározza az információs, függési viszonyok kialakulását is a szervezeti tagok között. A szervezetbe felvenni kívánt szervezeti tagok kiválasztása is befolyásoló

⁵⁵ BAKACSI Gyula: (2004) Szervezeti magatartás és vezetés. KJK Budapest (ISBN:973-7953-36-3) 222-229. old.

⁵⁶ BAKACSI Gyula (2010): Szervezeti magatartás. Aula Kiadó, Budapest, 201. old.

⁵⁷ CSATH Magdolna (1990): Stratégiai vezetés-vállalkozás. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest (ISBN: 9632222180) 151-163. old.

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.⁵⁸

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 tapasztalatok.⁵⁹

A szervezeti jéghegyhez hasonló, amennyiben a lényegi elemek „a víz alatt nyugvó 9/10 által meghatározottak”.⁶⁰

Schein a szervezeti kultúrákülönböző rétegeinek vizsgálatával abból a szempontból foglalkozott, hogy azok mennyire láthatóak külső szemlélő által. Ezek a szintek a szerint különülnek el, hogy az alap feltételezések, melyek a kultúra lényegét jelentik, mennyire nyilvánulnak meg.⁶¹ 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, ezért általuk azonnali benyomást lehet szerezni a szervezetről, azonban 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, ami megnyilvánulhat akár épületek jellegzetességében, használt nyelvezetben, alkalmazott technológiában, vagy a szervezet története.

2. szint: Értékek és ideológiák

⁵⁸ KNIGHTS D. (2006): *Introducing Organizational Behaviour & Management*. Cengage Learning EMEA, Cardiff. (ISBN: 978-1844800353)

⁵⁹ BAKACSI Gyula (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Aula Kiadó, Budapest, (ISBN 963-9585-49-1) 222-229. old.

⁶⁰ HEIDRICH Balázs: (2001): *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Human Teletext Consulting, Budapest (ISBN: 963 00 68532) 7. old.

⁶¹ HEIDRICH Balázs: (2001): *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Human Teletext Consulting, Budapest (ISBN: 963 00 68532) 16. old.

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 értékke, majd feltételezéssé válnak.⁶²

3. szint: Alapfeltevések és premisszák

Ez a szervezeti kultúra legmélyebb szintje, és itt azon elemek találhatók meg, amelyek 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.⁶³

A szervezeti kultúra szintjeinek vizsgálata, tanulmányozása abból a szempontból is fontos lehet, mivel a külső, extenzív megnyilvánulásokból következtetést lehet levonni az egyéni motivációkra.⁶⁴

A fentiek alapján látható, hogy a szervezeti kultúrát igen sok tényező határozza meg, egyrészt a felszín feletti, látható elemek, valamint a mélyebb rétegekben található. A diagnosztizálásra több módszerrel kerülhet sor, melyre példaként említhető: 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.

Az egyik csoportosítás szerint, Quinn modelljében a rugalmasság, a szoros ellenőrzés, illetve a kifelé vagy befelé irányultság szempontjait alapul véve különít el négy féle szervezeti kultúra típust az alábbiak szerint:

⁶² HEIDRICH Balázs: (2001): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Human Teletext Consulting, Budapest (ISBN: 963 00 68532) 17. old.

⁶³ BAKACSI Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest, (ISBN 963-9585-49-1) 222-229. old.

⁶⁴ HOFSTEDE G. (1980): Motivation, Leadership and Organisation. Do American Theories Apply Abroad? In: Organizational Dynamics, Summer. (ISSN 0090-2616) 42-63. old.

1. *Klánkultúra/Támogatókultúra*: Ennek 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 csapat-összetartozást, a kölcsönös bizalmat és a felelősséget tekinti. Támogatja az emberi erőforrások fejlesztését, és a szervezet tagjainak önmegvalósítását.
2. *Adhokrácia/innovációorientált/Nyílt kultúra*: Ez a kultúratípus is rugalmas keretek működik, de az előző típushoz képest már kifelé irányultságú, mivel a külső környezet folyamatos figyelemmel kísérése történik. További jellemzője a versenyszellem, a gyors cselekvőképesség és a jövőorientáltság jellemzi. Központi érték a növekedés, a környezeti erőforrások megszerzése és a gyors adaptáció.
3. *Cégorientált/Célorientált/Racionális kultúra: Fő céljai között szerepel a* (szoros kontroll – kifelé összpontosító): Ezen szervezeti kultúra célja a nagy profit elérése, a hatékonyság elérésére, a jó teljesítmény, a gazdaságos működés, melyet szoros kontroll mellett tud eszközölni. 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 és a szabályozottság, az írásbeli kommunikáció és az ellenőrzés áll. Központi értékének a stabilitás és az egyensúly, az eddigi eredmények megőrzése kerül.⁶⁵

Egy másik tipologizálás szerint Slevin és Covin nyomán (1990) megkülönböztethetünk organikus és mechanikus szervezeti kultúrát az alábbiak szerint.

1. *Organikus kultúra*: Az organikus kultúrának kommunikációját a szabad információáramlás jellemzi. A működési stílus egyéni szaktudásra épül, és 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. Továbbá gyakori a csoportos megbeszélés és döntéshozatal.

⁶⁵ BERDE Csaba – DIENESNÉ KOVÁCS Erzsébet (2007): Szervezeti és vezetői kultúra. IN: HAJÓS László – BERDE Csaba (szerk) (2007): Emberi erőforrás Gazdálkodás. Debrecen, Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar (ISBN 978-963-9732-47-6) 102-120. old.

2. *Mechanikus kultúra*: A mechanikus szervezeti kultúra jellegzetessége a kommunikációs csatornák által előírt, ellenőrzött kommunikáció és a működési stílus előírt és uniformizált. További paraméterként meghatározható a döntési jogosultság hivatalos beosztás szerinti hierarchikus jelleg, valamint a lassú alkalmazkodás. A hangsúlyt az írott szabályokra helyezik és bevált vezetési elvek az irányadóak a szervezetben. Szoros ellenőrzés, valamint a szabályzatok, munkaköri leírások, és egyéb előírások szerinti magatartás jellemzi a mechanikus kultúrát. További jellemzője még, hogy a vezetők a beosztottak véleményét nem kérik ki, döntéseiket a nélkül hozzák meg.⁶⁶

Összegzés

Hajnal György (2004) 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.”⁶⁷

Tapasztalható, hogy a közigazgatási szervek szervezeti kultúrája az elmúlt évek során nagyobb változáson ment keresztül. Ennek okai között lehet számon tartani az új állami koncepció és új politikai irányvonalak kialakulását, valamint az ügyfélközpontúság előtérbe kerülését. Ezen kívül a közsférával szemben támasztott elvárások is változtak az elmúlt idők folyamán. (6. számú ábra)

A közigazgatásban zajló szervezeti kultúraváltás alapját adja a Magyar Program a személyzetfejlesztésre, hivatás-etika kialakítására és fejlesztésére irányuló különböző elemek is. „... 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.”⁶⁸

⁶⁶ HEIDRICH Balázs: (2001): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Human Teletext Consulting, Budapest (ISBN: 963 00 68532) 25. old.

⁶⁷ HAJNAL György (2004): Igazgatási kultúra és New Public Management reformok egy összehasonlító esettanulmány tükrében (Ph.D értekezés, BCE) 127. old.

⁶⁸ KISS Csaba – CSILLAG Sára (2014): Szervezeti Kultúra. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest. 14. old.

3.1.2. MUNKAHELYI KAPCSOLATOK

3.1.2.1. A munkahelyi szocializáció

A csoport a legősibb formája a közösségi alakzatoknak, és 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.⁶⁹

Takács Ildikó (2006) 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.⁷⁰

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, melyik a hatékonyabb munkamódszer. Amennyiben arra jut a választás, hogy a feladatot több munkatárs végezze,

⁶⁹ KOVÁTS Daniella (2018): Csoportdinamika. In: HALLER József – FARKAS Johanna (szerk.) (2018): Pszichológia a közszolgálatban I. Dialóg Campus Kiadó, Budapest. 135-150. old.

⁷⁰ TAKÁCS Ildikó (2006): A munkahelyi szocializáció és a munkahelyi beilleszkedés pszichológiai tényezői. In: MÉSZÁROS Aranka (szerk.) (2006): A munkahelyi szociálpszichológia jelenségvilága. Egyének és csoportok. Z-Press Kiadó Kft., Miskolc 296-316. old.

meg kell határozni, hogy ahhoz melyik a legjobban illő optimális csoportösszetétel, melynek megtalálásához a vezetőnek sokoldalú elemzésre van szüksége.⁷¹

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. Megállapítható, hogy a munkahelyi légkört számtalan tényező befolyásolja. Gyulay Tibor szerint számos eszköz áll a munkáltató rendelkezésére a csapatszellem tudatos kialakítására. A munkahelyi légkör javításának közkedvelt 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.

72

Egy csoport működése során viszonylag elég hamar kialakulnak a csoporton belüli rokonszenv érzetek, ami a kapcsolatokat is befolyásolják. A kutatókat is régóta foglalkoztatja, hogy melyek azok a tényezők, amelyek az emberek közti rokonszenvhez vezetnek. Ezzel összefüggésben Aronson (2008) 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 viszont szeretnek 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

⁷¹ BODNÁR Éva – KOVÁCS Zoltán – SASS Judit (2011): Munka- és szervezetpszichológia. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem. 157-172. old.

https://dtk.tankonyvtar.hu/bitstream/handle/123456789/3160/10_munka_szerv_pszich.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Letöltés ideje: 2020. január 9.

⁷² GYULAY Tibor (1994): A szervezetfejlesztés magatartástudományi megközelítése, Ipargazdaság 10. szám 16-21. oldal

csoporton belül mindenki mindenkivel jó viszonyt ápol, kedvelik egymást és a csoporttagok egymással folyamatosan együttműködnek, kapcsolatban vannak.⁷³

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. Felelősséggel tartozik a dolgozók kiválasztásáért, motiválásáért és támogatásáért.

3.1.3.1. Vezetés fogalma

Korunkat jellemző összetettség és változékonyság politikai-jogi, gazdasági, szocio-kulturális szinten, valamint technológiai tényezők mentén egyaránt érzékelhető.⁷⁴ 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.⁷⁵

A megváltozott és folyamatosan változásban lévő környezeti komplexitáshoz igazodóan vezetéselméleti területen is változás következett be, melynek eredményeként a 80-as években megjelenő személyes vezetési (leadership) irányzatokat a szakírók „new leadership”-ként, új vezetésként említik⁷⁶. 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.⁷⁷

Az új vezetési irányzat szerint a vezetőknek a bizonytalan és változó környezetben nem csak az adott, kiszámítható helyzetben érvényes feladatok ellátására kell fókuszálni, hanem nagy hangsúlyt kell fektetni az alaphelyzet megváltoztatására, fejlesztési és innovatív irányokat kell követnie, amely megfelelő vállalkozó szellemet is megkövetel. Ezen

⁷³ ARONSON, Elliot (2002): A társas lény. Budapest, KJK- KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. (ISBN 963-224-586-5) 361-383. old.

⁷⁴ FEHÉR J. (2011): Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek, Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő (ISBN 978-963-269-228-9); 6-7. old.

⁷⁵ KOMOR L. (2009): Személyes vezetés, Szent István Egyetem, Gödöllő

⁷⁶ YUKL G. (2010): Leadership in Organizations, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey

⁷⁷ FEHÉR J. (2010): Kortárs személyes vezetési elméletek. A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői. I. rész Vezetéstudomány XLI. évf. 3. szám március, 2-13. old.

túlmenően a vezetőnek hatást kell gyakorolnia a munkatársak tudatos formálására, fejlesztésére is, a saját fejlődésük mellett. Ezek függvényében a vezetéselméleti vizsgálatok 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.⁷⁸ Az emberi erőforrás jelentőségének felismerése a szervezetek számára stratégiai fontosságúvá értékelődött fel, életre hívva ezáltal menedzsment azon szakterületét, amely az emberi erőforrással, mint stratégiai erőforrással foglalkozik.⁷⁹

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.⁸⁰”

Brech (1975) szerint a vezetés szociális folyamatként értelmezhető, melynek „célja a vállalkozás hatékony, gazdaságos tervezése és szabályozása érdekében bizonyos feladatok ellátása, felelősségek felvállalása.”⁸¹

A vezetés meghatározható úgy is, mint olyan tevékenység, amely egyének vagy csoportok viselkedésének befolyásolására irányul.⁸²

A vezetés azon fogalmi meghatározása szerint, mely az emberi erőforrások, valamint az emberek közötti együttműködés szerepét kiemeli, „...eredményesen megvalósítani dolgokat a többi ember által, illetve velük együtt.”⁸³

3.1.3.2. A vezetés funkciói

A vezetési feladatok, tevékenységek elkülönítésére, csoportosítására is több nézet alakult ki, melyek az idők folyamán is változtak. Brech (1975) szerint a vezetés négy fő elemét a

⁷⁸ FEHÉR J. (2010b): Kortárs személyes vezetési elméletek. A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői. I. rész Vezetéstudomány XLI. évf. 4. szám április, 13-20. old.

⁷⁹ HAJÓS László – BERDE Csaba (2008): Emberi erőforrás gazdálkodás. Szaktudás Kiadó Ház Zrt.

⁸⁰ GRIFFIN, R.W. (1996): Management. Boston: Houghton Mifflin

⁸¹ KLEIN Sándor (2001): Vezetés- és szervezetpszichológia. Budapest, SHL Hungary. (ISBN 963-00-7008-1) 289-295. old.

⁸² TERNOVSZKY F. (2000): Nemzetközi menedzsment európai szemmel. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest (ISBN: 9637163654)

⁸³ DOBÁK Miklós (2008): Szervezeti formák és vezetés. Akadémiai Kiadó, Budapest (ISBN 9630583402) 127. old.

tervezés, az ellenőrzés, a koordináció és motiváció teszik ki. Drucker (1977) már a Brech szerinti vezetői alapfeladatokat már kibővítette. Szerinte a vezetői alapfeladatok közé tartozik a célkitűzés, szervezés, motiváció és kommunikáció, mérés és az emberek fejlesztése. Nemes (2003) értelmezésében a vezetés négy feladatcsoport, tevékenység köré csoportosíthatók, ezek a tervezés, szervezés, irányítás és ellenőrzés.⁸⁴

Dobák (2008) hét vezetői tevékenységet különböztet meg, ezek a tervezés, szervezés, személyi ügyek, utasítás, koordinálás, információgyűjtés – beszámoltatás, pénzügyi tervezés. A közvetlen irányítást pedig további 4 alfeladatra bontja, melyek közé az emberi erőforrás menedzsment, motiváció, kommunikáció, csoportok létrehozása és vezetése tartozik.⁸⁵

Az alábbiakban a vezetés alapfunkciói kerülnek kifejtésre. (7. számú ábra)

1. *Tervezés, célkitűzés (Planning)*: A tervezés a jövőre fókuszál, a szervezet jövőben elérendő céljait, a körülményeit fogalmazza meg. Magában foglalja a rövid-, közép-, hosszú távú 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, alokálja az erőforrásokat. A célkitűzés mellett a tervezési funkció körébe tartozik, a különböző előrejelzések készítése, ütemtervek, eljárások tervezése, vállalati politikák kialakítása, és a költségvetések kidolgozása is.
2. *Szervezés (Organizing)*: A szervezés az elvégezendő 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, az egyének képességeinek maximálás kihasználására törekedve a munkafeladatok leosztása, munkakörök kialakítása, a tagok közötti együttműködéshez szükséges körülmények kialakítása, illetve a feladatok elvégzéséhez szükséges erőforrások rendelkezésre állásának biztosítása.
3. *Irányítás, ellenőrzés (Controlling)*: Az irányítás tulajdonképpen az ellenőrzést, a célok és részcélok felé vezető út folyamatos vizsgálatát jelenti. A végbemenő munkafolyamatok, a szervezeti tagok tevékenységének monitorozása, elemzése, mérése, figyelemmel kísérése, a már elért eredmények folyamatos összevetése a tervben meghatározottakkal. Eltérés esetén beavatkoznak a folyamatokba, korrekciót hajtanak

⁸⁴ NEMES Ferenc (2003): Vezetési ismeretek és módszerek, Felelős kiadó Nemes Ferenc, Budapest. (ISBN:963-03-5565-5)

⁸⁵ DOBÁK Miklós (2008): Szervezeti formák és vezetés. Akadémiai Kiadó, Budapest (ISBN: 9630583402)

vége. Az eltéréseknek számos oka lehet és több forrásból is fakadhatnak. Ilyenek lehetnek 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 nem más, mint a szervezet tagjainak, a tervezés során meghatározott célok elérése érdekében történő befolyásolása. A vezetési funkció fókuszában tehát 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 tagokat a szervezeti célok érdekében motiválni. A vezetőnek ezért a megfelelő munkafeltételek, munkaerő biztosítása mellett tisztában kell lennie azokkal a tényezőkkel, eszközökkel, amikkel képes motiválni a munkavállalókat munkájuk elvégzésére.

3.1.3.3. Vezetési szintek

A vezetésnek három szintjét különböztetjük meg az alábbiak szerint:

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 fenti 3 elkülönült szintenként eltérő súlyú feladat-, felelősségi- és hatáskörrel rendelkeznek. Értelemszerűen minél magasabb szinten van egy vezető, annál nagyobb a felelőssége és hatásköre. A szervezetek méretéből, felépítéséből adódóan egyes szintek hiányozhatnak.⁸⁶

Kelly és Grimes (1993) 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 vezetőkötől elvárt képességek kombinációja az adott vezetői szinttől függően változik.⁸⁷

⁸⁶ DOBÁK Miklós – ANTAL Zsuzsanna (2010): *Vezetés és Szervezés /Szervezetek kialakítása és működtetése/* Budapesti Corvinus Egyetem, Aula Kiadó Kft.

⁸⁷ BERDE Csaba (2015): *A vezetés alapjai.* Debreceni Egyetem. Center-Print Nyomda, Debrecen (ISBN 978-615-80290-3-2) (ISSN 2416-1969) 26. old.

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. Vizsgálható a menedzseri tevékenységek menedzseri szerepek szerinti felosztása is. Henry Mintzberg (1973) elmélete szerint három főbb csoportban tíz menedzseri szerep különíthető el. Ezek szerint a menedzsereknek mindig el kell látniuk interperszonális-, információs és döntési szerepeket tevékenységük során.⁸⁸ (8. számú ábra)

1. *Interperszonális szerep (személyközi):* A menedzser interperszonális szerepei a személyek közötti, kapcsolati, valamint párbeszédre irányuló tevékenységeiben betöltött szerepeit ölelik fel.
 - A menedzser az interperszonális szerepének ellátása során a formális hatalom birtokosaként a szervezetet képviseli és ennek keretében jelenik meg bizonyos rendezvényeken, fogadja a látogatókat. /*Képviselő szerep*/
 - Széles kapcsolatrendszer révén kapcsolatot tart más vezető kollégákkal, irányítása alá tartozókkal és más szervezeti egység kollégáival. Kapcsolatain keresztül információkat gyűjt és megoszt másokkal a szervezet kommunikációs csatornáin keresztül. /*Kapcsolattartó szerep*/
 - Legjelentősebb és legszélesebb körű menedzseri szerepnek minősül a vezetés, aminek hatalmas súlya van a szervezet jövője szempontjából. A vezetési tevékenységek az egész menedzseri munkafolyamatot áthatják. /*Vezető szerep*/⁸⁹
2. *Információs szerepek:* A menedzseri tevékenységek információs szerepeihez az információk gyűjtésével, feldolgozásával és továbbításával kapcsolatos feladatokhoz tartozó szerepek tartoznak.
 - A menedzser a szervezet külső és belső kommunikációs hálójában egyaránt az információ idegközpontjának minősül, melynek keretében kiemelt jelentőségű az információáramlásban betöltött szerepe /*Idegközpont szerep*/.
 - Információk továbbítását látja el a beosztottak felé, melynek keretében adatokat, tényeket, feladatokat közöl és ad át. /*Információ-elosztó szerep*/

⁸⁸ MÉHES Tamás – ROBERTS Éva (2019): Humán erőforrás-menedzsment: Vezetői feladatok a kiválasztásban és a munkahelyi szocializációban. In: KAJTÁR Edit – KORPICS Márta – KRISKÓ Edina – MÉHES Tamás – ROBERTS Éva – RUZSA Dóra (2019): Vezető és vezetés a közszolgálatban. (szerk.: KORPICS Márta, MÉHES Tamás) Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem. (ISBN 978-963-498-096-4) 38-40. old.

⁸⁹ BAKACSI Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest, (ISBN 963-9585-49-1) 215-221. old.

- A menedzserek az információ áramoltatását nemcsak szervezeten belül, hanem kifelé is ellátják. (pl. Tájékoztatást adnak a felettes szerveket és más érdekelteket a szervezet teljesítményéről, munkatervéről). /*Szóvivő szerep*⁹⁰
3. *A döntési szerepek:* A menedzser szervezeten betöltött kiemelt pozíciójából adódóan részt vesz a szervezet fő döntéseinek kidolgozásában, megalkotásában, valamint integrálásában, vagyis a szervezeti stratégia kidolgozásában, melyhez kapcsolódnak a döntési szerepei.
- 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. /*Vállalkozó szerep*/
 - A menedzser egyik kiemelt feladata, hogy a szervezetben felmerült problémákat, akadályokat kiküszöbölje, megoldási javaslattal álljon elő, majd orvosolja, korigálja azt. /*Zavarelhárító, problémakezelő szerep*/
 - A szervezet működési folyamatainak irányításához kapcsolódóan a források elosztásával meghatározza a rendelkezésre álló erőforrásokat, feladatokat. /*Forráselosztó szerep*/
 - A menedzser beosztásából fakadóan gyakran vesz részt tárgyalásokon, ahol megfelelő kommunikációval és szakmai alkalmasságával kell bizonyítani rátermettségét. /*Tárgyaló szerep*⁹¹

Mintzberg (1973) szerepek szerinti vezetői tevékenységre vonatkozó elmélete új perspektívát jelentett a vezetéselméletek rendszerében. Az elméletben a 10 szerepkör 3 szerepcsoportba (interperszonális, információs, döntési szerepkör) rendezve találta meg helyét. 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 nagyon fontosnak mondható a vezetői tevékenység ellátásában, mivel a vezetői

⁹⁰ BAKACSI Gy. – BALATON K. – DOBÁK M. – MÁRIÁS A. (1991): Vezetés-szervezés. Aula, Budapest, 152-155. old.

⁹¹ BAKACSI Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest, (ISBN 963-9585-49-1) 215-221. old.

feladatok lényegében döntési helyzetek sorozata.⁹²

Nemes (2003) vezetői tevékenység szerep szerinti elkülönítésekor megállapítja, hogy „miközben a vezetők az alapvető vezetési funkciókat teljesítik, különböző vezetői szerepeknek tesznek eleget.”⁹³ Nemes 11 vezetői szerepet különít el: csapatépítő, összekötő, kommunikátor, delegáló, teljesítményösztönző, teljesítményértékelő, konfliktuskezelő, innovátor, döntéshozó, szóvivő, oktató/tanácsadó.⁹⁴

3.1.3.5. Vezetési stílus

Több kutatás történt a vezetői stílusok hatékonyságának vizsgálati körében. Kurt Lewin vezetésével működött, 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 – került elkülönítésre. 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 munkateljesítményük 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 stílussal irányított munkacsoport tagjai. Lewin kutatásának eredményeként megállapítható volt, hogy a csoportok teljesítménye a demokratikus vezetési stílus mellett volt a legmagasabb.⁹⁵

⁹² MINTZBERG H. (1973): *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York, MINTZBERG, Henry (1975): *The manager's job: Folklore and fact*. Harvard Business Review, vol. 53. no. 4. 49-61., 153. old.

⁹³ NEMES Ferenc (2003): *Vezetési ismeretek és módszerek*, Felelős kiadó Nemes Ferenc, Budapest. (ISBN:963-03-5565-5) 15. old.

⁹⁴ NEMES Ferenc (2003): *Vezetési ismeretek és módszerek*, Felelős kiadó Nemes Ferenc, Budapest. (ISBN:963-03-5565-5) 9-42. old.

⁹⁵ BODNÁR Éva – KOVÁCS Zoltán – SASS Judit (2011): *Munka- és szervezetpszichológia*. 38-44. old.

Likert nevéhez kötődő kutatásban az autokrata (feladatközpontú) és participatív (emberközpontú) vezetői stílusok összehasonlítása történt. A vizsgálat eredménye az emberközpontú, participatív vezetői stílus hatékonyságát igazolta, a feladatorientált, autokrata vezetői stílussal szemben, ami a motivációt inkább alacsonyan tartja. Likert szerint a leghatékonyabb vezetési stílus az emberközpontú vezetési stílus, amelynek keretében az inspiráló vezető a csoport és egyének hatékonyságát, motivációját, együttműködési képességét, elkötelezettségét és tanulási képességét magasan tartja, és a vezetőknek fontos a beosztottak elégedettsége. Az autokrata (feladatközpontú) vezetési stílust szigorú felügyelet és a munkafolyamatok szigorú kontrolja jellemzi, mivel elsősorban a teljesítmény elérésére fókuszál.⁹⁶

Minden ember olyan egyedi és egyszeri személyiségjegyekkel rendelkezik, ami élete során folyamatosan változik a fejlődésének köszönhetően. Személyiségünk tulajdonságai viselkedésünkben, reakcióinkban nyilvánulnak meg, cselekvéseink során át is alakulnak. A vezető személyiségére nincs érvényes vezetői személyiségtípus. Nem létezik azonban a különböző személyiségjegyek olyan összessége, amely megadja az ideális vezetőt. Ennek megfelelően szintén megállapítható, hogy nincs ideális, minden alkalomnak, helyzetnek megfelelő vezetési stílus. A vezető stílus megválasztásánál a vezetőknek fel kell ismernie a körülmények által megkívánt legeredményesebb vezetői stílust, mely összeegyeztethető saját természetével és jellemző személyiségjegyeivel.⁹⁷

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 (1993) a vezető és beosztottak közötti kapcsolatok esetében kiemeli, hogy a vezetők kizárólag az irányításuk alatt álló munkatársak által, velük együtt oldhatják meg a feladatokat.⁹⁸

⁹⁶ BERDE Csaba (2015): A vezetés alapjai. Debreceni Egyetem. Center-Print Nyomda, Debrecen (ISBN 978-615-80290-3-2) (ISSN 2416-1969) 89-90. old.

⁹⁷ CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2017): A szervezetvezetés elmélete. A közszolgálati szervezetek vezetésének elméleti alapjai. Budapest, Dialóg Campus Kiadó (ISBN 978-615-5764-42-4) 69-80. old.

⁹⁸ NEMES Ferenc – SZLÁVICZ Ágnes (2011): A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában. Vezetéstudomány XLII. évf. 2011. 9. szám (ISSN 01 33-0179) 5. old.

3.1.3.7. 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, aminek feltétele, hogy a munkatársak ne 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. Ezen felül, amennyiben a vezető hatékonyan akarja befolyásolni a beosztottak viselkedését, akkor 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. A munkáltató iránt a dolgozók elkötelezettsége növelhető, ha bevonják őket a döntéshozatalba, a végső döntést megindokolják, valamint a döntés után a feladatkijelölés világos és egyértelmű a számukra.

A hagyományos felfogás szerint a motiváló tényezők egymásra épülése a jellemző. Ezek alapján a legalapvetőbb tényező a létfenntartás és a biztonság igénye. Ezt követik a személyiség kifelé fordulásának motívumai. Mint ahogy arról az értekezés motivációs-elméleti részében már szó esett, a Maslow-i szükségletek hierarchiája, azon a feltevésen alapul, hogy egy szükséglet megjelenése általában a nálánál fontosabb másik szükséglet kielégítésén alapszik. Az ember ilyen értelemben folyamatosan kívánó lény. Maslow szerint a munkások teljesítménye úgy növelhető, ha teret engedünk emberi mivoltuknak. Ha a vezetők képesek megállapítani, hogy beosztottjaik melyik szinten állnak, akkor lehetőség van arra, hogy megtalálják a motiváció legjobb módját.

El kell, hogy fogadnunk, hogy a munkavállalók lesznek a legfontosabb erőforrásai a vezetők számára, akiknek olyan jövőképet kell felállítaniuk, ami célravezető, s növeli a dolgozói lojalitást, valamint biztosítja a dolgozók fejlődési lehetőségét is. Ennek érdekében a 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 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. Ehhez elengedhetetlen egyrészt 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 tud példaértékű lenni a beosztottjai szemében. Másrészt a megfelelő szakmai képzettséggel rendelkező lojális munkatársi csoport is elengedhetetlen a munkahelyi hatékonysághoz.

A fentiek ismeretében összefoglalva a jó vezetőmegfelelő szakmai tudással, helyzet és tárgyismerettel rendelkezik. Képes az információk és események figyelemmel kísérésére, hatékony értékelésére. Jó problémamegoldó és konfliktus-kezelő készséggel rendelkezik; képes döntéseket hozni. Empatikus, emocionálisan rugalmas és segítőkész. Proaktív; folyamatos tanulási vágy és készség jellemzi. Jó önismerettel bír. Céltudatos, széles látókörű, nyitott gondolkodású és mer kockáztatni. Kiváló kommunikációs- és tárgyalási-; szervezési és koordinációs készséggel bír. Ért az emberi erőforrások hatékony felhasználásához, képes munkatársait ösztönözni saját fejlődésük érdekében.

3.1.4. MUNKAHELYI EGÉSZSÉGFEJLESZTÉS

Napjainkban egyre több munkáltató ismeri fel, hogy érdemes a munkavállalók egészségfejlesztésébe befektetni, hiszen minél egészségesebb munkavállalókat foglalkoztatnak, annál jobb közérzetük lesz a dolgozóknak, ami a teljesítményre is ösztönzőleg hat. 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.”⁹⁹

3.1.4.1. Az egészség és az egészségfejlesztés fogalma

Az egészség definiálására többféle megközelítéssel tettek kísérletet. World Health Organization (WHO), az Egyesült Nemzetek Szervezetének egyik szervezete, az Egészségügyi Világszervezet 1948. április 7-én kiadott alapokmányában határozta meg az egészség fogalmát.¹⁰⁰ Az egészség definíciója új alapokra helyezte a korábbi hagyományos betegség-központú megfogalmazást, tekintettel arra, hogy az új megközelítés szerint „Az egészség a teljes testi, lelki és szociális jólét állapota és nem csupán a betegség vagy fogyatékoság hiánya.”

Az egészségről alkotott fogalmak összefüggésben állnak az emberek szociális és kulturális helyzetével. Insel és Roth szerint az egészségnek 6 dimenziója van, ami elengedhetetlen, ahhoz hogy a jóllét bekövetkezzen, azonban ez csak akkor lehetséges, ha ez a 6 dimenzió kiteljesedik, és egymással összhangban van. (9. számú ábra)

Az egészséget egy folyamatosan változó dinamizmus jellemzi, mivel az élethez és a környezethez alkalmazkodik. Az egészség jellemzője a testi, lelki, szellemi és társadalmi normák egyensúlyi helyzete. Mindezen elemek egyensúlyának felbomlása esetén következik be a betegség állapota. Ezen felfogásban született meg több holisztikus szemlélet, amelyekről röviden az alábbiakban szólok.

Az Egészségügyi Világszervezet koppenhágai 1984-es nyilatkozata a korábbiakhoz képest már más szempontokat fogalmaz meg az egészség definiálásakor, melyben már az emberek felelősségét emeli ki és életfeltételként határozza meg az egészséget: „Az egészség a mindennapi élethez szükséges erőforrás, és nem életcél. Biztosítja az egyéni és társadalmi létfeltételeket és a fizikai teljesítőképességet, továbbá hangsúlyozza az egyén felelősségét is.”

A holisztikus megközelítés szerint „az egészség általános meghatározói és dimenziói, fizikai állapot, lelki, szociális és spirituális biztonság – ökológiai-epidemiológiai interakcióban vannak a genetikus, környezeti és egyéni tényezőkkel.”¹⁰¹ Az egészséget több

⁹⁹ A Munkahelyi Egészségfejlesztés Európai Hálózatának (ENWHP) Luxemburgi Deklarációja, 1997.

¹⁰⁰ 1948. április 7-től kezdődően április 7. egészségügyi világnapnak minősül.

¹⁰¹ VERGEER F., LEEUWE J. (2002): A jól – lét fogalma az egészségnevelésben 43. old.

tényező együttesen határozza meg, ezek közé tartozik az életmód, a környezet, az öröklött tulajdonságok és az egészségügyi ellátás. Az egészség mindennapi életünkben jelen lévő és fontos tényező számunkra és fontos tennünk azért, hogy ezt meg tudjuk őrizni és az egyensúlyt fenntartsuk.

Az egészség fogalmának tisztázása után, az egészségfejlesztés definiálásán keresztül kívánok a munkahelyi egészségfejlesztés témaköréhez elérni. A mai világban 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 mértéke, hogy a teljes fizikai, szellemi és szociális jólét állapotának elérése érdekében az egyén vagy csoport mennyire képes törekvéseik 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 miniszter határozta meg, mellyel új perspektívát teremtett (Jean - Marc Lalonde, 1975)¹⁰². Nézete abból indult ki, hogy a halálokok legfőbb problémái a külső tényezők és az egyén életmódja.

3.1.4.2. A munkahelyi egészségfejlesztés fogalma

Az Egészségügyi Világszervezet 1986-os Ottawai Chartának létrehozása áttörést jelentett az egészség védelmének megfogalmazása terén. Ezen meghatározás szerint a cél az, hogy mindenkiben legyen meg az egészségtudat, az egészségtudatos élet, és ezáltal tegyék az emberek az életüket egészségessé. A munkahelyi egészségfejlesztés szempontjából pedig ahhoz, hogy a munkavállalók egészségesek tudjanak maradni, szintén nagyon fontos tényezőnek számít, hogy milyenek a munkahelyi körülmények.

A munkahelyi egészségfejlesztés fontosságát mutatja, hogy 1996-ban létrehozták a Munkahelyi Egészségfejlesztés Európai Hálózatát (ENWHP). Az első értekezletet Luxemburgban tartották, melynek eredményeként az 1997-ben megszületett Luxemburgi

¹⁰²A „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

Deklaráció értelmében „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 eszközrendszer együttes alkalmazása szükséges: a munkaszervezet javítása, az aktív dolgozói részvétel biztosítása és támogatása, valamint az egyéni kompetencia erősítése.” Az Ottawai Charta értelmében az embereknek szükségük van szabadidőre is a munka mellett, és hogy élvezniük kell az életet. A 2005-ös Bangkoki Charta szerint: „az egészség fejlesztése érdekében megvalósítandó egyik legfontosabb kötelezettség az egészségfejlesztést a jó vállalati gyakorlat számára követelménnyé tenni. A vállalati szektor ugyanis közvetlen hatást fejt ki az emberek egészségére, valamint az egészséget meghatározó tényezőkre. A munkáltatók felelősséggel tartoznak a munkahelyi biztonság és egészség biztosításáért, alkalmazottaik, azok családja, valamint a közösség egészének és jóllétének elmozdításáért.”

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 a munkavállalók védelme és a megelőzés érdekében munkavédelmi vizsgálatokat folytassanak. Ennek a célja, hogy lehetővé tegye az egyén számára az egészséges környezetet. A munkaadók részére mindez kötelezettségként fogalmazódik meg, hogy olyan munkakörnyezetet tudjanak biztosítani, ahol a munkavállalók számára a mentális egészségfejlesztés elérhető.

A munkahelyi egészségfejlesztés főbb problémájának tekinthető a táplálkozás, a munkahelyi stressz, a dohányzás és az aktivitás hiánya. Előfordul, hogy valaki arra hivatkozással nem étkezik egészségesen, hogy nincsen rá elég ideje, mivel rohan a munkába. A munkahely is fontos szerepet tölt be táplálkozás szempontjából, hiszen a munkavállalók egész napjukat ott töltik és előfordulhat, hogy a munkáltató, ha nem biztosít helyben étkeztetést, és a közelben sincsen erre egyéb elérhető lehetőség. A folyadékfogyasztás is probléma lehet, mert a munkát végző személy, ha nem fogyaszt folyamatosan folyadékot, dehidratálódhat.

Az egészség egyik alapja a prevenció, a megelőzés, ami megoldást jelent a munkahelyi egészségfejlesztés javulásában. „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.”¹⁰³

Összegzés

Összegzésül megállapítható, hogy az egészség nagyon sok tényezőtől tevődik össze – megfelelő életmód, szellemi – lelki egyensúly kialakítása, boldogság, stressz-kezelés, megfelelő fittségi állapot, kiegyensúlyozott életminőség. Egyik kiemelt munkáltatói feladatként tartható számon a munkahelyi egészségfejlesztés, melynek keretében a vezetők figyelemmel vannak a munkavállalók testi és lelki állapotára. Véleményem szerint a munkahelyi egészségfejlesztés már nemcsak Európa fejlettebb országában terjedt el, hanem hazánkban is kezd egyre jobban kibontakozni, a magánszférában jelenlévő tendencia térnyerése már a közigazgatás szervezeteiben is egyre inkább meg tapasztalható.

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, ami a munkáltató veszteségeként könyvelhető el. Ezért is tapasztalható egyre inkább manapság, 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 stressz faktorokat és egészséges környezetet biztosítsanak a dolgozóik körében.

3.2. FŐBB DEMOTIVÁLÓ TÉNYEZŐK

Fontosnak tartom, hogy ne csak a főbb motiváló tényezőkről, hanem a munkateljesítményre demotiválóan ható főbb elemekről is szót ejtsek. Megállapítható, hogy igen sok tényező tud negatívan hatni a munkavállalói teljesítményre, melyek közül példaként érdemes megemlíteni a megfelelő szakmai kompetencia hiánnyal küzdő vezetőt, rossz vezetői stílus meglétét, a vezetői támogatás hiányát, a rossz munkafeltételeket, a nem megfelelő munkakörnyezetet, a rossz kollegiális viszonyt a munkatársakkal. Még hosszasan lehetne folytatni a sort, mert rengeteg tényező tud demotiválóan hatni a munkavállalókra, elég csak abból kiindulni, hogy az előbbi részben kifejtett motiváló tényezők hiányát vesszük alapul. Ennek keretében, a teljesség igénye nélkül, a demotiváló tényezők közül – napjaink munkavállalóit igencsak fenyegető – munkahelyi stressz és a kiégés témakörével foglalkozom az alábbiakban.

¹⁰³ÁDÁNY Róza (2011): Megelőző orvostan és népegészségtan 27. old.

3.2.1.MUNKAHELYI STRESSZ

Azért tartom fontosnak a stressz témaköre kapcsán a – külön részben történő – kitekintést, mivel ellentétben a motivációval – ami a disszertációm központikérdésköre – a stressz a munkahelyi teljesítmény ellen ható, gátló tényező, ezért annak fellépése komoly problémát okoz, mind szervezeti, mind egyéni szinten. A magas stresszfaktorial rendelkező munkahelyen visszaesik a teljesítmény, és a motivációval együtt a lojalitás is eltűnik. Így pedig nem lehet tartósan magas színvonalon teljesíteni.

3.2.1.1. A stressz fogalma

A „stress” 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, egy általános adaptációs szindróma válaszával. A válaszreakció három különböző szakaszát különböztette meg: az első az alarm, vészreakció szakasza, a következő az aktív ellenállás fázisa, melyet a kimerülés állapota követ. Az alarm reakció a stressz ingerre jelenik meg az emberi szervezetben, melynek keretében a szervezet energiatartalékai aktivizálódnak, a szimpatikus idegrendszer aktívvá válik, a vérnyomás és a pulzusszám emelkedésével jár, vércukorszint emelkedés jelentkezik, ami a szervezet felkészülését készíti elő a stressz elleni alkalmazkodásra. A következő aktív ellenállás fázisában a szervezet további energia tartalékokat szabadít fel, azonban tekintettel arra, hogy ezeket nem pótolja, a tartalékok kezdenek kimerülni, így egy idő után a szervezet ellenálló képessége is jelentősen csökken, amikor is beáll a harmadik szakasz, a szervezet kimerülésének szakasza, amely súlyos esetben akár halállal is végződhet.¹⁰⁴

Selye János szerint: „Az élő szervezet alkalmazkodása a stresszhez csaknem négy évtizeden keresztül foglalkoztatott.”¹⁰⁵Selye János véleménye 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

¹⁰⁴ SELYE János (1983): Stressz distressz nélkül. Budapest, Akadémiai Kiadó (ISBN 963-05-3432-0) 23-30. old.

¹⁰⁵ SELYE János (1976): Stressz distressz nélkül, Akadémiai Kiadó. 23-30. old.

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 stresszel”, a „rossz stresszhez” való alkalmazkodás meghaladja az egyén megküzdési képességeit, károsan hatnak a szervezetre, ezért kerülendőek¹⁰⁶.

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 is meghatározza a munkáltatói kötelezettséget a munkahelyi stressz megelőzésére. Hazánkban a munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény (a továbbiakban: Mv. tv.) 2008. január 1-től kimondja, hogy az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés érdekében a munkáltató köteles „a munkavégzéssel járó pszichoszociális kockázatok¹⁰⁷ okozta igénybevétel elkerülésére”¹⁰⁸ 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. Magyarországon és a nemzetközi gyakorlatokban is kihívást jelent az ilyen kockázatok ellenőrzése és kezelése a munkavédelmi hatósági szerveknek.

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

¹⁰⁶ BUDAVÁRI–TAKÁCS Ildikó (2011): A konfliktuskezelés technikái. 12-20. old.

¹⁰⁷ Az Mv. tv. 87. §-a az alábbi definícióval határozza meg a pszichoszociális kockázat fogalmát: „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.”

¹⁰⁸ A munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény 54. § (1) bek. d) pontja alapján.

számbavétele, a megelőző intézkedések meghatározása és bevezetése, az intézkedések hatékonyságának ellenőrzése. (10. számú ábra) A munkahelyi stressz monitorozására a munkáltatónak számtalan lehetőség áll rendelkezésére. Erre sor kerülhet 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 tárgy körben 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.¹⁰⁹

3.2.1.3. A munkahelyi stressz kezelése

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 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.¹¹⁰

¹⁰⁹ SELYE János (1983): Stressz distressz nélkül. Budapest, Akadémiai Kiadó (ISBN 963-05-3432-0) 76-92. old.

¹¹⁰ JUHÁSZ Ágnes (2002): Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés. Oktatási segédanyag. Munka- és Szervezetpszichológiai Szakképzés. Budapest 2-6. old.

A jó pszichoszociális munkakörnyezet kialakulását a következőkben felsorolt, kulcsfontosságú tényezők segítik elő.

- A munkavállalók megfelelő szakmai kompetenciákkal rendelkeznek és ez által képesek a rájuk bízott feladatokat magas szinten ellátni.
- A munkavállalókat felelősségvállalásra kell ösztönözni,
- A monoton feladatok számát csökkenteni szükséges, illetve azt meg kell osztani a munkatársak között.
- Világos és egyértelmű feladatokat, elvárásokat és utasításokat kell megfogalmazni a munkavállalókkal szemben.
- A munkavállalóknak szükségük van rendszeres, objektív visszajelzésre a vezetőiktől munkájukra vonatkozóan.
- Szükség szerint a munkavállalókat be kell vonni a döntéshozatalba, és arra ösztönözni őket, hogy járuljanak hozzá például a munkamódszerek és az ütemezés kialakításához.
- A munka, a jutalmak, az előléptetések vagy a karrierlehetőségek igazságos elosztása.
- Nyitott és kétirányú kommunikáció kialakítása szükséges. A munkavállalókat rendszeresen szükséges tájékoztatni a szervezeti célokról, prioritásokról, újdonságokról, fejleményekről, különösen szervezeti változás idején.
- A munkáltató vezetői révén intézkedéseket foganatosítanak a munkával kapcsolatos stressz, a zaklatás és a harmadik felek által gyakorolt erőszak megelőzése érdekében.
- A munkavállalók az általuk felvetett problémákat megértően kezelik.
- A munkavállalók ténylegesen össze tudják egyeztetni a magánéletüket és a munkájukat.¹¹¹

A pszichoszociális kockázatok megelőzése meggyőző eredményekre vezet:

- a munkavállalók szempontjából a jobb közérzet és a munkával való elégedettség tekintetében;
- a vezetők számára egészséges, motivált és produktív munkaerőt jelent;
- a szervezetek számára azt jelenti, hogy javul az általános teljesítmény, csökken a munkahelyről való rendszeres és gyakori hiányzás, a betegen és emiatt nem

<http://www.munkahelyiegeszsegfejlesztes.hu/docs/doc2.pdf>
Letöltés ideje: 2019. október 11.

¹¹¹ JUHÁSZ Ágnes (2002): Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés. Oktatási segédanyag. Munka- és Szervezetpszichológiai Szakképzés. Budapest, 2-46. old.
<http://www.munkahelyiegeszsegfejlesztes.hu/docs/doc2.pdf>
Letöltés ideje: 2019. október 11.

hatékonyan végzett munka, az a jelenség, amikor a munkavállalók mentálisan vagy fizikailag kimerülve végzik a munkájukat aránya, a balesetek és sérülések száma, és nagyobb mértékben tudják megtartani a munkavállalókat;

- a társadalom szempontjából az egyének és a közösség egésze számára kevesebb költséget és terhet jelent.¹¹²

3.2.1.4. A stressz hatása a munkavállalókra

A stressz hatása egyéntől, személyiségtípustól függően más és más reakciót vált ki a munkavállalókból. Létezik például olyan dolgozó, akit egy kisebb adag stressz sarkall arra, hogy kész legyen a munkájával határidőre, így tudja magából kihozni a legtöbbet, azonban a túlzott, mindent elborító, kontrollálhatatlan stressz felemészti az energiáikat, kiégést (burnout) okoz, tönkreteszi kapcsolatainkat, karrierünket, aláássa önbizalmunkat, és súlyosan romboló hatással van egészségünkre. Az, hogy miként hatnak ránk egyes helyzetek, elsősorban attól függ, hogyan gondolkodunk róluk, milyen jelentést tulajdonítunk neki, és az, hogy képesek vagyunk-e befolyásolni az eseményeket. A stressz csak előkészíti a talajt a betegség számára, de nem a stressz okozza a betegséget. A döntő tehát nem maga a stressz, hanem az, hogy valaki hogyan birkózik meg vele. Nem magára a helyzetre reagálunk, hanem arra, amit az számunkra jelent. Betegség rendszerint akkor alakul ki, ha az egyén „megbirkózási technikája” hibás, túlzott, vagy nem felel meg a megoldandó problémának.¹¹³

Amennyiben azonosítani szeretnénk, hogy milyen tulajdonságok kellene ahhoz, hogy valaki jobban meg tudjon birkózni a stresszel, három különböző erőforrást kell elkülönítenünk:

- A rendelkezésre álló külső támogatás, különösképpen a szociális kapcsolati hálózat.
- A pszichológiai erőforrások, az intelligencia, a képzettség és más releváns személyiségjegyek.
- A stressz legyőzésére használt megküzdő stratégia.

A három tényező közül a harmadik erőforrás, az egyén megküzdő stratégiája tekinthető a leglényegesebbnek. A külső támogatás ugyanis önmagában nem csökkenti hatékonyan a stresszt, mert a kapcsolatrendszer csak azokat segíti, akik egyébként is tudnak segíteni önmagukon. A pszichológiai erőforrások pedig nagyrészt kívül esnek az általunk irányítható

¹¹² BUDAVÁRI-TAKÁCS Ildikó (2011): A konfliktuskezelés technikái. 12-20. old.

¹¹³ BUDAVÁRI-TAKÁCS Ildikó (2011): A konfliktuskezelés technikái. 12-20. old.

körön. Az, hogy milyen módszerrel próbálunk megbirkózni a stresszel, nemcsak abban játszik fontos szerepet, hogy milyen hatással lesz ránk a stressz, hanem egyben a legfontosabb birtokunkban lévő erőforrás is.¹¹⁴

Fontos a munkahelyi stressz minimalizálása, vagy inkább optimalizálása. Természetesen valamennyi szervezet életében elkerülhetetlenül fennállnak stresszel terhelt időszakok, halmozódó munka, szorító határidők. Azonban a probléma akkor keletkezik, amennyiben megsokszorozzuk a stresszt önmagunk, beosztottaink, környezetünk számára, ami felőrli egészségünket és óhatatlanul a munka hatékonyságának rovására megy. Azzal kapcsolatban, hogy egy HR vezető ilyen esetben mit tehet, egyáltalán kinek a felelőssége ennek lereagálása, nagyban függ a köztük levő viszonytól, valamint attól, milyen a személyisége. A legfontosabb a megelőzés, stresszoldó, stresszkezelő, stressz-optimalizáló tréningek segítségével megelőzhető a betegségek jelentős része, javul a munkahelyi hangulat, sőt hosszú távon a hatékonyság is.¹¹⁵

Összegzés

A stressz hatásával összefüggő kockázatkezelésnek és megelőzésnek számos problémája merül fel a gyakorlatban. Ezek közül említését érdemel, hogy a pszichoszociális kockázatok értékelését akadályozza, illetve megnehezíti, hogy a munkáltatóknál gyakran hiányzik a kellő erőforrás, a tudatosság és a szakértelem. Továbbá a megfelelő és nyitott intézményi kultúra hiánya is, illetve a stressz pszichés jellege miatti „érzékenység” 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, arra tekintettel, hogy 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 járó-beteg szakrendelő működtetésével.

3.2.2 KIÉGÉS

A kiégéssel – mint a „munkahelyi népbetegséggel” azért is érdemes foglalkozni, mivel mind a munkáltató, mind a munkavállaló érdeke, hogy a motivált dolgozók lelkesedése

¹¹⁴ BUDAVÁRI–TAKÁCS Ildikó (2011): A konfliktuskezelés technikái. 12-20. old.

¹¹⁵ VALLÓ Ágnes –NEMES János (2000): Menedzserbetegségek, Lap-és könyvkiadó Kft.

hosszútávon fenntartható 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, vagy fellépett náluk a normál mértéket meghaladó stressz. Ezen jelenségek majdhogynem minden munkakörben fellelhetőek, azonban természetesen vannak olyan munkakörök, amelyek jóval nagyobb mértékben érintettek, azaz könnyebben ki vannak téve ennek a veszélynek. 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 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 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 akár pályaelhagyással záródik.

A kiégéssel érintett személy a negatív állapotára utaló jelek alapján dönthet úgy, hogy a jelenlegi helyzeten változtat, vagy hagyja, hogy a kiégés tünetei még jobban eluralkodjanak rajta. Amennyiben a változtatás mellett és nem a kiégés okozta negatív állapot fenntartása mellett dönt, szembe kell néznie önmagával és tisztáznia kell többek között a szakmai választásának miéértjét, a szakmai pályán maradáshoz való hozzáállását, a szakmai irányultságát, valamint a motivátlanságának kiváltó okát, hogy a tettek mezejére léphessen. Az alaphelyzet tisztázása, ami magában foglalja a kiégéssel való szembenézést már jó útnak számít a változtatáshoz. A jó hír az, hogy ezzel a „fájdalmas” élménnyel meg lehet küzdeni, megfelelő ellenintézkedésekkel. Akiknek ez már sikerült, azok izgalmasabb és kevésbé korlátozó életkörülményeket tudnak maguknak teremteni. ¹¹⁶

„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 figyelnünk kell a kiégés individuális, interperszonális,

¹¹⁶ PETRÓCZI Erzsébet (2007): Amit a hallgatónak tudni illik a kiégésről. Szeged: SZEK Juhász Gyula Felsőoktatási Kiadó, 5-35. old.

illetve szervezeti megközelítésére.”¹¹⁷ Mihálka a kiégés jelenségének komplex megértéséhez a különböző megközelítések egyidejű elemzésének fontosságára hívta fel a figyelmet.

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.¹¹⁸

3.2.2.1.A kiégés fogalma

A szakirodalom 1974 óta használja a kiégés fogalmát. Herbert J. Freudenberger pszichoanalitikus alkalmazta először a szakmai viselkedés leírására, amely szerint az egyén fizikai és lelki erőforrásának kiapadásáról van szó. 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.”¹¹⁹

„A kiégés tartós vagy ismételt emocionális terhelés eredménye más emberekért való hosszú távú, intenzív erőfeszítéssel összefüggésben.”¹²⁰

A kiégés egy olyan szociálpszichológiai jelenség, aminek meghatározása nem egyszerű, mivel a tünetek igen változatosak és gyakorlatilag csak a kiváltó okkülönbözteti meg őket más testi-lelki zavaroktól. Az 1970-es években egy New York-i klinikán Herbert J. Freudenberger kollégáival, krízisintervenciós központok, önsegítő közösségek, valamint egészségügyi intézmények dolgozóit vizsgáltak szociálpszichológiai módszerekkel, amelynek eredményeként írták le a kiégés tünet-együttesét. Ennek alapján Freudenberger

¹¹⁷ MIHÁLKA Mária (2015): A kiégésről – nemzetközi és hazai kutatási kitekintés. Acta Sana. 7-18. old. http://acta.bibl.u-szeged.hu/36302/1/sana_2015_002_007-018.pdf
Letöltés ideje: 2018. december 2.

¹¹⁸ PETRÓCZI Erzsébet (2007): Amit a hallgatónak tudni illik a kiégésről. Szeged: SZEK Juhász Gyula Felsőoktatási Kiadó

¹¹⁹ FREUDERBERG, H. J. Idézi: Ónody Sarolta (2001): Kiégés tünetek (Bunout szindróma) keletkezése és megoldási lehetőségei. Új Pedagógiai Szemle (2001/5)

¹²⁰ KAFRY, Ditsa Idézi: ÓNODY Sarolta (2001): Kiégés tünetek (Bunout szindróma) keletkezése és megoldási lehetőségei. Új Pedagógiai Szemle (2001/5)

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.”¹²¹

3.2.2.4.A kiégés okai

A kiégés három fő oka: érzelmi túlterheltség, bizonyos személyiségjegyek a pályaválasztással összefüggésben, kliensközpontú orientálódás.¹²² A munkahelyi megterhelések hatását döntően meghatározza, hogy az illető értékrendjében mennyire fontos számára a hivatása, a munka. Ugyanis ha igazán fontos a munkája, és ezzel párhuzamosan abba sok energiát fektet és erőfeszítést tesz, akkor a munkával kapcsolatos problémák, konfliktusok is jobban kihatással lesznek rá, mint azt a munkatársát, akinek a munkán kívüli életterülete, vagy a családi élete fontosabb, és önértékelését, megelégedettségét ezek adják meg.

Több okra vezethető vissza a kiégés kialakulása. A kiégés egy olyan folyamat, amelynek a kialakulásáért egyrészt a munkahely jellemzői másrészt az egyén személyiségjegyei is okolhatók. (11. számú ábra)

3.2.2.5.A kiégés megelőzése

A felgyorsult világunk okozta, állandóan változó helyzetek is kihatással vannak az egyénre. A hihetetlenül gyorsan változó világ is bekapcsolódik munkahelyünket, a munkahelyi életünket befolyásoló tényezők láncolatába, és nem mindenki képes elég gyorsan reagálni a változásokra, ami szintén forrása lehet a belső konfliktusnak, vagy éppen a kiégésnek. A jelenség megelőzése, és kezelése a munkahely érdeke is, hiszen a kiégés eredménye egyértelműen a munka rovására írható, enyhébb esetben a teljesítmény hullámzásával, vagy akár tartósan a teljesítmény csökkenésével jár.

Tekintettel arra, hogy az emberek életük jelentős részét a munkahelyeiken 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 sokban összefügg az ott dolgozók önmegvalósításának képességével és annak

¹²¹ FREUDENBERGER, H.J (1974): Staff Burn-out. Journal of Social Issues 30, 159-165. old. Idézi: PAPP Ákos (2002): A burnout veszélyei, kezelésének és megelőzésének lehetőségei segítő foglalkozásúaknál.

¹²²LUBINSZKI Mária (2012): A kiégés komplex értelmezése és prevenciók lehetőségei a pedagóguspályán Bölcsészeti- és társadalomtudományi tanulmányok a Miskolci Egyetem Bölcsészettudományi Kar 20 éves jubileumára.

szintjével. Nyilvánvaló tehát, hogy a már említett tényezők önállóan, akár más okok láncolatába kapcsolódóan részt vehetnek pszichikus zavarok vagy betegségek kialakulásában, keletkezésében.¹²³

A kiégés és a stressz között vannak hasonlóságok, már csak azért is, mivel a kiégés következménye a stressznek, számos más tünettel, betegséggel együtt. A kiégésnél az érzelmek tompává válnak, az érzelmi sérülés az elsődleges. A kiégés fennállásakor a reményt elvesztik, megjelenik a depresszió.¹²⁴

„A kiégés megelőzés fontos eszközei

- Pozitív gondolkodás, egy olyan életfilozófia megléte, amelyben a kis dolgoknak is tudunk örülni.
- Relaxációs technikák.
- Rekreációs idő biztosítása a feltöltődés miatt.
- Támogató társas kapcsolatok a munkahelyen vagy azon kívül.
- A felelősség megosztása munkaközösségben.
- A jobb munkakörülmények és autonómia biztosítása.
- Megfelelő szakmai fejlődés és előrelépés lehetőségeinek megadása, ha azt a dolgozó igényli.
- Kölcsönös támogatás és bátorítás.”¹²⁵

Álláspontom szerint a munkáltatók a kiégés megelőzésével szemben igen széles körű intézkedéssel léphetnek fel, amely közül az általam legfontosabbnak tartottak az alábbiakban foglalhatók össze:

- Jogszerű foglalkoztatás biztosítása: Bejelentett állással és korrekt foglalkoztatási okiratok meglétével (kinevezés, munkaszerződés, munkaköri leírás).
- Egyértelműen meghatározott és más munkaköröktől jól lehatárolt feladatok rögzítése.
- Megfelelő munkakörülmények és elfogadható állapotú munkaeszközök biztosítása a feladatellátáshoz.
- Fejlődési lehetőséget megalapozó képzési, továbbképzési feltételek biztosítása.

¹²³ BUDA Béla (2000): Mentálhigiéne – A lelki egészség társadalmi, munkaszervezeti, pszicho kulturális és gyakorlati vetületei.

¹²⁴ MIHÁLKÁ Mária (2015): A kiégésről – nemzetközi és hazai kutatási kitekintés. Acta Sana. 7-18. old.
http://acta.bibl.u-szeged.hu/36302/1/sana_2015_002_007-018.pdf
Letöltés ideje: 2018. december 2.

¹²⁵ KONTÉR Andrea (2007): A munkahelyi kiégés elsősegélye. Munkaügyi Szemle 2007. július-augusztus 12-17. old.

- Jó munkahelyi légkör megteremtése, ami magában foglalja a munkahelyi közösségi programok szervezését is (pl. csapatépítő tréningek, sportesemények stb.).
- Monotonitás kerülése, a megújulás lehetőségével.
- Szakmai előremeneteli lehetőségek biztosítása.
- Anyagi és erkölcsi megbecsülés megléte.
- Munkaterhelés egyenletes elosztása, az aránytalan feladatellátás kerülése.
- A dolgozók építő, fejlődést segítő javaslatainak meghallgatása, esetleges figyelembe vétele.
- Megfelelő szakmai kompetenciákkal rendelkező vezető megléte.
- Kiegész jelenségének felismerése és megfelelő reagálás vezetői intézkedéssel.

Összegzés

A munkahelyi kiegész veszélye a közszféra egyes munkahelyi kapcsolataiban (egészségügy, szociális szféra, általános ügyfélszolgálatok) fokozott mértékben van jelen. A kiegész kialakulásának megelőzéséért tehet a munkahelyi környezet, azonban e mellett igen sok egyéb tényező és életkörülmény is befolyásolja azt. A kiegész 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 munkatársaknál a kiegész tünete, akár munkakör-átstrukturizációkkal, csapatepítő programokkal, egészségfejlesztő intézkedésekkel. Viszont a legtöbbet a munkavállaló tud magáért tenni, hiszen az ember kedve szerint formálhatja életét, például tele hasznos szabadidő-eltöltéssel, lehetnek konstruktív kapcsolatai, kialakíthat jó pár- és baráti kapcsolatokat, ami örömforrást jelenthet számára a kiegész szemben.

4. A SZEMÉLYI ÁLLOMÁNY MOTIVÁCIÓJÁNAK KÉRDÉSE A KÖZELMÚLT KÖZIGAZGATÁSI REFORMJAIBAN

4.1. TÖRTÉNETI ÁTTEKINTÉS

A kiegyezést követően a közszolgalat fejlesztésére irányuló törekvések között az egyik legjelentősebb Magyary Zoltán (1888-1945) jogászprofesszor munkássága, akit 1931-ben közigazgatás racionalizálásának kormánybiztosává neveztek ki. A közigazgatás és közszféra dolgozóinak fejlesztését tudományosan megalapozott és nemzetközi tapasztalatokon nyugvó koncepcióra építve kívánta megvalósítani. Magyary Zoltán a kiválasztás fontosságát hangsúlyozta, a minősítés, valamint az előléptetés pszichológiai jelentőségének kiemelésével.¹²⁶A reformer törekvései – a köztisztviselők teljesítményének mérése, képzése – nagyfokú bizalmatlansággal találták szembe magukat és korát messze megelőzőnek mutatkozott a kormányzás menedzseri szemléletének bevezetése, mely ellentétes volt az akkori uralkodó felfogással.

Magyarországon a közszolgalat 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 közszolgalat 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 legfontosabb eleme a fenti elv biztosítása."¹²⁷

A rendszerváltást követően megtörtént az 1990-es évek elején – a XIX. század vége óta tervezett – egységes közszolgalati pragmatika megalkotása, 1992-ben – Közép-Kelet Európában elsőként – elfogadásra került a magyar közszolgalati törvény. Felismerték a rendszerváltáskor, hogy a közszolgalati dolgozók feladatainak jellege egyedi szabályokat kíván meg és ezen elvektől vezérelve alkották meg egymástól elkülönítve: a Munka

¹²⁶ MAGYARY Zoltán (1942): Magyar közigazgatás: A közigazgatás szerepe a XX. sz. államában: A magyar közigazgatás szervezete, működése és jogi rendje, Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest, 382-400. old.

¹²⁷ LŐRINC Lajos – TAKÁCS Albert (1997): A közigazgatás-tudomány alapjai. Rejtjel, Budapest, (ISBN 963-9149-62-4) 32. old.

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

A jogszabályok megalkotását követően Magyarország közigazgatásában egy stabilitással és zárt rendszerrel jellemezhető időszak következett, amelyben az előmenetel kiszámítható volt. Hatással volt erre az időszakra már a New Public Management eszméje, mely az 1990-es években az USA-ban alakultak ki és az olcsó állam megteremtését tűzték ki célul a hatékonyságra helyezve a hangsúlyt. A speciális szabályozás helyett a közszféra és magánszféra egységes szabályozását hirdeti és a zárt rendszer biztosította előnyöket nem tartja indokoltnak, megszüntetésén fáradozik.

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 alkotmánybírósági megsemmisített. Az útkeresés és elméletek kidolgozásának időszaka 2010-2014-es évekre tehető. Ez időszakban, 2011-ben indult a Magyary Zoltán nevével fémjelzett Közigazgatás-fejlesztési Program (Magyary Program 11.0¹²⁸) amely célul tűzte ki a magyar közszolgálati rendszer stratégiai megújítását. 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 kívánnak megvalósítani a Magyary Program kapcsán, amely elsősorban a központi közigazgatás fejlesztésére helyezte a hangsúlyt. Négy területen fejti ki koncepcionális fejlesztési javaslatait: szervezet – feladat – eljárás – személyzet. A jó kormányzást célul kitűzve egy erős állam megteremtését szorgalmazza új közszolgálati életpálya 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

¹²⁸ Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0) [2011.06.10.], Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0) [2012.08.31.], Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium
<https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/d/2c/40000/Magyary%20kozig%20fejlesztesi%20program%202012%20A4.pdf>

Letöltés ideje: 2017. szeptember 8.

2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Kttv.), amely a kormány- és a közszolgálati tisztviselőkre vonatkozóan határozza meg a szolgálati jogviszony szabályait.

2012-ben adták ki a továbbfejlesztett Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programot (MP 12.0), amelyben a szervezetrendszer egységesítését és egyszerűsítését kívánták elérni.¹²⁹

A Magyar Program 2014-2020 közigazgatás fejlesztési stratégia előkészítése 2013 áprilisában kezdődött el, a megfogalmazott jövőkép alapvetően olyan közigazgatást képzel el, amelyben megbíznak az emberek. Bevezetésre került 2013-ban az egyéni teljesítményértékelés (TÉR) központi országos rendszere (10/2013.Korm.rend.). Majd a 2015 februárjában elfogadott „Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020” címet viselő kormányzati stratégiai dokumentum már a központi irányító szervek átszervezését emeli ki egyik fő célkitűzéseként. „A Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020” a Magyar Programokhoz képest jóval konkrétabb és pragmatikusabb dokumentum, melynek megerősítésére kormánydöntés¹³⁰ is született, továbbá anyagi eszközöket¹³¹ is rendeltek annak megvalósításához.¹³² A tervezett béremelés helyett a vezetők számát csökkentették és elbocsátásokat, illetve új nyugdíjazási politikát alkalmaztak a kis létszámú, hatékonyabb közigazgatás létrehozására. Majd az állami tisztviselőkről szóló 2016. évi LII. törvény (a továbbiakban: Átv.) a fővárosi és megyei kormányhivatalok állami tisztviselőinek és ügykezelőinek állami szolgálati jogviszonyát szabályozza. A törvény hatálya mintegy 17 ezer járási hivatalban dolgozó állami tisztviselőre terjed ki.

Annak ellenére, hogy az elmúlt években jelentős átalakuláson ment keresztül a közigazgatás hazánkban, azonban meg kell állapítani, hogy 2018. év végéig nem történt számottevő szabályozásbeli változás a közigazgatás humán erőforrás gazdálkodás, illetve motivációs területén.

¹²⁹ Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0) 19. old.

<https://magaryprogram.kormany.hu/admin/download/d/2c/40000/Magyar%20kozig%20fejlesztesi%20program%202012%20A4.pdf>

Letöltés ideje: 2017. szeptember 8.

¹³⁰ A Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégiával kapcsolatos feladatokról szóló 1052/2015. (II.16.) Korm. határozat

¹³¹ A Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztés Operatív Program 2015. évre szóló éves fejlesztési keretének megállapításáról szóló 1561/2015. (VIII.12.) Korm. határozat

¹³² BALÁZS István (2016): A közigazgatás változásairól Magyarországon és Európában a rendszerváltástól napjainkig. Debrecen, Debreceni Egyetemi Kiadó (ISBN 978-963-318-608-4) 212. old.

A 2018. december 21-én kihirdetett kormányzati igazgatásról szóló CXXV. törvény (a továbbiakban: Kit.), amely 2019. január 1-től hatályos egy lépésben megváltoztatta a Magyar Program elméleti alapjain felépülő új rendszer vízióját. A Kit. hatályba lépése jelentősen módosítja a közszolgálati motiváció eszköztrendszerét, amelyre a további fejezetekben térek ki részletesen.

5. KÖZIGAZGATÁS SZEMÉLYI ÁLLOMÁNYA

5.1. KÖZIGAZGATÁSI REFORMOK HATÁSA A KÖZIGAZGATÁS SZEMÉLYI ÁLLOMÁNYÁNAK NAGYSÁGÁRA, ÖSSZETÉTELÉRE

A közigazgatási reformok a rendszerváltás óta folyamatos munkát biztosítanak a kormányoknak és a közigazgatást elemzőknek. A reformok középpontjában általában a költségkímélőbb 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 ismételt felbukkantak időről-időre. Ezen problémák ellenére a változások létrejöttek, csak kis lépésekben.¹³³

A közigazgatás hatékonyságának fejlesztése fontos követelmény egy olyan korban, amikor egyre gyorsabb és kényelmesebb a szolgáltatások igénybevétele a digitalizáció és internet adta lehetőségek miatt, amely hatására a versenyszféra hatékonysága napról-napra nő. Egy ország gazdasági versenyképességének növeléséhez elengedhetetlen a közigazgatás átalakítása, megújítása. A közigazgatásnak egyszerre kell hatékonynak, jogszerűnek és elszámoltathatónak lennie.

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 hézagjainak 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.¹³⁴

¹³³ KOVÁCS Éva – HAJNAL György: A magyar központi államigazgatás változásai a rendszerváltástól 2015-ig. 529-555. old.,
https://jog.tk.mta.hu/uploads/files/18_Kovacs_Eva_Hajnal_Gyorgy.pdf.
Letöltés ideje: 2019. június 5.

¹³⁴ Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020
https://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf
Letöltés ideje: 2019. március 10.

A közigazgatás létszámának változásainál fontos körbejárni azokat a tényezőket, melyek befolyást gyakorolhatnak rá. Alapvető befolyásoló tényező a lakosság száma, mely a közigazgatási szolgáltatások igénybevevői körének létszámához kapcsolódik. Általában elmondható, hogy a nagyobb lakosságú települések – illetve ezt kiterjesztve államok szintjére is igaz – közigazgatási létszáma is nagyobb. Ezzel szemben a település vagy állam területének mérete, gazdasági fejlettsége nem befolyásoló tényező. Érdekes módon Svédország rendelkezik a legnagyobb méretű bürokráciával Európában. 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.¹³⁵

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 stratégiailag 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.¹³⁶ „A közszolgálati, illetve a köztisztviselői létszámadatokkal kapcsolatban a legnagyobb kérdés általában mégis az, hogy nem túl magas-e a köztisztviselői létszám. Divatos téma manapság a kis államról, hatékony államról beszélni, s e felvetések általában arra utalnak, hogy a köztisztviselők számát jelentősen csökkenteni kellene. Ezzel kapcsolatban azonban a közigazgatási szakemberek (pl. Lőrincz 2005) arra hívják 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.”¹³⁷

A közigazgatási költségek jelentős részét képezik az államok kiadásainak, ezért gyakran leépítési intézkedésekkel igyekeznek költségcsökkentést elérni. Kis létszámú ám hatékonyan működő közigazgatás létrehozásával kísérleteznek, azonban a hatékonyságot növelő intézkedések rendre elmaradnak a leépítések során. Ez az oka annak, hogy a kezdeti

¹³⁵ LŐRINCZ Lajos (1955): A közigazgatás létszámáról = A közigazgatás személyi állománya, szerk. FOGARASI József, UnióLap- és Könyvkiadó Kereskedelmi Kft., 5. old.

¹³⁶ HAZAFI Zoltán (2016): A közigazgatás létszáma a személyzetpolitika szemszögéből. Magyar közigazgatás 2016/3. szám. 92-105. old.

¹³⁷GAJDUSCHEK György (2008): Közszolgálat. KSZK ROP 3.1.1. Programigazgatóság. Budapest (ISBN 978-963-87778-0-5) 114. old.

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 szférában. A közigazgatásban legfontosabb szerepet a köztisztviselők töltik be, ezért ha megfelelő tudással rendelkeznek, akkor a meglévő állományt érdemes megtartani, képességeiket fejleszteni.

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 pedig nem túl hatékony.¹³⁸

A szervezeti integrációk miatt csökkent a közigazgatási szervek száma, viszont a létszám nem követte ezt a tendenciát, nem lett a várt mértékben kevesebb.¹³⁹

A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) által kétévente 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, Csehországban, Észtországban, Spanyolországban emelkedett.” A vezetői összefoglaló kiemeli továbbá, hogy hazánkban az állami szférában foglalkoztatottak aránya Magyarországon az egyik legmagasabb a vizsgált országok viszonylatában. Továbbá a központi kormányzatban dolgozók aránya meghaladja a helyiekét.¹⁴⁰

A politikai kormányzás ma már kevesebb szakértői és végrehajtói feladatot kíván a közigazgatásban a korábbinál. A feladatcsökkentés a szabályozási és adminisztratív terhek csökkenésével is jár. Az elvárás az lenne, hogy kisebb létszámú közigazgatásnak gyorsabban kellene működnie, csökkentve ezzel a költségeket és a szükséges időt is az ügyintézésékkor.

¹³⁸ BELÉNYESI Emese (2009): Közigazgatási továbbképzések a kompetenciafejlesztés tükrében. 71-75. old.

¹³⁹ Új feladatok – Átalakuló közszoigálat. Tanulmányok a II. Magyar Zoltán Emlékkonferencia kapcsán, Nemzeti Közigazgatási Intézet, Budapest, 2011. 33-35. old.

¹⁴⁰ BOJTOR András – MÉSZÁROS Zoltán (2018): Államtudományi Műhelytanulmányok 2018 évi 1. szám. 2-4. old.; 40-41. old.

https://folyoiratok.uni-nke.hu/document/nkeszolgaltato-uni-nke-hu/WP_2018_1_GaG2017.pdf

Letöltés ideje: 2020. január 10.

Stratégiai hibának is felfogható, ha az online ügyintézésel a közigazgatási létszám nem csökkenthető.¹⁴¹

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

A közszolgálati motiváció kérdését a közigazgatás humánpolitikájának 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.”¹⁴²

„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).”¹⁴³

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 foglalkoztatás trendek térnyerése (pl. rugalmas foglalkoztatás elterjedése) is befolyással

¹⁴¹ KIS Norbert (2018): Hatékonyság a közigazgatásban. Magyar Idők Kiadó. 2018. október
<https://www.magyaridok.hu/velemeny/hatekonysag-a-kozigazgatasban-3549641/>.
Letöltés ideje: 2019. június 5.

¹⁴² MAGYARY Zoltán (1942): Magyar közigazgatás. A közigazgatás szerepe a XX. sz. államában. A magyar közigazgatás szervezete működése és jogi rendje. Budapest, Királyi Magyar Egyetemi Nyomda. 59. old.

¹⁴³ FÁBIÁN Adrián (2016): Vezetők és beosztottak a magyar közigazgatásban. Dialóg Campus Kiadó. Budapest-Pécs, (ISBN 978-615-5376-91-7, HU-ISSN 1218-9375, HU-ISSN 1418-1274) 31. old.

vannak hazánk személyzeti politikájára. Ezen felül 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 közszférában 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 létszámcsökkentés lett elrendelve.

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 azon részét, amely a leépítés által elküldésre kerül, 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.”¹⁴⁴ 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 melletti – ellátása is a szervezetben maradt dolgozókra hárul. A munkahelyi légkör romlása, a fellépő stressz-szint-emelkedés, valamint a bizonytalan helyzet megélése a fluktuáció növekedését erősíti a létszámleépítést követően. Jobb piaci alkuerejénél fogva többnyire a jó munkaerő távozása várható elsőként, ami magában rejti a munkáltató egészére kiható minőségi romlást és a szervezeti kultúra hanyatlását is.

Az elbocsátásban érintett dolgozók önbecsülése a leépítés után mélypontra kerülhet, a „nincs rám szükség” érzése miatt természetes reakciónak számít az is, ha jövőképeket 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

¹⁴⁴ GERÁKNÉ Krasz Katalin (2006): Szervezeti leépítések – várt és nem várt hatások. Munkaügyi szemle 2006. július-augusztus 26. old.

érdekében, hogy az elbocsátott dolgozó olyan új munkahelyet találjon, amely megfelel képzettségének és szükségleteinek.”¹⁴⁵

A közszférát érintő központi létszámcsökkentés a hatékony és takarékos állam kialakításának céljából kerül általában elrendelésre, mellyel a közszféra létszámának csökkentése mellett általában az állami feladatellátás ésszerűsítése is együtt jár. Ezen kormányzati intézkedéssel a megszűnt, átcsoportosított feladatok ellátására fenntartott közigazgatási foglalkoztatottak létszámának leépítésével általában a bürokrácia csökkentése is célul kitűzött.

Az utóbbi időszakban a közszférában elrendelt központi létszámcsökkentések a kormányzati létszámcsökkentésről és a létszámcsökkentés alapjául szolgáló intézkedési tervek elkészítéséről szóló 2263/2003. (X. 27.) Korm. határozat, majd számos egyéb kisebb mértékű¹⁴⁶, valamint a közigazgatás modernizációja érdekében szükséges intézkedésekről szóló 1535/2018. (X. 29.) Korm. határozat elrendelése nyomán valósultak meg.

A 2018. év végén elrendelt központi létszámcsökkentésben szűkebb körben voltak érintve az államigazgatási szervek, tekintettel arra, hogy az kizárólag a minisztériumokban és a háttérintézményekben dolgozókat érintette. A konkrét 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, mint amennyire feltétlenül szükség van. A keretszámokról megjelenő 1535/2018. (X.29.) kormányhatározat alapján a munkáltatói jogkör gyakorlói a jogszabályoknak megfelelően hozták meg a döntést az egyedi elbocsátásokról. A létszámcsökkentést követően pedig 2019. január 1-jétől a létszámcsökkentéssel nem érintett, továbbra is a közszférában maradt minisztériumokban és háttérintézményekben dolgozók esetében béremelés került végrehajtásra. A béremelés céljaként fogalmazódott meg, hogy hosszútávon fenntartható emelésben részesüljenek a közszolgák.

A kormányzati létszámcsökkentésben érintettek mielőbbi elhelyezkedése érdekében 4 területen történt kormányzati intézkedés az alábbiak szerint. *(A Karrier Hid Programról szóló 1536/2018. (X. 29.) Korm. határozat)*

¹⁴⁵ HIEZL Tamás (2000): Az outplacemenet mint humánpolitikai eszköz. Munkaügyi Szemle 2000. július 15. old.

¹⁴⁶A 2012. január 1-től június 26-ig hatályos 1166/2010. (VIII. 4.) Korm. hat. a Miniszterelnökségen, a minisztériumokban, az igazgatási és az igazgatás jellegű tevékenységet ellátó központi költségvetési szerveknél foglalkoztatottak létszámáról, illetve a kormányzati létszámleépítésről szóló 1004/2012 (I. 11.) Korm. hat. a közszférában alkalmazandó nyugdíjpolitikai elvekről szóló 1700/2012 Korm hat.

- a közszférában a létszámcsökkentéssel érintett, legalább 60. életévét betöltött személyek alkalmazása esetén a munkáltató szociális hozzájárulási adókedvezményre szerezzen jogosultságot,
- a kormányzati létszámcsökkentéssel érintett személyek át- vagy továbbképzésének támogatása érdekében a Budapest Főváros Kormányhivatala, valamint a Pest Megyei Kormányhivatal felelősségi körébe tartozó munkaerőpiaci képzések jegyzékei kiegészítéséről, a képzések megszervezéséről gondoskodjanak,
- az OFA Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság alakítson ki egyéni versenyképességet támogató programirodát, amelyen keresztül munkaerőpiaci szolgáltatások kerülnek biztosításra a kormányzati létszámcsökkentéssel érintett személyek részére,
- dolgozzon ki támogatási programot a kormányzati létszámcsökkentéssel érintett személyek vállalkozóvá válása érdekében.

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.

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 részt vevő valamennyi szervezet, így a rendészeti szervek, bíróságok,

ügyesség stb.”¹⁴⁷ A közigazgatásnak „...a végrehajtó hatalmi ági funkciója az állami döntések előkészítéséhez és végrehajtásához kapcsolódik, ezen keresztül valósul meg az állam cselekvése.”¹⁴⁸

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 köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvényt (a továbbiakban: Ktv.) követően a kormánytisztviselők jogállásáról szóló 2010. évi LVIII. törvény (a továbbiakban: Ktjv.) jelent meg, mely után 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.

¹⁴⁷TEMESI István (2018): Közigazgatási jog. In: TEMESI István: A közigazgatás személyzete. Dialóg Campus Kiadó, Budapest. 275. old.

¹⁴⁸BALÁZS István (2018): A közigazgatás. In: JAKAB András – FEKETE Balázs (szerk.): Internetes Jogtudományi Enciklopédia (Közigazgatási jog rovat, rovatszerkesztő: BALÁZS István) <http://ijoten.hu/szocikk/a-kozigazgatas>. Letöltés ideje: 2019.10.08. 10. old.

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

Valamennyi foglalkoztatási jogviszony egységes volt 1992 előtt, – így az államfeladatait ellátó közszolgák is – egységesen munkaviszony keretében kerültek alkalmazásra.

A differenciált törvényi szabályozás alapköveként született meg a Munka Törvénykönyvéről szóló 1992. évi XXII. törvény (a továbbiakban: Mt.), ami magánjogijellegű szabályozást alakított ki. Az állam szolgálatában foglalkoztatott köztisztviselők jogállását pedig külön törvény, a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény (a továbbiakban: Ktv.) megalkotásával rendezte a jogalkotó, amit az Országgyűlés az Mt.-vel egyidőben fogadott el. A Ktv.-ben foglalt jogviszony kettősarculatú jogviszonynak minősült. Egyrészt munkavégzésre irányuló jogviszony jellege miatt több szempontból a munkajogi jogviszonyok sajátosságaival rendelkezett. Másrészt sajátosságait az is meghatározta, hogy közhatalommal rendelkező állami szervezetben történt a munkavégzés, és a tisztviselők közhivatalt viseltek, állami feladatokat láttak el, állami, közhatalmi döntéseket hoztak, ezért alapvetően közjogi jellegű jogviszonynak tekintendő.

A Ktv. szervi hatálya¹⁴⁹ 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 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 munkáltató, mind pedig a közigazgatásban dolgozó jogi helyzetét az államköltségvetéstől való függőség határozta meg. A zárt

¹⁴⁹ 2010. július 6-tól – a kormánytisztviselők jogállásáról szóló 2010. évi LVIII. törvény hatályba lépésétől – a Ktv. szervi hatálya megváltozott. Közvetlenül e törvény hatálya alá csupán a helyi önkormányzatok képviselő-testületének hivatala, hatósági-igazgatási társulása, közterület-felügyelete, valamint a körjegyzőség tartozott.

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.”¹⁵⁰

A köztisztviselőket a többletkötelezettségek kompenzálásaként megillető többletjogosultságok pedig a Ktv. általszabályozott garantált előmenetelirend, 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 kötöttrendszernek nevezhető. A közszolgálati rendszereken belül karrier és az 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 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.”¹⁵¹

Fentiekkel szemben 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

¹⁵⁰FOGARASI József (szerk.)(1995): A közigazgatás személyi állománya. Tanulmányok a közigazgatás továbbfejlesztéséhez. Párbeszéd elmélet és gyakorlat között. 5. füzet. Magyar Közigazgatási Kamara. Unió Lap- és Könyvkiadó Kereskedelmi Kft. (ISBN9633881323) 46. old.

¹⁵¹GYÖRGY István (2007): Közszolgálati jog. HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft. Budapest, (ISBN 978 963 7490 72 9) 51. old.

fokozatosan csökkennek, egyre gyakoribb, hogy az elemeit egymással kombinálják, s így azok egymást kiegészítve jellemzik az egyes országok közszolgálati rendszereit.

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 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 illetné meg.”¹⁵² A címek „... sok esetben egyfajta burkolt illetménynövelő eszközként (is) funkcionálnak. Ilyenek például a „címzetes”, „szakmai”, jelzőkhöz kapcsolódó címek.”¹⁵³

Az állami illetményalapot minden évben a költségvetési törvény határozta meg, amely 38.650.-Ft összegben 2008 januárjában került befagyasztásra. 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.

A Ktv. megalkotásától tartalmazott – úgynevezett 13. havi fizetésként nevezett – külön juttatásra jogosító rendelkezéseket. 2004. február 1-jéig ennek a külön juttatásnak lényeges jellemzője volt, hogy minden naptári évben, legalább egyhavi illetmény a tárgyév végén, illetve azt követően, a jogviszonyban töltött teljes naptári hónapok után, valamint időarányosan került kifizetésre. Ez a juttatási elem kimondottan vonzóvá tette a közigazgatásban történő foglalkoztatást, azonban az államháztartási helyzet stabilitása okán,

¹⁵²GYÖRGY István (2007): Közszolgálati jog. HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft. Budapest, (ISBN 978 963 7490 72 9) 121. old.

¹⁵³ GYÖRGY István – HAZAFI Zoltán (2018): Közszolgálati életpályák a közigazgatásban és a rendvédelemben. In: LINDER Viktória –KOVÁCSNÉ Székér Enikő: Az előmenetel (karrier) a közszolgálatban. Dialóg Campus Kiadó, Budapest. 82. old.

2009-ben a fenti juttatási elem megszüntetésre került, 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 hatályba lépésével 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 tisztviselőikarát 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 törvény hatálybalépésével – a törvény erejénél fogva – a hatálya alá tartozó szervezetekben foglalkoztatott köztisztviselők jogviszonya kormánytisztviselői jogviszonnyá, szakmai vezetők, főosztályvezetők, osztályvezetők jogviszonya a Ktjv.-ben szabályozott vezetői jogviszonnyá alakult át.

A Ktjv. már a jogviszony elnevezésében is kifejezésre juttatta a kormánytisztviselői jogviszony eltérő minőségét és a kormánytisztviselők speciális helyzetét a köztisztviselőkkel, valamint a közigazgatásban alkalmazott egyéb munkavállalókkal szemben. 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 kormánypolitikavégrehajtásért 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. hatályba lépésétől 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 említi 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 követi 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. 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 vezetőnek 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”¹⁵⁴. A törvénykisebbségi 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 szervezetrendszerait 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 reformfolyamatok¹⁵⁵ indultak el a közigazgatásteljesítményének, 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 közelítést tűzték ki célul. A zárt rendszer puhítására egyik általánosnak mondható módszere volt a korábban szigorúan értelmezett „elbocsáthatatlanság elvének” feloldása és ezzel egyidejűleg a felmentésiokok kiszélesítése.

A Ktjv. széles körben tartalmazza 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 közzszolgálatirendszert és 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. Az Alkotmánybíróság a 8/2011. (II.18.) AB

¹⁵⁴Sólyom 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)

¹⁵⁵Tehtetttel 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)

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 indoklás 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 kormányhivatal és a központi hivatal területi, helyi szerveire, valamint a Kormány által intézményfenntartásra kijelölt szervekre. A Kttv. foglalkoztatási szabályait kellett alkalmazni a rendőrség, a büntetés-végrehajtás és a hivatásos katasztrófavédelemi 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.”¹⁵⁶

A Kttv.-ben foglalt új szabályozás szerint a közigazgatás foglalkoztatási állományának megnevezése ismételtén újragondolásra került. Ennek megfelelően közigazgatásban dolgozóakra vonatkozó közzolgálati tisztviselői fogalomkörbe tartoztak a kormánytisztviselők és a kormányzati ügykezelők, valamint a köztisztviselők és a közzolgálati ügykezelők. „A Kttv. 2011-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.”¹⁵⁷

¹⁵⁶ HAZAFI Zoltán (2015): A Kttv. szerkezete és alapvető szabályai. In: GYÖRGY István – HAZAFI Zoltán (szerk.) (2015): Közzolgálati jog. NKE Szolgáltató Kft. Budapest, (ISBN 978-615-5527-15-9) 29. old.

¹⁵⁷ TEMESI István - LINDER Viktória (2018): Közigazgatási szakvizsga. Államigazgatás. NKE, Budapest.

A Kttv. új rendelkezései a közigazgatási szervek igényeinek megfelelően valamelyest a közszolgálati jogviszony rugalmasabbá tételét segítették. (pl. bizalomvesztés, méltatlanság jogcímen történő felmentés). Az a kormánytisztviselő méltatlan a hivatalára, aki olyan magatartást tanúsít – akár a hivatali munkájával, munkavégzésével összefüggésben, akár munkahelyén kívül –, amely alkalmas arra, hogy az általa betöltött beosztás tekintélyét vagy a munkáltató jó hírnevét, illetve a jó közigazgatásba vetett társadalmi bizalmat súlyosan rombolja, és emiatt nem várható el, hogy a munkáltató a jogviszonyt fenntartsa. Ilyen magatartásnak kell tekinteni különösen azt, amely a pártatlanság, a befolyástól való mentesség, a hivatásetikai normák sérelmét eredményezi. A bizalomvesztés esetkörébe tartozik a vezető iránti szakmai lojalitással történő feladatellátási kötelezettség nem teljesítése. Szakmai lojalitás alatt értendő különösen a vezető által meghatározott szakmai értékek iránti elkötelezettség, a vezetőkkel és a munkatársakkal való alkotó együttműködés, szakmai elhivatottsággal történő munkavégzés.

A Kttv. 2012. július 1-jei hatállyal hozta létre a Magyar Kormánytisztviselői Kart (a továbbiakban: Kar), ami egy olyan közigazgatási szakmai, érdek-képviselési 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.

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 vezetett 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. taxatívén 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.”¹⁵⁸

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 szerint munkáltatóként a fővárosi és megyei kormányhivatalt nevesíti, a munkáltatói jogkört pedig megosztja a kormány megbízott 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 képesítési előírásairól szóló 315/2016. (X.20.) Korm. rendelet látott napvilágot, amely a korábbi szabályozáshoz képest – bár nem minden területet illetően – de rugalmasabb képesítési előírásokat tartalmazott.

Az Áttv. szabályozásában az állami tisztviselőt az állami szolgálati jogviszonyban töltött ideje és iskolai végzettsége alapján kellett besorolni általános vagy kiemelt ügyintézői

¹⁵⁸ TEMESI István (2018): Közigazgatási jog. In: TEMESI István: A közigazgatás személyzete. Dialóg Campus Kiadó, Budapest. 280. old.

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 sorolásra. Ellenben az év közbeni visszasorolás is biztosított volt törvényi szinten az ezt alátámasztó teljesítményértékelés alapján. Az Áttv. eligazítást adott az átsorolás feltételének szempontrendszeréről, amelyeket figyelembe kellett venni az illetmény-megállapítás és az előmeneteli osztályok közötti átsorolás eseteiben. Ezen szempontok közül az állami tisztviselő által nyújtott teljesítmény kiemeltnek tekintendő, amely a teljesítményértékelés és minősítés eredményein alapult. Ezen felül a vezetőnek figyelemmel kellett lennie a szolgálati jogviszonyban töltött idő hosszára, a szakmai tapasztalatokra, érdemekre, iskolai végzettségre és képesítésre, nyelvtudásra, a betöltött munkakörre, s az ehhez kapcsolódó terhelésekre, illetve felelősségeire.

Az Áttv. illetményszabályai 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 sávós illetmény-megállapítási rendszere, tekintettel arra, hogy az előmeneteli fokozathoz tartozó illetmény alsó és felső határa került törvényi szinten szabályozásra, 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 igen csak 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 (egyreszt módosítás eredményeként 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 szerve) hatályon kívül helyezték. A Kit. ezzel egyidejűleg módosította a Kttv.-t, melynek személyi hatálya 2019. január 1-jétől kizárólag a helyi önkormányzatiigazgatási szervek, autonóm jogállású közigazgatási szervek, valamint a Kormány által intézmény-fenntartásra kijelölt szervek köztisztviselőjének és közszolgálati ügykezelőjének közszolgálati jogviszonyára terjed ki.

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, a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala, valamint a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal tartoznak. 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, politikai tanácsadó, politikai főtanácsadó és a kabinetfőnök. Biztosi jogviszonyban kerül foglalkoztatásra a kormánybiztos, a miniszterelnöki biztos, és a miniszteri biztos. A Kit. hatálya alá tartozó foglalkoztatottak nagy része kormányzati szolgálati jogviszony keretében kerülnek 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.

7. KTTV. SZABÁLYRENDSZERE A MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐK TÜKRÉBEN

7.1. ILLETMÉNY-MEGÁLLAPÍTÁS A KTTV. HATÁLYA ALATT

7.1.1. SZENIORITÁSON ALAPULÓ OSZTÁLYOS BÉRRENDSZER

A Kttv. hatálya alatti foglalkoztatottaknál a szenioritáson vagy más néven szolgálati időn alapuló osztályos bérrendszer van használatban. A szenioritáson alapuló bérrendszerek hagyományos bérezési modellnek számítanak, melynek természetesen vannak előnyei, csak úgy 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. „A versenyszférából már korábban kiszorult ez a modell, mivel nem járul hozzá hatékonyan a szervezet versenystratégiájához.”¹⁵⁹ 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 rendelnek. A dolgozó meghatározott szolgálati idő elteltét követően válik jogosulttá az előmenetelre és az ezzel együttjáró automatikus bérnövekedésre.

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.

A jogalkotók gondos odafigyelésének köszönhetően 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,

¹⁵⁹ PETRÓ Csilla (2014): Kompenzáció és javadalmazás a közszolgálatban. Nemzeti Közsolgálati Egyetem. Budapest, ÁROP-2.2-21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel. (ISBN 978-615-5491-25-2) 14 old.

illetve a települési önkormányzat rendeletével magasabb illetménykiegészítést állapított meg, a köztisztviselő a megállapodás megkötését megelőzően megállapított illetményével került átvételre.

A kormányhivatalba kerülők illetményét gondos felülvizsgálat előzte meg, amely a helyi önkormányzat illetmény-megállapítás szabályosságát vizsgálta. Amennyiben kiderült, hogy jogszabályba ütköző módon került az illetmény megállapításra, 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.

Amit érdemes tudni a személyi illetményről, legfontosabb ismertetőjegye, 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 határaként a Központi Statisztikai Hivatal által hivatalosan közzétett, a tárgyévet megelőző évre vonatkozó nemzetgazdasági havi átlagos bruttó kereset tízszerese került meghatározásra [Kttv. 235. §].

Úgy tűnik, hogy a költségtakarékosságot szem előtt tartva, valamint a garantált illetményből adódó bérfeszültség kiküszöbölésére tekintettel, nem a közszolgálati életpályamodell bevezetéséig megadott haladék előtt, megvalósult a besorolás szerinti illetményekhez történő igazítás. Ennek megfelelően a Jtv. fenti rendelkezésének módosításából kifolyólag 2015. április végéig szereztek jogosultságot a garantált illetménnyel rendelkezők a magasabb bérre, 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.

7.1.2. ILLETMÉNY-MEGÁLLAPÍTÁS SZABÁLYRENDSZERE A KTTV-BEN

Joggal állítható, hogy a közszférában alkalmazott illetmények és adható juttatási elemek kiemelt ösztönzési eszközként szolgálnak és nagymértékben befolyással vannak a közszolgálati 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 közszolgálati rendszereken belül karrier és az 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 közszolga a teljes szakmai életútját a közszolgálatban futja be, a köztisztviselők a politikai váltógazdaságtól függetlenül, 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 elemeket egymással kombinálják, s így azok egymást kiegészítve jellemzik az egyes országok közszolgálati rendszereit.

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 karrierrendszert hivatott szolgálni. 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.

A Kttv. értelmében a törvény hatálya alatt foglalkoztatottak esetében a kormányzati jogviszonyban töltött ideje alapján havonta illetményre jogosult. Az illetmény a közszolgálati jogviszony nélkülözhetetlen tartalmi eleme, amelynek fontos szerepe lehet(ne) a közszolgálati pálya vonzerejének erősítésében, a „bennlévő” a dolgozók esetében pedig lényeges ösztönzési eszköz. Az illetmény – külön kikötés nélkül is – a munkavégzés ellenszolgáltatása, a köztisztviselő az illetményéről előre nem mondhat le.

A Kttv. szabályozásában az illetmény alapilletményből, illetménykiegészítésből és illetménypótlékból áll, a Ktv. volt illetményrendszer-struktúráját követve. A közszféra bérrendszerének alapkategóriája az illetményalap, mellyel összefüggésben a Kttv. feltételként rögzíti, hogy az illetményalap összege az előző évhez képest alacsonyabb nem lehet.

Az illetményalap mértéke a Ktv. hatályba lépésekor 1992. évben 15.000 forint¹⁶⁰ volt. Ezt követően 1993-tól az illetményalap mértékét a mindenkori költségvetési törvényben határozták meg. Az állami illetményalapot minden évben a költségvetési törvény határozta meg. Az illetményalap összege 2008 januárjában került befagyasztásra. Az állami illetményalaptól korábban az önkormányzat képviselő-testülete eltérhetett, 2003. július 1-től azonban megszűnt a képviselő-testület illetményalap megállapítási jogköre.

Ezen központi illetményalap és a fizetési fokozathoz tartozó szorzószám szorzata teszi ki tehát a köztisztviselő alapilletményét. A köztisztviselő alapilletményének meghatározó a jelentősége, hiszen ennek százalékában történik az alapilletmény eltérítés, és ehhez igazodik az illetménykiegészítés mértéke is.

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 kell, hogy legalább kitegyen. Az illetmény minimuma mellett a maximum összege is determinált. Ennek megfelelően nem haladhatja meg a Központi Statisztikai Hivatal (rövidítve: KSH) által hivatalosan közzétett, a tárgyévet megelőző évre vonatkozó nemzetgazdasági havi átlagos bruttó kereset

¹⁶⁰ A köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. XXIII. törvény 76. § (2) bekezdése alapján (közlönyállapot).

tízszeresét a tárgyév március 1-jétől a következő év február végéig terjedő időszakra vonatkozó havi illetmény. 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 teljes napi vagy részmunkaidő esetén pedig a havi illetmény 174 óra időarányos részével osztott összege.

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, őt a II. besorolási osztályba kerül. A besorolási osztályok különböző, növekvő számú fizetési fokozatokból állnak, melyekhez eltérő és ugyancsak emelkedő szorzószámok vannak rendelve.(5.,6. táblázat)Ezen szorzószámok és az illetményalap szorzata teszi ki az egyes fizetési fokozatokban megállapított alapilletmények összegét. Ez alapján a Kttv. hatálya alatt a bérezés kiszámítható és garantált előmenetelt biztosít.

A közzolgálati illetmény legfőbb eleme az alapilletmény. Az alapilletményt a dolgozó besorolási osztályához, ezen belül besorolási fokozatához, valamint az ehhez tartozó fizetési fokozatnak megfelelő szorzószám és a mindenkori illetményalap szorzata adta.

A kormánytisztviselő alapilletményének eltérítésére ad lehetőséget a törvény az adott tárgyévre vonatkozóan, a kormánytisztviselő tárgyévet megelőző minősítése, ennek hiányában teljesítményértékelése alapján. Az eltérítésre 50%-os mértékben pozitív irányba, illetve 20 %-os mértékben negatív irányba kerülhet sor. A Kttv. 134. § (1) bekezdésében felsorolt szervek ¹⁶¹ esetében az eltérítés maximum mértéke 30% lehet. A

¹⁶¹A Kttv. 134. § (1) bekezdésében foglalt szervek:

- 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 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 egészségügyi, 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 szerv.

kormánytisztviselők eltérítéséről a hivatali szerv vezetője jogosult dönteni tárgyév február 28-ig az adott tárgyévre, azaz január 1-től 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.

Az alapilletmény-eltérítés tárgyévben történő módosítása az alábbi esetekben kerülhet sor:

- vezetői kinevezés esetén,
- vezetői kinevezés visszavonása esetén,
- kormány-főtanácsadói, kormánytanácsadói, miniszterelnöki főtanácsadói, miniszterelnöki tanácsadói, miniszteri főtanácsadói, miniszteri tanácsadói munkakörbe történő helyezéskor vagy e munkakör módosításakor,
- címadományozásra kerül sor,
- címadományozás visszavonására kerül sor,
- kormánytisztviselő szakirányú felsőfokú iskolai végzettségének megszerzése esetén az I. besorolási osztályba sorolják,
- tartós külszolgálatra történő kirendelésre kerül sor.

A tárgyévben történt fenti módosítások eredményeként az eltérítéssel megállapított alapilletmény nem lehet alacsonyabb, mint az eltérítés nélkül meghatározott összeg.

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.

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.

Amennyiben az illetményelemek változnak, a munkáltatói jogkör gyakorlójának 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, avagyaz illetményalap emelkedése stb.

Az alapilletmény emelésére kivételes esetekben, a tárgyévet megelőző év minősítése, teljesítményértékelése hiányában soron kívüli teljesítményértékelés alapján is lehetőség van a 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.

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.

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.

Az illetménykiegészítés mértéke – az adott szerv szervezeti hierarchiában betöltött helyén túl – eltérő annak függvényében is, hogy felsőfokú vagy középiskolai végzettséggel rendelkezik-e valaki. *(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 önkormányzat költségvetésétől teszi függővé és mérlegeli az illetménykiegészítés bevezetését, melyről rendeletben dönt.

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 szinteket a szervezetben. A Kttv. ezen belül 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.

7.1.4.1. Vezetői alapilletmény

A Kttv. hatálya alatti szervek esetében a szervezeten belül 3 vezetői szint különíthető el, főosztályvezetői, főosztályvezető-helyettesi, valamint osztályvezetői szintek. A nevezett vezetői szintet betöltő kormánytisztviselő alapilletménye nem a jogviszonyban töltött ideje alapján kerül meghatározásra, hanem az adott vezetői pozícióhoz meghatározott szorzószám van rendelve, aminek az illetményalappal történő szorzatából adódik a vezetői alapilletmény. *(7. számú táblázat)* A vezetői alapilletmény főosztályvezető esetén az illetményalap 8-szorosa, a főosztályvezető-helyettes esetén az illetményalap 7,5-szerese, az osztályvezető esetében az illetményalap 7-szeresének megfelelő összeg.

A Kttv. konkrét szabályozást tartalmaz arra vonatkozóan, hogy bizonyos szervezetek esetében hány vezetői szint hozható létre és ezek a pozíciók milyen jogállásúak. (16. számú ábra)

A Kttv. külön tartalmaz rendelkezést a Kormány által intézményfenntartásra kijelölt szervek vezetőinek, valamint a testület által vezetett szervek elnökének és a testület tagjainak illetményéről. (8. számú táblázat) Ennek megfelelően a törvény a Kormány által intézményfenntartásra kijelölt szerv vezetőjének és vezető-helyettesének illetményére az adható maximum összeget határozza meg, ami a vezető esetében legfeljebb az illetményalap 26-szorosának, a vezető-helyettesnek pedig az illetményalap 24-szeresének megfelelő összeg. A vezető illetményének megállapítására a kinevezési jogkör gyakorlója jogosult a kormány megbízott javaslatára, a vezető-helyettes illetményét a kinevezési jogkör gyakorlója, az intézményfenntartásra kijelölt szerv vezetőjének javaslata alapján állapítja meg. A testület által vezetett szerv esetében az elnöknek és a testület tagjainak illetményére vonatkozóan egységes szabályozás lett rögzítve, melynek megfelelően illetményük legfeljebb az illetményalap 28-szorosa lehet.

A Kormány által intézményfenntartásra kijelölt szervek vezetőinek, valamint a testület által vezetett szervek elnökének és a testület tagjainak illetmény-megállapításánál figyelembe kell venni azt az előírást, hogy esetükben illetménypótlék megállapításra nincs mód.

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. (9. 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. 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.

7.1.4.2. Vezetői illetménypótlék

Ezekhez a különböző vezetői pozíciókhoz a törvény eltérő mértékű vezetői pótlékot rendel az alapilletmény meghatározott százalékos mértékében, a szervezet közigazgatásban betöltött területi szintjére figyelemmel. (10. 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 tartalmazhat bizonyos esetekben.

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 döntés szerint illeti meg a pótlék. (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.

A törvény rögzíti, hogy éjszakai pótlékra az a kormánytisztviselő jogosult, aki a munkaidő beosztása alapján 22.00 és 6.00 óra között munkát végez. Az éjszakai pótlék mértéke óránként került meghatározásra, az illetményalap 0,45%-os összegben. 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.

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. Továbbá a kormánytisztviselő éjszakai munkavégzése során beosztás szerinti napi munkaideje a nyolc órát nem haladhatja meg, amennyiben a jogszabályban meghatározott egészségkárosító kockázat áll fenn.

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 arra hivatali célból, a feladatkör ellátásából adódóan kerül sor – nem járhat gépjármű-vezetési pótlék. A gépjármű-vezetési pótlék mértéke az illetményalap 13%-ának megfelelő összeg. A pótlékra jogosító munkaköröket a hivatali szervezet vezetője állapítja meg.

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. 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.

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 betöltöttmunkakörben a pótlék alapjául szolgáló nyelvtudást a kormánytisztviselő a feladatai ellátása során használja. *(11. számú táblázat)* A kormánytisztviselő nyelvtudását államilag elismert nyelvvizsga-bizonyítvánnyal vagy ezzel egyenértékű okirattal tudja igazolni. Hogy mi minősül államilag elismert nyelvvizsgának, arról az idegennyelv-tudást igazoló államilag elismert nyelvvizsgázatásról 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.¹⁶²

A Közös Európai Referenciakeret az Európa Tanács által kidolgozott útmutatója a nyelvtudás szintjének Európa-szerte egységes alkalmazására. „Nyelvvizsga az Európa Tanács Közös Európai Referenciakeretében (a továbbiakban: KER) ajánlott hatfokozatú rendszer következő négy szintjén tehető: *a)* A2 (belépőfok)¹⁶³, *b)* B1 (alapfok), *c)* B2 (középfok), *d)* C1 (felsőfok).”¹⁶⁴

A Kttv.többek között arról is rendelkezik, hogykomplex felsőfokú (C1) típusú nyelvvizsgával egyenértékű – és e szerinti idegennyelv-tudási pótlékra jogosít – akülföldön szerzett felsőfokú iskolai végzettség és közigazgatási tárgyú szakképzettség, vagy az azt kiegészítő szakosító továbbképzési, valamint vezetőképzési végzettség, amennyiben a képzésben töltött idő legalább az 1 évet eléri. 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 esetén a pótlék alanyi jogn 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 anémet nyelvek voltak.

2015. január 1-jei hatállyal kibővült az alanyi jogn járó idegennyelv-tudási pótlékra jogosító nyelvek köre, Így inentől kezdődően a kormánytisztviselők, köztisztviselők részére már nemcsak az angol, német és francia nyelvekből tett nyelvvizsgák megléte esetén jár alanyi jogn az idegennyelv-tudási pótlék, hanem az arab, kínai és orosz nyelvek¹⁶⁵is

¹⁶²Az 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 2. § (3)-(4) bekezdések alapján.

¹⁶³ Az idegennyelv-tudást igazoló államilag elismert nyelvvizsgáztatásról szóló 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. rendeletből kiemelést érdemel, hogy a nyelvvizsgaszintek kiegészültek egy új A” (belépőfokú) szinttel.

¹⁶⁴Az 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 2. § (6) bekezdése alapján.

¹⁶⁵Magyarország 2015. évi központi költségvetésének megalapozásáról szóló 2014. évi XCIX. törvény382. § 3. pontja módosította a Kttv. 141. § (6) bekezdését. Ennek következtében 2015. január 1. napi hatállyal az

kiemelt nyelveknek számítanak és így a pótlék-megállapításnak nem feltétele, hogy a közszolgálati 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.

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. A törvény szabályozza azokat az eseteket is, ha a kormánytisztviselő ugyanabból az idegen nyelvből egyazon típusból különböző fokozatú, valamint különböző fokozatból különböző típusú nyelvvizsgával rendelkezik. E szerint azonos típus, de különböző fokozat esetén a kormánytisztviselőt mindig a magasabb pótlék illeti meg. Ugyanabból a nyelvből különböző fokozat és különböző típus esetén, konkrétan meg van határozva a pótlék mértéke, alap- és középfok esetén 20%-os, közép- és felsőfok esetén 40%-os mértékben.

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 pótlék összege el nem éri a kifizetett támogatás összegét, azaz amíg a kormánytisztviselő vissza nem fizeti a munkáltatójának a támogatott összeget. Kivételt képez ez alól a felsőfokú szaknyelvi vizsga.

7.1.5.5. Integrált ügyfélszolgálati pótlék

Az integrált ügyfélszolgálati pótlékelem a fővárosi és megyei kormányhivatalok által működtetett integrált ügyfélszolgálatokhoz – elterjedtebb nevén kormányablakokhoz – kapcsolódóan került bevezetésre.¹⁶⁶

alanyi jogon járó idegennyelv-tudási pótlékre jogosító nyelvek köre kiegészült az arab, kínai és orosz nyelvekkel.

¹⁶⁶ Integrált ügyfélszolgálat működtetésére vonatkozó jogszabályhelyek:

- A fővárosi és megyei kormányhivatalokról szóló 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.)
- A fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a járási (fővárosi kerületi) hivatalokról szóló 66/2015. (III. 30.) Korm. rendelet (Hatályon kívül helyezte: 86/2019 (IV.23.) Korm. rendelet 64. § b) pontja; Hatálytalan: 2019. április 24. napjával)
- A fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a járási (fővárosi kerületi) hivatalokról szóló 86/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet.

A Kttv. 2016. december 31-ig integrált ügyfélszolgálati pótlék megállapítására is lehetőséget biztosított.¹⁶⁷ 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 mutakozó munkateher kompenzálását hivatott szolgálni. A jelenleg már hatálytalan rendelkezésekből kiderült, hogy kizárólag kormányhivatali szervben 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 %-os mértékében került meghatározásra, ami egységesen illette meg az integrált ügyfélszolgálaton dolgozó kormányablak ügyintézőket.

7.1.6. KTTV HATÁLYA ALATT ÁLLÓ KORMÁNYZATI ÜGYKEZELŐK

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.”¹⁶⁸

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

¹⁶⁷ A Kttv. 138. §-ában szabályozott integrált ügyfélszolgálati pótlékre vonatkozó rendelkezéseket a 2016: LII. törvény 40. § (2) bekezdés c) pontja hatályon kívül helyezte; Hatálytalan: 2017. január 1. napjával.

¹⁶⁸ Kttv. 6. § 14. pontja szerinti definíció.

előéletet, cselekvőképességet, magyar állampolgárságot követel meg. Továbbá a kormányzati ügykezelői munkakör betöltéséhez elegendő legalább középszintű szakképesítés megléte. 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 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. A kormányzati ügykezelő osztályvezető esetében ugyanezen kereten belül kellett a szerv vezetőjének megállapítani, azonban további feltétel, hogy az irányítása alatt dolgozó ügykezelőkhöz képest magasabb illetményt kapjon. Amennyiben a szerv vezetője valamely ügykezelő munkakörét kiemelt ügykezelői munkakörre minősíti, az érintett dolgozó illetményének minimum összege az illetményalap háromszorosának, valamint maximum összege az illetményalap hatszorosának megfelelő összeg lehet. *(12. számú táblázat)*

7.1.7. SZEMÉLYI ILLETMÉNY A KTTV-BEN

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

7.2. CÍMADOMÁNYOZÁS A KTTV. SZERINT

A Kttv. hatálya alatti szerveknél a törvény különböző címadományozást 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.”¹⁶⁹

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.

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. *(13. számú táblázat)*

Továbbá a főtanácsadói és tanácsadói címet birtokló elismeréseként, amennyiben a kormányzati szolgálati jogviszonya megszűnésekor – a hivatalvesztés esetét kivéve, tekintettel arra, hogy ez magát az elismerés fogalmát is kizárja – nyugdíjasnak minősül, a kormánytisztviselő jogosult a „nyugalmozott főtanácsadói”, valamint „nyugalmozott tanácsadói” elnevezés használatára.

¹⁶⁹ PETRÓ Csilla (2014): Kompenzáció és javadalmazás a közszolgálatban. Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Budapest, 2014. ÁROP-2.2-21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel. (ISBN 978-615-5491-25-2) 58. old.

Azt kiküszöbölve, hogy ha valaki egyszer főtanácsadói és tanácsadói munkakörökbe kerül, azonban már az ezzel járó kiváltságokra nem érdemes, a munkáltatói jogkör gyakorlója bármikor áthelyezheti egy másik, végzettségének megfelelő munkakörbe – természetesen kizárólag ezt alátámasztó okiratban, írásos formában –, ahol a kormánytisztviselő már a munkakörre vagy besorolásra tekintettel fogja az új illetményét megkapni.

7.2.2. KÖZIGAZGATÁSI FŐTANÁCSADÓI, KÖZIGAZGATÁSI TANÁCSADÓI MUNKAKÖRÖK

További címadományozási lehetőségként rögzíti a Kttv. a közigazgatási főtanácsadói és közigazgatási tanácsadói címek odaítélését. (14. 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 10 éves szakmai gyakorlat addig, a közigazgatási tanácsadói cím esetében elég az 5 éves 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.

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.

7.2.3. SZAKMAI FŐTANÁCSADÓI, ILLETVE SZAKMAI TANÁCSADÓI CÍM

Szakmai főtanácsadói és szakmai tanácsadói cím adományozására is van lehetőség a Kttv. hatálya foglalkoztatottak esetében, mely munkakörökről ugyancsak a szervezeti és működési szabályzatban kell rendelkeznie a hivatali szerv vezetőjének. (15. számú

táblázat)Ezen címmel rendelkezők száma sem haladhatja meg együttesen a szerv állományában lévő felsőfokú iskolai végzettségű kormánytisztviselők számának 20 %-át. 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.

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.

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.

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

A Kttv. lehetőséget további címek adományozására, felsőfokú iskolai végzettségűeknél címzetes vezetőtanácsosi, címzetes főtanácsosi, címzetes vezető-főtanácsosi cím adományozásra nyílik lehetőség, középfokú végzettségűek részére pedig főmunkatársi cím adományozható. *(16. számú táblázat)* Feltétele a címeknek a tartósan kiemelkedő munkavégzés, valamint felsőfokú iskolai végzettségűek esetében a közigazgatási szakvizsga megléte.

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.

Ezen címzetes címek hivatali szerv vezetője általi visszavonásról a törvény nem rendelkezik, így kizárólag akkor szűnnek meg, amennyiben a cím birtokosa a jogviszonyban töltött ideje szerint is eléri a címmel járó magasabb besorolási kategóriához tartozó fizetési fokozatot és ezt követően a hagyományos előmenetelre és besorolásra jogosult. További lehetőség ezeknél a címeknél, ami a többi címmel nem járt együtt, hogy amennyiben a kormánytisztviselő jogviszonya nyugdíjazására tekintettel szűnik meg, a besorolására, valamint a cím viselésére, vezetői beosztására utaló megnevezést nyugdíjasként is viselheti.

7.3. JUTTATÁSI ELEMEL KTTV-BEN ÉS A 249/2019 (VIII.31) KORM. RENDELET SZABÁLYOZÁSÁBAN

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 mindig esedékessé.

A jubileumi jutalom a jogosultsági idő elérésének idejében aktuális bérének megfelelő összegben jár a kormánytisztviselő részére. 25 év elismert idő után jár először 2 havi illetménynek megfelelő összegben és ezt követően 5 évenként – a korábbiakban megillető illetményhez képest plusz 1 havi illetménnyel növekedett mértékben – illeti meg, egészen a 40 évi jogviszony eléréséig. A juttatás dupla felvételét kizárva, a kormánytisztviselő nem szerez jogosultságot arra a jubileumi jutalomra, amennyiben azt már egy másik foglalkoztatási jogviszonyban megkapta. *(17. 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.

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. Szabályosan csak úgy lehet megállapítani, ha a

képzettségi pótléokra jogosító munkakörökről és a pótlék alapját képező végzettségekről a közigazgatási szerv vezetője a közszolgálati szabályzatban vagy az ügyrendben rendelkezik.

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. Továbbá a Korm. rendelet szabályozása szerint annak a kormánytisztviselőnek, köztisztviselőnek is megállapítható képzettségi pótlék, akinek 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. A hivatali szervezet vezetője által megállapított képzettségi pótlékok a közigazgatási szerv személyi juttatása előirányzata terhére kerülnek elszámolásra.

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. (18. számú táblázat) A 35%-os képzettségi pótlékot, annak bevezetésétől 2017. november 15. napjától lehet alkalmazni, mivel az ettől korábbi szabályozás nem tette lehetővé az emelt szintű szakképesítés elismerését. Aki ilyennel rendelkezett, részére csak a középfokú szakképesítés szerinti 30%-os mértékű pótlék volt adható.

A képzettségi pótléokra vonatkozó rendelkezések egyértelműen kizárják a pótlék-megállapítás halmozódását, mivel amennyiben a kormánytisztviselő, köztisztviselő több – a képzettségi pótlék alapjául szolgáló – végzettséggel, képesítéssel rendelkezik, akkor is csak egy, a magasabb összegű pótlék megállapítására van mód. De nemcsak a különböző szintű végzettség, képesítés esetére vonatkozik ez az előírás, hiszen ugyancsak egy képzettségi pótlék megállapítására van lehetőség, hatöbb, a képzettségi pótlék szempontjából azonos szintű oklevél vagy szakképesítéssel rendelkezik a dolgozó.

Kizáró rendelkezés szerint a kormányzat és a közszolgálati ügykezelők részére nem lehet képzettségi pótlékot megállapítani, melynek oka, hogy ők az érdemi feladatot ellátó dolgozók támogatói, ügyviteli feladatait végzik.

A felsőfokú iskolai végzettségű kormánytisztviselők, köztisztviselőkre is vonatkoznak kizáró szabályok, tekintettel arra, hogy az ő esetükben a legkisebb mértékű képzettségi

pótlék 40%-os mértékű lehet az emelt szintű szakképesítés elismeréseként, így nem jogosultak képzettségi pótléokra középfokú szakképesítés elismeréseként.

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 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 feladatokat ellátó kormányzati ügykezelőknél. Az államigazgatási szerv vezetője a munkaköri pótlékra jogosult munkaköröket – csak úgy, 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 vezetőre, az I. besorolási osztályba, illetve a II. besorolási osztályba tartozó dolgozókra.

A szabályok a munkaköri pótlék adhatóságát nem korlátozták létszámra, hanem e helyett pénzügyi korlátként lett meghatározva az a rendelkezés, miszerint a munkaköri pótlékra elkülönített és kifizetett összeg az érintett szerv személyi juttatások előirányzatának 10 százalékát nem haladhatta meg. Feltételként határozták meg a munkaköri pótlékban részesíthető állományi kört a tekintetben, hogy a pótlékra kizárólag azon kormánytisztviselők, kormányzati ügykezelők szerezhettek jogosultságot, akiknek a munkakörét munkakör-elemzésnek alávetették és ezt követően értékelték a közszolgálati életpálya kidolgozásért felelős miniszter által kiadott szakmai módszertan alapján. 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 tartalma időközben megváltozott, akkor kerülhetett sor az új munkakör-elemzésre és munkakör-értékelésre, mely kapcsán a hivatali szerv vezetőjének tájékoztatási kötelezettsége állt fenn a fent nevezett miniszter felé a személyügyi központon keresztül.

A munkaköri pótlék mértékének megállapításaeltérő 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 besorolása szerinti alapilletményhez kapcsolódott, összege annak 30%-os mértékű lehetett. 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 előirányzatán belül kerül kifizetésre. 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.

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. Erre vonatkozóan a célfeladat ellátásának időtartama 6 hónap időtartamban maximált. E tekintetben egy megállapodás jön létre a közigazgatási szerv, valamint a digitális megoldások exportjával és programjának fejlesztésével összefüggő feladatok koordinációját ellátó szerv között, melynek legfőbb elemei a nemzetközi közigazgatási szakértői tevékenység meghatározása, a végrehajtással kapcsolatos szabályok, a végrehajtásban részt vevő kormánytisztviselő részére járó díjazás és az ezzel összefüggő költségtérítés, legvégül pedig az elszámolás rendje. A nemzetközi közigazgatási szakértői tevékenység további részletszabályai, a tartalmára, típusára és a

célfeladattal kapcsolatos megállapodásra vonatkozó részletek a 249/2019. (VIII.31.) Korm. rendeletben kerültek szabályozásra.

A 249/2019. (VIII.31.) Korm. rendelet rögzíti, hogy a közszolgálati tisztségviselő a részére meghatározott célfeladat ellátására kiírt céljuttatásra kizárólag akkor szerez jogosultságot, amennyiben a célfeladatot eredményesen végrehajtotta és ezt hivatalosan, teljesítésigazolás formájában a hivatali szervezet vezetője igazolja. További kikötés, hogy a célfeladat nem lehet azonos a dolgozó teljesítményértékelésével összefüggésben kiírt célfeladattal, mivel azok a betöltött pozíciójából, munkaköréből adódnak. Így a munkáltatói jogkör gyakorlójának a célfeladat meghatározásakor a munkaköri leírásában foglalt feladatain felül erre is figyelemmel kell lennie.

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.

A céljuttatás megállapítása kapcsán a hivatali szervezet vezetőjének negyedéves rendszerességgel tájékoztatási kötelezettsége áll fenn a közszolgálati életpálya kidolgozásáért felelős miniszter felé, melyet minden esetben tárgynegyedévet követő hónap 15. napjáig kell teljesíteni.

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.

7.3.6. AZ ÁLLAM ÁLTAL VÁLLALT KÉSZFIZETŐ KEZESSÉG

A 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet állam által vállalt készfizető kezességére vonatkozó rendelkezései¹⁷⁰ 2013. január 1-jétől hatálytalanok.

7.3.7. KEGYELETI JUTTATÁS

A 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendeletben meghatározott juttatások között szerepelt a kegyeleti juttatás¹⁷¹. 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. Ennek feltétele volt, hogy az elhunyt jogviszonya ne büntető eljárásban hozott bírói ítélet vagy fegyelmi eljárás eredményeként hozott hivatalvesztés jogcímen szűnjön meg.

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 szabályozott. Ezen felül a Kttv. rendelkezése szerint a közszolgálati szabályzatban kell helyben szabályozni a cafetéria-juttatás igénybevételének részletes szabályait, elszámolásának rendjét, valamint visszatérítésének szabályait, 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.

A Kttv. rendelkezése szerint a kormánytisztviselő a személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. törvény 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 értékét határozza meg, ami nem lehet alacsonyabb az illetményalap ötszörösénél, ami bruttó összeget takar, mivel az a munkáltatót terhelő közterheket is tartalmazza.

¹⁷⁰ Hatályon kívül helyezte az egyes közszolgálati tárgyú kormányrendeletek módosításáról szóló 415/2012. (XII.29.) Korm. rendelet 6. § (2) bekezdés a) pontja.

¹⁷¹Hatályon kívül helyezte aaz egyes közszolgálati tárgyú kormányrendeletek módosításáról szóló 415/2012. (XII. 29.) Korm. rendelet 6. § (2) bekezdés b) pontja.

A törvény szabályozza azokat az eseteket is, amikor a kormánytisztviselő nem jogosult a cafetéria-juttatásra. Ezek szerint cafetéria juttatás nem jár a tartós külszolgálaton lévő kormánytisztviselő, továbbá az átirányítással, kirendeléssel – ideértve a kormányzati érdekből történő kirendelést – és kiküldetéssel ideiglenesen a kinevezéstől eltérően foglalkoztatott kormánytisztviselő, valamint a kormánytisztviselő azon 30 napot meghaladó időtartam vonatkozásában, amelyre illetményre nem jogosult. Amennyiben ez a távollét a 30 napot meghaladja, a távollét kezdetétől nem illeti meg a cafetéria-juttatás. Ellenben ha a kormánytisztviselő több, 30 napnál rövidebb időtartamot tartózkodik távol a munkavégzéstől, ezen időszakok– a cafetéria-juttatás megállapítása szempontjából – nem összeadandók. Amennyiben a kormánytisztviselőnek megszűnik a kormányzati szolgálati jogviszonya és a megszűnés idejét követő 30 napon belül új kormányzati szolgálati jogviszonyt létesít, a két jogviszony közötti időtartamra sem jogosult cafetéria-juttatásra, ami magától értődik, hiszen nem jogviszonyban töltött időnek minősül, ami a cafetéria-jogosultság alapja.

A 249/2019. (VIII.31.) Korm. rendeletben a cafetéria-juttatásazon részletszabályai találhatóak, 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. Ezen felül nyilatkozatot kell tenni, amennyiben valaki belép a szervezetbe, azaz új jogviszonyt létesít, ami történhet akár áthelyezéssel is. 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 10 munkanapon belül kell a cafetéria-juttatási elemekről nyilatkozatot tennie, hogy melyiket választja. 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 vezetőjének a választás jogát és azt a juttatási elemet fogják részére biztosítani, amit a vezető választott helyette.

A leadott nyilatkozatban foglaltaktól főszabályként eltérni nem lehet, kivéve ha– a Korm. rendelet felhatalmazása alapján –a közszolgálati szabályzatban a közigazgatási szerv vezetője erre lehetőséget biztosít. A nyilatkozatot írásban papír alapon vagy elektronikusan kell leadni, ez a szervezet mérlegelésén múlik.

A közszolgálati tisztviselő cafetéria-nyilatkozatának leadását megelőzően a hivatali szerv vezetője tárgyév február 15-ig állapítja meg a megillető cafetéria-juttatás éves összegét,

feltéve, hogy jogszabály eltérően nem rendelkezik, mert ebben az esetben azt kell irányadónak tekinteni.

A közszolgálati tisztviselő nem jogosult a teljes éves mértékű cafetéria-juttatásra, hanem időarányos részére csak, amennyiben a kormánytisztviselő az átirányítással, kirendeléssel – ideértve a kormányzati érdekből történő kirendelést – és kiküldetéssel ideiglenesen a kinevezéstől eltérően is foglalkoztatására kerül sor, továbbá év közbeni jogviszony-megszűnés esetében, az időarányos részt meghaladó mértékben igénybe vett cafetéria-juttatás értékét vissza kell fizetni vagy, ha a juttatás természete ezt lehetővé teszi, vissza kell a munkáltatónak adni. Ennek idejea távollét vége utáni első munkanapon, illetve a jogviszony megszűnésekor van meghatározva. A cafetéria-juttatást egyetlen jogviszony megszűnési jogcím esetén nem kell visszafizetni, ez pedig az az eset, amennyiben a dolgozó halála folytán szűnik meg a jogviszony. Amennyiben a közszolgálati tisztviselő áthelyezésére kerül sor, függetlenül attól, hogy akár ugyanakkora az éves cafetéria juttatás mértéke az átvevő közigazgatási szervnél, az egyes munkáltatónál időarányosan illeti meg a juttatás és elszámolnia is e szerint kell.

Amennyiben a dolgozó az őt megillető cafetéria összeget nem használja fel, az a következő évre nem vihető át. A Korm. rendelet előírása szerint a közszolgálati tisztviselő legkésőbb adott tárgyév november 30-ig nyilatkozhat írásban az addig fel nem vett összeg felhasználásáról. Előfordulhat, hogy a választott cafetéria-juttatási elemeket elosztva, kevesebb, mint ezer forint marad felhasználásra, azonban ezt már nem veheti igénybe.

Elsődlegesen a cafetéria-juttatás éves keretösszegét ezer forintra kerekítve állapítja meg a hivatali szervezet vezetője, kivéve, ha a keretösszeg megfelel a Kttv.-ben rögzített illetményalap ötszörösének megfelelő legalacsonyabb, illetve a költségvetési törvényben meghatározott legmagasabb összegnek.

Amennyiben a közszolgálati tisztviselő év közben lép be a hivatali szervezet állományába, az éves keretösszeg időarányos részére szerez jogosultságot a tárgyév végéig kiszámolt jogviszonyban töltött időnek megfelelően, naptári napban számítva. Az időarányos keretösszegre vonatkozóan is az ezer forintra kerekítés szabályai állnak fenn, csakúgy, mint az éves keretösszeg esetében.

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.

„Ami mindenképp az egyenlő bánásmód követelményébe ütközik, ha a juttatások tekintetében a munkáltató közvetlen hátrányos megkülönböztetést tesz a személyi jellemzőkhöz kötődően nemre, fajra, hovatarozásra, bőrszínre, nemzetiségre, nemzetiséghez való tartozásra alapozottan (az egyenlő bánásmódról szóló 2003. évi CXXV. törvény 8. § a)-f) pont, 22. § (2) bekezdés). Az egyenlő bánásmód követelményébe ütközik többek között az anyanyelvre, fogyatékosagra, egészségi állapotra, vallási meggyőződésre, politikai véleményre, szexuális irányultságra, nemi identitásra, életkorra, vagyoni helyzetre és társadalmi származásra, a foglalkoztatási jogviszony részmunkaidős jellegére vagy határozott idejére tekintettel, valamint érdekképviselési (szakszervezeti) tagság miatt történő hátrányos megkülönböztetés. Továbbá a nyugdíjas munkavállaló is jogosult mindazokra a járandóságokra, amelyek azonos feltételek mellett a nem nyugdíjas munkavállalót is megilletik.

Nem sérti viszont az egyenlő bánásmód követelményét a munkavállalók között a munkavégzés helyére tekintettel nyújtott eltérő összegű és felhasználású természetbeni juttatás (EBH2009. 1980).”¹⁷²

7.3.9. JUTTATÁSOK NYUGÁLLOMÁNYÚAK RÉSZÉRE

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. 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,

¹⁷² KOVÁCS Krisztina (2014): Természetbeni juttatások munkajogi és adózási szempontból In: Adó és társadalombiztosítás HR és Munkajog /A munkaügy értesítője/ Jogi szaklap HR és munkaügyi szakembereknek. 2014. február 5. évfolyam 2. szám, Wolters Kluwer Kft. (ISSN: 2063-7101) 40. old.

- kedvezményes étkeztetés,
- kedvezményes üdültetés,
- egyes szolgáltatások kedvezményes igénybevétele.

A szabályozás szerint az a szerv felelős a nyugdíjasaikért, ahonnan a közszolgálati tisztviselők nyugdíjba mentek, azaz a nyugállomány előtti legutolsó munkahelyük. 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 kíséréséért, rajtuk keresztül történik az adható támogatások odaítélése, a támogatásra való jogosultság meghatározása. Nemcsak a szociális helyzetet kell értékelniük, hanem a tartós gondozásra szoruló nyugdíjasokról is kell nyilvántartást vezetniük, valamint a gondozottakkal pedig kapcsolatot tartani.

A szerv vezetőjének lehetősége van nyugdíjas bizottság felállítására is, ami létrejöttét követően közvetlenül és nagyobb hangsúllyal foglalkozni és törődni a nyugdíjas volt foglalkoztatottakkal. További lehetősége, hogy egyesületek létrehozását is támogathatja. Mind a szociális bizottság, mind pedig az egyesület a megfelelő kapcsolattartást, támogatást, gondozást, a nyugdíjasok szakmai tapasztalatainak felhasználását hivatott szolgálni. Kiemelve a tapasztalt, nagy szakmai tudással rendelkező nyugdíjasokat a Korm. rendelet szabályozása szerint előnyben kell részesíteni őket a rendkívüli feladatok ellátása kapcsán (pl. választás, népszámlálás, egyéb statisztikai felmérések). A nyugdíjas bizottság további funkciója, hogy javaslatot tehet a szerv vezetője felé nyugdíjas közszolgálati tisztviselő elismerésére a Közszolgálati Tisztviselők Napja alkalmából. Amennyiben az adott szerven belül Nyugdíjas bizottságot nem hoz létre a szerv vezetője, abban az esetben is az ezzel kapcsolatos feladatok ellátására lehetősége van az állományon belüli felelős referenst kijelölni, ami – hasonlóan a bizottság megalakításához – ez sem kötelező.

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.

7.3.10. EGYÉB JUTTATÁSOK

A Kttv. taxatív 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.

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.

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

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 jogosult 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. A további feltételek megállapítására a törvény felhatalmazást ad Korm. rendeleti szinten történő szabályozásra.

7.3.10.2. Közszolgálat halottává 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. A közszolgálat halottjává nyilvánítást kizáró okként három jogviszony megszüntetési jogcímet nevesít a törvény, nevezetesen a büntetőeljárásban hozott bírói ítélet alapján, vagy méltatlanság jogcímén történő felmentést vagy fegyelmi eljárás keretében történő hivatalvesztés jogviszony megszüntető jogcímet.

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.

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 megvan,
- 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 házastárs- vagy élettárs – az igénylés időpontjában – állami kezességvállalással biztosított lakáscélú hitel törlesztésére nem kötelezett.

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 Korm. rendeleti szinten szabályozottak.

A törvény a támogatás odaitélése 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.

7.4. SZABADSÁG

7.4.1. SZABADSÁG MEGÁLLAPÍTÁSA

„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 csak a munkaviszonyban töltött idő, illetve a munkavállaló életkora képezheti alapját a szabadság mértékét érintő differenciálásnak. Persze a besorolásban – közvetetten megjelenik a szolgálatban eltöltött idő és életkor is, hiszen a munkakör és az ahhoz kapcsolódó végzettségi szint mellett ez képezi az előmeneteli rendszerek alapját.”¹⁷³

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

A rendes szabadság alap- és pótszabadságból áll. A kormánytisztviselő alapszabadsága 25 munkanap, amelyet a törvényben biztosított pótszabadságok egészítenek ki.

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.

A Kttv. hatálya alá tartozó munkáltatónál foglalkoztatott kormánytisztviselőknek a munkában töltött idejük alapján évenként meghatározott mértékű alap- és pótszabadság jár. Amennyiben a közszoigálati jogviszony év közben keletkezik, a szabadság időarányos része

¹⁷³BÉRCES Kamilla (2014): Pihenőidő a közszférában. In: Közszoigálati figyelő 30-32. old., HR és Munkajog /A munkaügy értesítője/ Jogi szaklap HR és munkaügyi szakembereknek. 2014. június 5. évfolyam 6. szám (ISSN: 2063-7101) 31. old.

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 jogcímen járuló szabadság. A Kttv. a besorolástól, a vezetői megbízatástól, gyermektől, valamint a veszélyes munkahelyen végzett munkától függően biztosít pótszabadságot.

Az alapszabadságon felül járó besorolás szerinti pótszabadság mértéke már függ az adott besorolási osztálytól, besorolási fokozattól és vezető esetén attól, hogy milyen vezetői szinten helyezkedik el a betöltött pozíció.

A felsőfokú iskolai végzettségű köztisztviselő pótszabadságának mértéke besorolásától függően 3 és 11 munkanap között van, míg a középiskolai végzettségű köztisztviselő pótszabadságának mértéke 5, 8 és 10 munkanap lehet. *(19. számú táblázat)*

Vezetői beosztásban lévő kormánytisztviselők nem a besorolási fokozathoz rendelt pótszabadságra jogosultak, hanem az általuk betöltött vezetői pozíció szintje szerint illeti meg őket a vezetői pótszabadság. A vezetői szintek hierarchiában betöltött szerepe szerint növekedik a pótszabadság mértéke. Osztályvezetői pozíciót betöltő kormánytisztviselő 11 munkanap pótszabadságra jogosult, főosztályvezető-helyettes 12 munkanapra, főosztályvezetőnek pedig 13 munkanap vezetői pótszabadság jár. *(20. számú táblázat)* Külön rendelkezik a törvény az aljegyző (11 munkanap), a jegyző (12 munkanap) és a főjegyző (13 munkanap) pótszabadságáról.

Amennyiben a kormánytisztviselőnek 16 évesnél fiatalabb gyermeke van, pótszabadságra jogosult. A gyermek után járó pótszabadság mértéke 1 gyermek után 2 munkanap, két gyermek után 4 munkanap, legalább 3 gyermek esetén 7 munkanap illeti meg a kormánytisztviselőt gyermek után járó pótszabadságként. Amennyiben a kormánytisztviselő gyermeke fogyatékos, gyermekenként 2 nappal nő a gyermek után járó pótszabadság mértéke. *(21. számú táblázat)*

A gyermek után járó pótszabadságra való jogosultság először a gyermek születési évében illeti meg a szülőt, utóljára pedig abban az évben kell figyelembe venni, amikor a gyermek a 16 életévét betölti.

További törvényi rendelkezés, hogy az apának gyermeke születése esetén, legkésőbb a születést követő második hónap végéig, 5 nap pótszabadság, ikrek születése esetén pedig 7 nap pótszabadság jár, amelyet kérésének megfelelő időpontban kell kiadni. A jogalkotók arra is figyelemmel voltak, hogy amennyiben a gyermek halva születik vagy meghal, az apának akkor is járjon a pótszabadság.

Egészségi ártalomnak kitett munkakörökre további pótszabadság jár. *(22. számú táblázat)*

Az ügykezelők alapszabadsága 20 munkanap, amelynek mértéke az életkor szerint emelkedik. (23. számú táblázat) A magasabb mértékű, életkor szerinti pótszabadság abban az évben illeti meg először a kormányzati ügykezelőt, amelyik évben a meghatározott életkort betölti.

7.4.2. SZABADSÁGKIVÉTELE

„Az éves fizetett szabadság szűkebb értelmezésben a munkavállaló hosszabb idejű pihenését, regenerálódását szolgálja, tágabb értelemben olyan időtartam, amely szerves része a munkavállaló magánéletének. Ennek megfelelően jogelméletileg megkérdőjelezhető, hogy rendeltetésszerű-e a fenti célnak meg nem felelő, egy-két napos szabadság. Természetesen, ha azt a munkavállaló kérésére adja így ki a munkáltató, vagy a rövidebb tartamú szabadság kiadására a felek megállapodás alapján kerül sor, úgy annak rendeltetésszerűsége nem kérdőjelezhető meg.”¹⁷⁴

A szabadság tervezhető kiadása érdekében a Kttv. kötelező teszi az éves szabadságolási terv készítését, abból a célból, hogy a munkáltató megismerje a kormánytisztviselő igényeit és e szerint feladatellátás szempontjából tervezni tudjon. A szabadságolási terv pontosságát lerontja, hogy év elején (február végén) a kormánytisztviselő többsége még nem tudja, hogy mikor kíván szabadságra menni. Ennek ellenére a törvény kimondja, hogy a szabadságolási tervtől csak rendkívül indokolt esetben lehet eltérni. Az alapszabadság kettőötödét (10 munkanapot) a kormánytisztviselő által kért időpontban kell kiadni – kivéve a kormányzati szolgálati jogviszony első 3 hónapját –, erre tehát a szabadságolási terv nem vonatkozhat, viszont az erre vonatkozó igényt legkésőbb 15 nappal korábban be kell jelenteni a munkáltatónak.

A szabadság kivétele előtti 15 napos bejelentési kötelezettség alól a törvény kivételt is meghatároz. E szerint amennyiben a kormánytisztviselőnél – élethelyzetére tekintettel – olyan nem várt körülmény merül fel, amely miatt a munkavégzési kötelezettség teljesítése számára személyi, illetve családi körülményeire tekintettel aránytalan vagy jelentős sérelemmel járna, ez esetben megfelelő tájékoztatást követően a munkáltató az alapszabadság kettőötödéből összesen három munkanapot – legfeljebb három alkalommal – a kormánytisztviselő kérésének megfelelő időpontban adja ki.

¹⁷⁴FODOR T. Gábor – KONTA Éva – SCHUMACHER Katalin (2014): Az éves fizetett szabadságra vonatkozó szabályok HR és Munkajog /A munkaügy értesítője/ Jogi szaklap HR és munkaügyi szakembereknek. 2014. február 5. évfolyam 2. szám, Wolters Kluwer Kft. (ISSN: 2063-7101) 16. old.

A szabadságolási tervben foglaltaktól csak rendkívül indokolt esetben lehet eltérni és ebben az esetben a kormánytisztviselőt megilleti a szabadság megszakítás miatt felmerült kárának, költségeinek a munkáltató részéről történő megfizetése, amennyiben a szabadság-megszakítást nem a kormánytisztviselő kérte. A munkáltatói jogkör gyakorlója a kormánytisztviselő már megkezdett szabadságát kizárólag kivételesen fontos érdekből szakíthatja meg. Ez esetben a szabadság alatti tartózkodási helyről a munkahelyre, illetve a visszautazással, valamint a munkával töltött idő a szabadságba nem számít be.

A munkáltató kötelezettsége, hogy a szabadságot esedékessége évében kiadja. Kivételi szabályként nevesíti a törvény a szolgálati érdeket, a kivételesen fontos szolgálati érdeket, a kormánytisztviselő betegségét és a személyét érintő elháríthatatlan akadályt. Szolgálati érdek esetén a tárgyévi szabadság következő év január 31-ig, kivételesen fontos szolgálati érdek esetén pedig március 31-ig adható ki. Annak eldöntéséhez, hogy mi minősül szolgálati érdeknek, a Kttv. segítséget ad. A szabadság kiadásának elhalasztását alátámasztó szolgálati érdek természetesen a szerv alapfeladatainak biztosítása, valamint az előre nem tervezhető, rendkívüli feladatok határidőre történő ellátása, ha ezeket a feladatok egyéb munkaszervezési intézkedésekkel a közigazgatási szerv nem tudja megoldani. A kivételesen fontos szolgálati érdeknek pedig az államigazgatási szerv működési körében fellépő veszélyhelyzetet határozza meg, ami lehet baleset, elemi csapás, vagy súlyos kár. Amennyiben a kormánytisztviselő betegségére vagy a személyét érintő más elháríthatatlan akadály miatt nem lehetséges a szabadság esedékesség évében történő kiadása, az akadályoztatás megszűnésétől számított harminc napon belül adja ki a szabadságot a munkáltató.

Ügy kell tekinteni a kormánytisztviselő azon szabadságát, ami tárgyévben veszi kezdetét és a következő évre nyúlik át, és a következő évben kivett szabadság mértéke nem haladja meg az 5 munkanapot, mintha az esedékesség évében vette volna ki mindet, azaz a tárgyévi szabadság terhére elszámolandó, amennyiben rendelkezik ennyi szabadsággal.

Amennyiben a kormánytisztviselő a részére meghatározott szabadságából az esedékesség évében a többet vett ki, annyival kevesebb szabadságra lesz a tárgyévet követő évben jogosult.

A szabadság kiadására vonatkozó igény a Kttv. hatálya alatt foglalkoztatottak esetében a jogviszony fennállásáig nem évül el. Szabadság-megváltásra, azaz a fel nem használt szabadság kifizetésére kizárólag a kormányzati szolgálati jogviszony megszűnésekor, illetve megszüntetésére kerülhet sor.

Amennyiben a kormánytisztviselő év közben létesít kormányzati szolgálati jogviszonyt, vagy a jogviszonyának megszűnésére vagy megszüntetésére év közben kerül sor, részére a jogviszonyban töltött arányos mértékű szabadság jár. A szabadság napjainak meghatározásakor a fél napot elérő töredéknapp egész napnak számít.

A Kttv. főszabálya szerint a kormánytisztviselőt megillető szabadságát megváltani nem lehet. Kivételként a törvény taxatívén felsorolja azokat az eseteket, amikor sor kerülhet a szabadságmegváltásra, melyek az alábbiak:

- Amennyiben a kormánytisztviselő a kormányzati szolgálati jogviszonya megszűnését vagy megszüntetését követő 30 napon belül újabb kormányzati szolgálati jogviszonyt létesít, a két jogviszony közötti időtartamra eső szabadságot kell megváltani – a munkáltatói értesítés kézhezvételétől számított 15 napon belül – és a megváltással nem érintett szabadságok pedig az új munkáltatónál megállapított szabadságokhoz hozzáadódnak.
- Amennyiben a kormánytisztviselő a kormányzati szolgálati jogviszonya megszűnését vagy megszüntetését követő 30 napon belül újabb kormányzati szolgálati jogviszonyt nem létesít, részére az őt megillető, fel nem használt szabadságot a munkáltatónak a jogviszonyának megszűnését követő 40. napon ki kell fizetnie részére.
- Amennyiben a kormánytisztviselő a a Kttv. hatálya alá tartozó munkáltatónál azért kívánja megszüntetni, mivel a Kit. hatálya alá tartozó szervvel kíván kormányzati szolgálati jogviszonyt létesíteni, a jogviszony megszüntetésekor kell a kormánytisztviselő részére a a fel nem használt szabadságot megváltani.

A törvény lehetőségként szabályozza a jogviszony fennállása alatti szabadságmegváltás azon esetét, amely a munkáltatói jogkör gyakorlója és a kormánytisztviselő közötti megállapodás alapján jöhet létre, ha a gyermek ápolása, illetve gondozása céljára kapott fizetés nélküli szabadság megszűnését követően, a kormánytisztviselő a gyermek ápolása, gondozása miatt kapott fizetés nélküli szabadság első 6 hónapjára járó szabadságot nem kapta meg.

A kormánytisztviselőnek visszafizetési kötelezettsége áll fenn jogviszonyának megszűnése esetén, amennyiben az őt megillető szabadságtól többet vett ki, a szabadságkülönbözetre vonatkoztatott illetményrészt vissza kell fizetnie. A munkáltató részéről azonban 3 esetben nem követelhető vissza a több szabadságkivételből származó összeg, ezek a kormánytisztviselő nyugdíjasnak minősülése, a kormánytisztviselő elhalálása, valamint amennyiben az államigazgatási szerv jogutód nélkül szűnik meg.

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.”¹⁷⁵

A Kttv. hatály 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.

Eltérő megállapodás hiányában a munkavégzéshez, valamint a kapcsolattartáshoz szükséges eszközöket a munkáltató biztosítja. A távmunkát végző közszolgálati tisztviselő részéről tájékoztatási kötelezettség áll fenn a kapcsolattartáshoz szükséges elektronikus eszköz elérhetőségének adatairól, amennyiben az elektronikus eszközt nem a munkáltató biztosítja.

A megfelelő információ biztosítására vonatkozóan a munkáltatónak általános tájékoztatási kötelezettsége is szabályozásra került, mely szerint a munkáltató a távmunkát végző közszolgálati tisztviselőnek minden olyan tájékoztatást köteles megadni, amelyet más közszolgálati tisztviselőnek biztosít. Továbbá a munkáltatónak írásbeli tájékoztatási kötelezettsége áll fenn a közszolgálati tisztviselővel szemben az alábbiak esetében:

- a munkáltató általi ellenőrzés szabályai,
- a számítástechnikai vagy elektronikus eszköz használata korlátozásának szabályai, valamint
- arról a szervezeti egység, amelyhez a közszolgálati tisztviselő munkája kapcsolódik.

¹⁷⁵30/2012. (III. 7.) Korm. rendelet 11. § (1) bek.

A munkáltató utasítási joga - eltérő megállapodás hiányában - kizárólag a közszolgálati tisztviselő által ellátandó feladatok meghatározására terjed ki. A munkáltató írásban előírhatja, hogy az általa biztosított számítástechnikai vagy elektronikus eszközt a közszolgálati tisztviselő kizárólag a munkavégzéshez használhatja.

Távmunkavégzés esetén az ellátottmunkavégzésellenőrzése során a munkáltató nem tekinthet be a közszolgálati tisztviselőnek a munkavégzéshez használt számítástechnikai eszközön tárolt, nem a szolgálati jogviszonyból származó kötelezettséggel összefüggő adataiba. 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.

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).

8. ÚJ RENDELKEZÉSEK A KIT. ÉS VÉGREHAJTÁSI RENDELETEINEK BEVEZETÉSÉVEL

A közszférában 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. hatályba lépésével 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 közszolgálat 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 szerint, illetve tárgyévben egyszeri alkalommal a vezető köteles a dolgozó kérésére az értékelést elvégezni. A jogviszony megszüntetési jogcímei körében is változás történt, mivel a felmentéssel történő megszüntetés esetében bevezetésre került a feladatok hatékonyabb ellátásának biztosítását szolgáló jogcím. A jogszabály bevezetésével a szabadság mértékének megállapítása is változott, valamint már a munkaközi szünet sem képezi a munkaidő részét.

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.

8.1. MUNKÁLTATÓ SZEMÉLYÉBEN BEKÖVETKEZETT VÁLTOZÁS

A Kit. bevezetésével szakítottak a korábbi, a közigazgatás munkáltató jogi személyét érintő „régibevett” 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.¹⁷⁶ Ebben a rendszerben a kormánytisztviselő kinevezése általános jellegű, nem a közigazgatási szervhez kapcsolódik, mint a korábbi szabályozás szerint, hanem a Kormányhoz kötődik. 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 Korm. rendeleti szinten történő kijelölés és felhatalmazás alapján. A munkáltatói jogkör gyakorlása elsősorban a kormánytisztviselővel szemben megillető jogok gyakorlását és kötelezettségek teljesítését jelenti.¹⁷⁷ A fentiek fényében – álláspontom szerint – a Kormány munkáltatónak minősítése ezáltal szimbolikusan mondható.

Az új munkáltatói koncepció mögött bizonyára több indok húzódnak meg. Ennek hátterében egyrészt 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, kivitelezhető.

¹⁷⁶Kit. 80. § (1) bekezdése szerint „A kormányzati szolgálati jogviszony a Kormány mint munkáltató és a kormánytisztviselő mint foglalkoztatott között jön létre.”

¹⁷⁷Kit. 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, összeférhetetlenség 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. 2015 év elejétől ezt felváltotta a bértömeg-gazdálkodás, ami gyakorlatilag szabad kezet adott a munkáltatói jogkör gyakorlóinak létszám betöltés terén.

A Kit. bevezetése magával hozott egy újfajta, ún. álláshely¹⁷⁸ alapú, kötött létszám-gazdálkodási rendszert, ami jobban lehetővé teszi a kormányzat számára az álláshelyekkel való gazdálkodást, valamint annak központi ellenőrzését. Ennek bevezetésének alapjául szolgált, hogy bizonyos munkáltatók a Kttv. hatálya alatt is több üres álláshelyet nem töltöttek be, hogy illetmény-megtakarításuk keletkezzen, melyet egyéb célokra (pl. jutalom, helyettesítési díj) használtak fel.

A Kit. szerinti álláshely alapú létszám-gazdálkodás jellemzője, hogy Kit. hatálya alá tartozó szerv a Kormány által meghatározott mennyiségű alaplétszámmal¹⁷⁹ rendelkezik. Az alaplétszám tekintetében a hivatali szerv vezetőjének döntési jogkörén múlik, hogy a szerv alaplétszámába 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 rendeltlen biztosított. A szerv alapvető működéséhez és feladatainak ellátásához elengedhetetlenek és amennyiben a feladat, amit az adott alaplétszámba tartozó álláshelyen láttak el, megszűnik, az álláshely e jellegét elveszíti és a központosított álláshelyek közé kerül.

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, hogy amennyiben az álláshely hat hónapon át betöltetlen, azt a Kormány – a rendeletében meghatározottak szerint – határozatával a központosított álláshely-állományba helyezi.

¹⁷⁸A Kit. 280. § (1) bek. 3. pontja értelmében „álláshely: a kormányzati igazgatásban rendelkezésre álló humán erőforrás feladatközpontú elosztásának eszköze.”

¹⁷⁹ 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.”

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

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.

A Kit.-ben foglalt rendelkezéseken túl a közigazgatási szervezetrendszerre vonatkozó létszámgazdálkodásra vonatkozó részletszabályokat a kormányzati igazgatási létszámgazdálkodásról, valamint a kormányzati igazgatási szerveket és azok foglalkoztatottjait érintő egyes személyügyi kérdésekről szóló 88/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet tartalmazza.

8.3. A KIVÁLASZTÁSI ELJÁRÁS LEFOLYTATÁSÁNAK ÚJ LEHETŐSÉGE

A kiválasztási eljárással összefüggésben a személyügyi központról, a kiválasztási eljárásról és a közzétételi eljárásról szóló 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 vezetőire és kormánytisztviselőire, valamint területi kormányzati igazgatási szerveire és azok kormánytisztviselőire és kormányzati ügykezelőire. A Korm. rendelet hatálya kiterjed továbbá a Kttv. 1. és 2. §-a szerinti közigazgatási szervre és a velük kormányzati szolgálati jogviszonyban vagy közszolgálati jogviszonyban állókra. A közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény (Kjt.) hatálya alá sorolt munkáltatókra és közalkalmazottakra a Korm. rendelet 2. fejezete alkalmazandó (V.-VI. fejezetek) hatálya.

A Korm. rendelet meghatározza a közszolgálati életpálya kidolgozásáért felelős miniszter irányítása alatt működő személyügyi központ feladatait¹⁸⁰, melynek keretében biztosítja a módszertani támogatást és a szükséges informatikai rendszerek működtetését.

¹⁸⁰ 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,

A Korm. rendelet hatálya alá tartozó szervezeteknek 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 bízva a pályázati eljárás lefolytatását, amit térítésmentes szolgáltatásként lehet igénybe venni. Amennyiben a szerv nem a saját hatáskörben történő eljárást választja, a szerv által kitöltött feladatkörtérkép alapján a személyügyi központ a szervezettel 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.

Ezt követően a személyügyi központ az előszűrés eredménye alapján összeállítja azokat a pályázatokat, akiket a kompetencia-felmérésbe bevon. A személyügyi központ 3féle kompetencia-felmérést végezhet el, a személyes interjút, a kompetenciatesztet¹⁸¹ és az értékelő központot¹⁸². Az álláshelytől, vezető vagy nem vezető besorolású álláshelytől teszi függővé a felmérés választását. Ugyan az eljárás lefolytatás a személyügyi központhoz tartozik, azonban az érintett szervtől erre kijelölt személy a kiválasztási eljárás bármelyik szakaszában részt vehet, valamint a szervezet kéréssel lehet a személyügyi központ felé a kompetencia-felmérés típusának használata iránt, melyet kötelesek figyelembe venni. Az új rendszer szerint a pályázónak is van döntési lehetősége a tekintetben, hogy az elvégzett kompetencia-felmérésének eredményét nem használják fel a kiválasztásban, azonban ennek a következménye, hogy a pályázó a kiválasztási eljárás további szakaszaiból ki van zárva. 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.

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.

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.”

¹⁸¹ 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.”

¹⁸² 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.”

Olyannyira nem, hogy akár a személyügyi központ által javasolt pályázók egyikét sem köteles felvenni, és dönthet a kiválasztási eljárás eredménytelenségéről.

A személyügyi központ által lefolytatott vezető-kiválasztási eljárásokra már speciális szabályok vonatkoznak, tekintettel többek között arra, hogy a kiválasztási eljárás kötelező eleme a személyes interjú és a kompetenciateszt. Az értékelő központ bevonása a munkáltató döntésén múlik. Vezető-kiválasztási eljárásban résztvevő vezetőjelölt pályázó egyrészt beleegyezésével a munkáltatói jogkör gyakorlójának javaslatára jelölhető, másrészt önként jelentkezhet. Amennyiben vezetőjének jelölésével jelentkezett az eljárásba, úgy a pályázó a vezető-kiválasztási eljárásban való részvétel idejére mentesül a munkavégzési kötelezettség teljesítése alól.

8.4.AZ 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 kismértékben 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 azért valamelyest korábban is tapasztalható kisebb-nagyobb eredmény a foglalkoztatásban. Az eredmény statisztikai adatokban könnyen mérhető, úgy, mint a fluktuáció mértékének adataiban, a fluktuáció összehasonlításából adódó számadatkülönbségekben az új rendszer bevezetése előtti időszakhoz képest. Azonban a számadatokon kívül jelentősnek tartom az emberi tényezőkre gyakorolt hatásvizsgálatot, a foglalkoztatási állomány véleményének – akár kérdőíves felmérés formájában történő – megkérdezését. A várt hatásfok tekintetében, ami rövid időn belül észlelhető elsőként, az a felvettek összetételében – a magasabb bért megengedő, más szemlélettel és kompetenciákkal bíró magánszférából átjövő állományi létszámban – mérhető igazán.

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. Viszont 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 vajon azáltal, hogy 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 hozzájutás 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 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 közigazgatási államtitkár személyéhez való szervezeten belüli, illetőleg hatalmi közelséget fogja kifejezni.

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 bér-megállapításhoz képest, tekintettel arra, hogy az adott besorolási fokozatban szélesebb sávban lehet a kormánytisztviselők illetményét meghatározni. Az Mt. szabályozáshoz viszonylag hasonlóan, a Kit.-ben megállapított illetménysávok által biztosítva van a kormánytisztviselők részére az egyénre szabott bér-megállapítás, az adott besorolási kategóriához tartozó illetménykereten belül.

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

8.5. AZ ÚJ BESOROLÁSI RENDSZER

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

A Kit. ezáltal eltörölte a szenioritáson alapuló előmenetelt, ami a közszféra karrierrendszerének legalapvetőbb és hosszú éveken keresztül fennálló 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. általbevezetett 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. 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. Az új rendszer kilenc besorolási fokozatot állapít meg. A besorolási fokozat esetében a munkáltatói jogkör gyakorlójának tág mozgásteret lesz az egyes tisztviselők illetményének – az alkalmasság és a teljesítmény függvényében történő – megállapítására.

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.

8.6. ÚJ ILLETMÉNYEN FELÜLI JUTTATÁSI ELEMEL BEVEZETÉSE

A Kit. által bevezetett illetménymódosuláshoz, -emeléshez kapcsolódóan az illetményen felüli juttatási elemek is átdolgozásra kerültek. A jogalkotói szándék az volt, hogy a bérrendezéssel együtt jelentősen csökkentésre kerüljenek azok a juttatási elemek, jogcímek, amelyek az illetményen felüli kifizetéseken alapulnak. Ennek megfelelően például a helyettesítési díj is eltörlésre került 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 bérrendszer is megszüntetésre került a Kit. hatályba lépésével.

Az új rendszerben a következő pénzbeli juttatások adhatók, melyek a következő részben kerülnek kifejtésre:

- 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 plusz lehetőséget biztosít gyermekkel rendelkezők esetében a plusz cafetéria-juttatás bevezetését illetően, ezáltal is biztosítva a családok előnyben részesítésének elvét. Ennek megfelelően az alap cafeteria-juttatást valamennyi kormánytisztviselő azonos mértékben kapja, ugyanakkor a Kit. biztosítja, hogy a hivatali szerv vezetője plusz cafeteria-juttatási elemet vezessen be.

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.

A Kit. szabályozásával megszűnt az áthelyezés intézménye is. Ettől függetlenül a Kit. 271. (3) szerint „A nem pályakezdő kormánytisztviselőt kinevezésekor, áthelyezésekor a (4)-(6) bekezdés rendelkezéseinek megfelelően kell besorolni.” A jogalkotónak e rendelkezésnél is figyelemmel kell lennie, hogy az „áthelyezés” mint jogintézmény megszűnt.

8.8. TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI RENDSZER

A Kit. új szemléletet hozott a teljesítményértékelés tekintetében is. Fordulat következett be, mivel fő szabály szerint a teljesítményértékelésre nem a munkáltató oldaláról irányulóan, meghatározott időközönként és kötelező jelleggel kerül sor, hanem a dolgozó kezdeményezésre. Ezt mutatja, hogy a korábbi évenkénti kötelező értékelést felváltotta a kormánytisztviselő kérelmére történő teljesítményértékelés, amit kérésre évenként egyszer köteles a munkáltató teljesíteni. Ezáltal megszűnt a munkáltatókat sokszor feleslegesen terhelte adminisztráció. A jogalkotó két kifizetési jogcímet rendel a teljesítményértékeléshez, ezek az illetményének az adott besorolási kategóriához tartozó összeghatáron belül történő legfeljebb 20%-kal csökkentése, illetve legfeljebb 30%-kal történő növelése, valamint a teljesítmény elismerés kifizetése. Ezekben az esetekben a jogszerű kifizetés kizárólag a kimagasló munkateljesítményt alátámasztó értékeléssel valósulhat meg. Összességében tehát az új teljesítményértékelési szabályok terén csökkent a munkáltatókat terhelő adminisztrációs teher, viszont a bevezetett szabályokkal nem sérült a kormánytisztviselő joga a tekintetben, hogy kérelme esetén visszacsatolást kapjon a munkájáról teljesítményértékelés formájában.

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. 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. Tekintettel azonban a munkaközi szünet szabályozásának változására a kormánytisztviselők munkaideje a Kit. hatálya alatt foglalkoztatottak esetében megnőtt.

A közsférában 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. Mindez azonban azt is jelenti, hogy a biztosított félórás munkaközi szünet például 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. hatályba lépésével 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 közsférában 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 már munkaidőn túl számítandó, azaz már nem képezi a munkaidő részét. Mindez leegyszerűsítve a gyakorlatban annyit jelent, hogy a kormánytisztviselőnek tovább bent kell maradnia a munkahelyén.

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. Ennek értelmében a kormánytisztviselő a rendelkezésre állás végével folytathatja a részére biztosított munkaközi szünetet.

8.10. A 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 jogviszonymegszűnéskor azok részére megváltásra nem kerültek. A Kit. új szabályai mind a kormánytisztviselőt és a munkáltatót is arra ösztönzi, illetve kötelezi, hogy a szabadságot a 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 szabadságot az esedékességének évében kell kiadni és kivenni. 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 alapszabadságát kivette (nem kell az alapszabadságot előbb kivenni apát és nagyszülőt megillető gyermek születése után járó pótszabadság, illetve házasságkötés miatti pótszabadság miatt).

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 kerül átalakításra, 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 alapszabadság már kiadásra került.

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

A Kit. új szabadság jogcímet vezetettbe „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 valamely képzettség, szakképzettség, végzettség, szakvizsga, valamint tudományos fokozat megszerzése céljából.

A Kit. szabadsággal összefüggő új rendelkezései – talán mind közül – az egyik legnagyobb visszhangot váltotta ki. Több támadás is érte annak bevezetésekor, hiszen szakított a régi gyökerekkel, a hosszú idő során fennálló rendelkezésekkel. A korábbi 25 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 25 nap alapszabadság mértékét csökkentve, 20 nap alapszabadságot határozott meg és ehhez rendelte az álláshelyi besoroláshoz tartozó pótszabadság mértékét, ami minisztériumi dolgozó esetében a 4 álláshelyi besorolás függvényében három és kilenc munkanap, a kormányzati főhivatal és központi hivatal kormánytisztviselőjének az általa betöltött álláshely besorolásától függően három és kilenc munkanap közötti pótszabadságot jelent. Mindez merőben eltérő szabályozást jelent mind a Kttv.-ben előmenetel, azaz jogviszonyban töltött idő függvényében történő besorolási pótszabadságtól, 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 életkorában (jogviszonyban töltött idejében) történő előrehaladás mértékével arányos többletszabadság elvét követik.

Ezáltal 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. szabályozásában anomáliát vet fel a vezetői pótszabadság kérdése is. 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 besorolástól is (a minisztériumi vezető-kormányfőtanácsos besorolásnál, illetve a kormányzati főhivatali és központi hivatali 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, valamint központi hivatal szerveinek ügyintézői besorolású 2. besorolási szinttel egyenértékű pótszabadságra szerez csak jogosultságot. Ennek köszönhetően – az egyéb 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 és központi hivatalokban foglalkoztatott hivatali főtanácsos I. (7 nap), hivatali főtanácsos II. (8 nap), vezető-hivatalifőtanácsos (9 nap) besorolású kormánytisztviselőké.

9. KIT. SZABÁLYRENDSZERE A MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐK TÜKRÉBEN

A közszférát 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 közszolgálatban dolgozók motivációs eszközeként, melyre példa az új illetménytábla, valamint juttatási elemek bevezetése. Az új illetményszabályozás iránya, hogy a munkáltatónak nagyobb mozgásteret ad 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, azonban az elismerés és a dolgozói megbecsülés alapját nemcsak a közigazgatásban töltött idő hossza képezi, hanem kibővítette a lehetőséget a vezetők, a munkáltatói jogkör gyakorlói számára az ez irányú döntés és felelősség kibővítésével, hiszen nagyobb mozgásterük van (pl. az illetménysávok kiszélesítésével) a dolgozók munkájának elismerésére.

Jelen fejezetben a közszféra foglalkoztatási állományára vonatkozó motivációs tényezőket fogom bemutatni a hatályos jogszabályi rendelkezések – a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény (a továbbiakban: Kit.) és végrehajtási rendeletei vonatkozó részének – áttekintésével.

9.1. ILLETMÉNY-MEGÁLLAPÍTÁS

A korábbi szabályozás szerint a közszolgálatban dolgozók illetménye kötött előmeneteli rendszer alapján került megállapításra. 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 közszolgálatban dolgozót illetménypótlék (pl. idegennyelv-tudási 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 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.

A Kit. az addigi illetmény-megállapítási szabályokat tovább módosította. Ugyan megtartotta egy adott kategóriához tartozóan az illetmény minimum és maximum meghatározását, azonban az 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. Az álláshelyi besorolásnál irányadó 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. Ez alapján történt meg a kormánytisztviselő az 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. 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.

9.1.1.SÁVOS, ÁLLÁSHELY ALAPÚ, ÉRDEMEN ALAPULÓ BÉRRENDSZER

A Kit. hatályba lépésével a korábbiakban a közigazgatásban nem használt, új bérrendszer került bevezetésre a sávós, álláshely alapú bérrendszerrel, melynek keretében az illetmény-megállapításnál az adott sávon belül már nagyobb mozgásteret kap a munkáltató az érdemek elismerésére. Az érdemen alapuló bérrendszer előnyeit és hátrányait a *18. számú ábra* mutatja be. A sávós 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 sávós rendszer alapkoncepciója, hogy „...abéremelés az idő múlásával nem automatikusan állandó nagyságú, hanem a teljesítmény függvényében változhat.”¹⁸³

A közférában 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 alapkoncepcióját –az illetményalapból, az alapilletményből, az illetménykiegészítésből, valamint az esetleges illetménypótlékokból felépülő illetményt – felváltotta a munkáltatói jogkör gyakorlója általa törvény mellékletében található, illetménysávon belüli illetmény-megállapítás. Ez egy egyszerűbb módját képviseli a bér-megállapítási módzatoknak. Ezen szabályozási rendszerrel a kormánytisztviselők számára az ellátott feladatokkal és az azokkal járó felelősséggel arányban álló illetmény megállapítás lehetőségét kívánta a jogalkotó biztosítani.

A Kit. 1. és 2. számú mellékletei tartalmazzák a Kit. hatálya alá tartozó szerveknél foglalkoztatott kormánytisztviselők részére adható illetményt. Ennek megfelelően külön illetménytábla került kialakításra a minisztériumoknál foglalkoztatottak esetében, valamint a kormányzati főhivatalnál és a központi hivatalnál dolgozó kormánytisztviselőkre (a Kit. 1. számú melléklete alapján) az alábbiak szerint. (*24., 25. számú táblázat*)

Ennek megfelelően a minisztériumokban, kormányzati főhivatalokban és a központi hivatalokban foglalkoztatottak esetében tehát már nem a jogviszonyban töltött idő alapján

¹⁸³ PETRÓ Csilla (2014): Kompenzáció és javadalmazás a közférában. Nemzeti Közférati Egyetem. Budapest, 2014. ÁROP-2.2-21 Tudásalapú közférati előmenetel. (ISBN 978-615-5491-25-2) 15. old.

állapítják meg az illetményt, hanem adott álláshelyek lettek kialakítva meghatározott illetménysávvval. A törvényben meghatározott illetménysávnak a minimum és a maximum összege lett megadva, szabad mozgásteret biztosítva ezáltal a munkáltatói jogkör gyakorlójának ezen illetménysávon belüli bérmegállapításra. Természetesen az illetménysávon belüli mértéken túl a munkáltatói jogkör gyakorlójának figyelemmel kell lennie, hogy a költségvetésben biztosított, a személyi előirányzatok keretén belüli mozgásterére.

A Kit. illetmény-megállapításra vonatkozó szabályrendszer 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 és a központi hivatalokban lévő dolgozó kormánytisztviselők esetében nincs különbségtétel iskolai végzettség szerint, így ugyanakkora illetményre nyílik lehetősége a felső- és a középfokú iskolai végzettséggel rendelkezőknek. 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.

Az illetményt beosztási okiratban rögzíti a munkáltatói jogkör gyakorlója, az adott álláshelyhez tartozó besorolás szerinti sávon belül. 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 korábbi munkahelyén biztosított bér nagyságát és ezek alapján határozza meg az adott illetmény sáv alsó, illetve felső határa között adható, konkrét illetményt.

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

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. Még amennyiben a munkáltatói jogkör gyakorlója él is az eltérítés lehetőségével, mindig az adott álláshelyhez rendelt illetménysávon belül mozoghat. Ellenben 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 egy héten belül akár naponta is élhet a kormánytisztviselő eltérítésének lehetőségével, azonban mindenképp csak az illetményzáton belül.

A Kit. hatálya a fővárosi, megyei kormányhivatalokat is elhelyezi a kormányzati igazgatási szervek rendszerében, az – egyes sajátosságok megtartása mellett – az állami tisztviselőkről szóló 2016. évi LII. törvény korábbi szabályozását is magában foglalja. A korábbi állami tisztviselői kör elnevezése szintén kormánytisztviselőre változik deklarálva ezzel a szervezeti és a személyügyi hovatartozást, de a kormányhivataloknál foglalkoztatottak esetében megtartja a szenioritáson alapuló előmenetelt és az életpályát. Mindezt mutatja az is, hogy – a minisztériumokban, kormányzati főhivatalokban és a központi hivatalokban foglalkoztatottakkal ellentétben – a törvény vonatkozó illetménytáblája már „előmeneteli fokozatot” és nem „besorolási fokozatot” határoz meg. A kormányhivatalban foglalkoztatottak bére alacsonyabb mértékben lett megállapítva a központi államigazgatási szervekhez képest. (26., 27., 28., 29., 30. számú táblázat)

9.1.2.CAFETÉRIA JUTTATÁS, MINT BÉREN KÍVÜLI 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 mennyiségi szinten annak mértékét illetően.

A Kit. alanyi jogon biztosítja a kormánytisztviselők részére szerint 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. A juttatási elem bruttósított összegként van meghatározva, így adóvonzattal bíró juttatási elem, melynek közterheit a kormányzati igazgatási szerv viseli.

A cafetéria-juttatásra vonatkozó részletszabályokat igénybevételenek részletes szabályait a hivatali szerv vezetője a közszolgálati szabályzatban szabályozza, amely kiterjed az elszámolás rendjére és visszatérítésének szabályaira. A törvény konkrétan nevesíti azokat az eseteket, melynek mely feltételek esetén a kormánytisztviselők cafetéria-juttatásra nem

szereznek jogosultságot. Ennek megfelelően nem jogosult cafetéria-juttatásra a tartós külszolgálaton lévő, a külképviseletekről 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.

Az egyes adótörvények és más kapcsolódó törvények módosításáról szóló 2018. évi XLI. törvény módosításával 2019. január 1-jétől jelentősen leszűkítette a béren kívüli juttatás, valamint az egyes meghatározott juttatás keretében, valamint adómentesen adható juttatások körét. Ennek megfelelően ettől kezdődően a munkáltató béren kívüli juttatásra vonatkozó kedvező közteherfizetés mellett kizárólag a SZÉP-kártya egyes alszámláira nyújthat támogatást. Mindez azt jelenti, hogy a korábbiakkal ellentétben a munkáltató béren kívüli juttatásként nem adhat a munkavállalóinak legfeljebb évi 100 000 forint összegű pénzjuttatást.

A személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. törvény határozza meg¹⁸⁴, hogy mi tartozik béren kívüli juttatási körbe, valamint annak adható maximum mértéke is szabályozásra került, melytől éves szinten eltérni nem lehet. (31. számú táblázat) 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 a munka törvénykönyvéről szóló törvény előírásai szerint a munkáltatónál másik munkáltató utasítása alapján a szerződésében rögzített munkahelytől eltérő helyen munkát végző munkavállaló és a társas vállalkozás személyesen közreműködő tagja is.

2019. évben a munkáltató a Széchenyi Pihenő Kártya három különböző alszámlájára utalhatja a béren kívüli juttatást, melynek maximális mértéke különböző határértékben lett

¹⁸⁴A személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. törvény 71. §-a alapján.

meghatározva. 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”¹⁸⁵.

A juttatás maximum mértéke szempontjából összeadandó az esetlegesen korábbi munkáltatótól kapott juttatási összegek értéke. A kifizető az adókötelezettség megállapításához a béren kívüli juttatásra vonatkozó rendelkezésekben foglalt feltételek általa nem ismert fennállását a magánszemélynyilatkozata alapján veszi figyelembe. A kifizetőnek gondosan ügyelnie kell arra, hogy a nyilatkozatot beszerezze és igazolható módon nyilvántartsa, mert ha az állami adó- és vámhatóság a béren kívüli juttatásra vonatkozóan a feltételek fennállásának hiányát állapítja meg, amennyiben nem rendelkezik a magánszemély nyilatkozatával, akkor annak jogkövetkezményeit a kifizető viseli. Természetesen amennyiben a magánszemély a nyilatkozat átadását nem tudja igazolni, vagy amennyiben a kifizető rendelkezik a juttatásra jogosult nyilatkozatával, de az valótlan adatokat tartalmaz, az adóhiányt és jogkövetkezményeit a magánszemély viseli.

Ennek alapján szálláshely alszámlára, szálláshely-szolgáltatásra felhasználható keretösszeg éves szinten maximum 225 ezer forint lehet. Vendéglátás alszámlára, melegkonyhás vendéglátóhelyeken (ideértve a munkahelyi étkeztetést is) történő étkezési szolgáltatásra felhasználható keretösszeg legfeljebb évi 150 ezer forint összegű támogatás. Szabadidő-eltöltés, rekreáció, illetve egészségmegőrzés támogatására a munkáltató a Széchenyi Pihenő Kártya szabadidő alszámlájára legfeljebb évi 75 ezer forint támogatást adhat béren kívüli juttatásként. A juttatást a Szép 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.

¹⁸⁵A személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. törvény 71. § (5) bek. d) pontja alapján.

9.2. A KORMÁNYTISZTVISELŐ ELISMERÉSBEN VALÓ RÉSZESÍTÉSÉNEK FELTÉTELEI

9.2.1. ELISMERÉSEKRE, JUTTATÁSRA VONATKOZÓ MÓDOSULT SZABÁLYOZÁS

Különböző elismerések adhatóságát megállapító jogszabályi rendelkezések a Magyarország címerének és zászlajának használatáról, valamint állami kitüntetéseiről szóló 2011. évi CCII. törvény felhatalmazása alapján, több miniszteri rendeletben került szabályozásra, azonban mindezekről függetlenül a közszféra foglalkoztatási állományára vonatkozóan adható elismerések szabályrendszerét – a hatályos szabályozás szerint – a Kit., valamint végrehajtási rendeletei hivatottak szolgálni.

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. Az elismerések elbírálásának és elszámolásának rendjét pedig a közigazgatási szerv közszolgálati szabályzatában állapítják meg, természetesen a személyi juttatások előirányzatának keretén belül.

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, és ezáltal megbecsülését fejezi ki a kormánytisztviselő odaadó munkájáért. A Kit. előtt, korábban adható pótlékok, valamint díjazási és jutalmazási formák nagy mértékben 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 közszférában, ez sarkallta a jogalkotókat az egységes koncepció mentén történő szabályozásra. Ennek megfelelően a Kit. – a korábbi szabályozáshoz képest – kisebb mozgásteret adva a munkáltatónak, csökkentte 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 megállapítását. A Kit. „az illetmény, az illetményen felüli juttatások,

kedvezmények és támogatások” című XIX. fejezetében foglalt 141. §-a szabályozza taxatívén az újonnan bevezetett, kormánytisztviselőket megillető elismeréseket, melyek a munkáltató eszközéül szolgálnak a dolgozó munkájában nyújtott hatékonyság, hozzáállás és odaadás elismeréséül. A korábban adható elismerések, juttatások 2019. január 1-jétől már a továbbiakban nem adhatók, azokat teljesen felváltották az új elismerési elemek, amelyek a korábbiakhoz képest szűkítésre kerültek. 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. (19. számú ábra) A jogszabályban meghatározott új érdemek elismerésének feltételeit tartalmazó részletszabályokat, valamint az ahhoz kapcsolódó juttatás mértékét tartalmazó rendelkezések Korm. rendeletben kerülnek szabályozásra. 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: 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.

9.2.1.1. Írásbeli dicséret

Az írásbeli dicséret díjazással nem járó elismerési kategória. Erre tekintettel nem is került részletesen szabályozásra az írásbeli dicséret odaítélésének feltételrendszere, eljárási szabályai, így az adhatóságát nem korlátozta a jogszabály. 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.

9.2.1.2. Szolgálati elismerés

A korábbi szabályozásból átemelésre került, azaz meglévő jogintézményként funkcionált tovább a Kit.-ben is a szolgálati elismerés jogelődje a jubileumi jutalom, amelynek feltételéről és mértékéről a Kttv., illetve a hatályon kívül helyezett Áttv. tartalmazott rendelkezéseket. E törvényi szintű szabályok csupán más elnevezéssel, de a korábbiakkal megegyező tartalommal kerültek átemelésre.

A Kit. által szűkített juttatási körben egyedül a szolgálati elismerés az, ami a korábbi szabályozásból került átemelésre. 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. 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 két havi illetménynek megfelelő összeg, ami a jogviszony idejével arányosan ötévenként 1 havi illetménnyel növekszik, a negyven éves kormányzati szolgálati jogviszonyt elérve már 5 havi illetménynek megfelelő juttatás. (32. számú táblázat)

9.2.1.3.Álláshelyi elismerés

Az álláshelyi elismerés egy vadonatúj jogintézményként került bevezetésre a Kit.-be. Ez a juttatási forma az egy álláshelyen történő munkavégzési idő hosszát jutalmazza, mint hűségidőt. Ezen juttatási elemre 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 fennállása esetén háromhavi illetménynek megfelelő összeg, ami tovább emelkedik, egészen a harmincöt év kormányzati szolgálati jogviszonyban töltött idő eléréséig, amikor is 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. (33. számú táblázat)Az álláshelyi elismerésre jogosító idő megállapításánál az egy adott álláshelyen eltöltött időt kell figyelembe venni. A Korm. rendeletben foglalt rendelkezés szerint az álláshelyi elismerésre jogosító időtartam kezdő napja 2019. március 1-je.

9.2.1.4.Motivációs elismerés

A motivációs elismerés – az álláshelyi elismeréshez hasonlóan – új jogintézményként került bevezetésre az új szabályozási rendszerrel. 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 ezzel a juttatási forma bevezetésével. A motivációs elismerés adhatóságának feltétele nincsen a jogszabályban konkrétan meghatározva, így lehetőséget biztosít a kormánytisztviselő egyedi elismerésére, illetve a foglalkoztatási állomány szélesebb körében is. 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. A Korm. rendelet már egyértelműen meghatározza a motivációs elismerés jellegét, miszerint kizárólag pénzbeli juttatás állapítható meg a kormánytisztviselő részére az elismerés odaítélésekor, így például utalványt motivációs elismerésként nem lehet adni kormánytisztviselők részére. Az odaítélés feltételeként az adott kormányzati igazgatási szervnél legalább hat hónapos kormányzati szolgálati jogviszony fennállása van kikötve, valamint a próbaidejüket, felmentési vagy lemondási idejüket töltők is ki vannak zárva a jogosulti körből.

9.2.1.5. 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.

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. Ezt követően a javaslat figyelembe vételével az elismerés adományozásáról és mértékéről a munkáltatói jogkör gyakorlója dönt és arról munkáltatói intézkedésben rendelkezik.

9.3. JUTTATÁSI ELEMEEK

A Kit. és a 88/2019. (IV.23) Korm. rendelet egyéb juttatásként, támogatásként 4 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. Az egyéb juttatásokra vonatkozó részletszabályok, azaz a juttatások mértéke, feltételei, az elbírálás és elszámolás rendje, valamint a visszatérítés szabályai külön kormányrendeletben került rögzítésre.

További támogatási lehetőséget biztosít a Kit. temetési költségek átvállalásával. Ez irányulhat az állományban lévő kormánytisztviselő, valamint nyugalmazott kormánytisztviselőjének temetési költségeire. A nyugalmazott kormánytisztviselőnek minősül az, aki az öregségi nyugdíj jogosultságának megállapítását közvetlenül megelőzően a kormányzati igazgatási szervnél vagy jogelődjénél foglalkoztatott személy. A temetési költség átvállalásával jár, hogy az érintett dolgozót a kormányzati igazgatási szerv vezetője a közszolgálat halottjává nyilvánítja. A nyugalmazott kormánytisztviselő esetében a Kit. bizonyos jogviszony megszüntetési jogcímekeket kizáró feltételként határoz meg, mely szerint az elhunyt nyugalmazott kormánytisztviselő akkor nyilvánítható a közszolgálat halottjává, ha jogviszonyát nem büntetőeljárásban hozott bírói ítélet alapján vagy érdemtelenység jogcímén történő felmentéssel, vagy fegyelmi eljárás eredményeként szüntették meg. A közszolgálat halottjává nyilvánított személy esetében ad a törvény lehetőséget a temetési költségek átvállalására, ami történhet részben vagy egészben.

9.3.1. LAKHATÁSI JELLEGŰ JUTTATÁSOK

A Kit. lakhatási jellegű támogatásokat biztosít a kormánytisztviselőknek. (34. számú táblázat)

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 hitelintézeten keresztül vehető igénybe. Az állami készfizetési kezesség feltételeként határozza meg a törvény a határozatlan idejű kormányzati szolgálati jogviszonyt, a minimum 3 éves közigazgatási gyakorlatot és 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 hitelrész a hitelintézetnek kiegyenlítse, illetve a vele közös háztartásban élő házaspár- vagy élettársa az igénylés időpontjában állami kezességvállalással biztosított lakáscélú hitel törlesztésére nem

kötelezett. Ezen törvényben megállapított főszabályokon felül az állami kezességvállalás részletszabályai a Korm. rendeletben szabályozott.

9.3.1.2. Lakáskölcsönhöz kapcsolódó állami kezesség vállalás

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 kölcsönnek¹⁸⁶.

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

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.

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.

9.3.1.5. A lakhatási jellegű támogatások elbírálására vonatkozó szabályozás

A 88/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet határozza meg a lakhatási támogatások elbírálására vonatkozó szabályokat, a jogosultsági feltételeket, kizáró okokat és az elbírálásnál előnyt jelentő szempontrendszert. Lakhatási jellegű támogatás egy adható juttatási forma. A

¹⁸⁶ Állami kamattámogatású kölcsön lehet:

- a fiatalok, valamint a többgyermekes családok lakáscélú kölcsöneinek állami támogatásáról szóló 134/2009. (VI. 23.) Korm. rendeletben foglalt kölcsön,
- az otthonteremtési kamattámogatásról szóló 341/2011. (XII. 29.) Korm. rendelet szerinti kölcsön,
- az új lakások építéséhez, vásárlásához kapcsolódó lakáscélú támogatásról szóló 16/2016. (II. 10.) Korm. rendeletben foglalt kölcsön,
- a használt lakás vásárlásához, bővítéséhez igényelhető családi otthonteremtési kedvezményről szóló 17/2016. (II. 10.) Korm. rendelet rendelkezéseiben foglalt kölcsön.

kormánytisztviselő egyidejűleg kizárólag azonban csak egy lakhatási jellegű támogatásban részesülhet. Az eljárási folyamat kezdő lépését minden esetben a kormánytisztviselőnek kell megtennie, hiszen az ő oldaláról születik meg a szükséglet a lakhatási támogatás igénybevétele iránt. Ezt kizárólag a munkáltatói jogkör gyakorlója részére benyújtott írásbeli kérelemmel teheti meg. A kérelemben valós tényt és adatot kell közölni, mivel kizáró ok, ha valaki szándékosan valótlan adatot, tényt közöl, vagy valamely jelentős tényt, körülményt elhallgat, és ezáltal nem szerezhet jogosultságot lakhatási támogatásra.

A kormánytisztviselő által benyújtott kérelem elbírása a következő lépés. Ennek keretében több tényező megvizsgálása történik, ami egész képet ad a munkáltatói jogkör gyakorlója számára a támogatás odaítélésének jogosságáról.

A családpolitikai irányelvek a lakhatási támogatás elbírálási szempontjából is jelentőséggel bírnak, mivel a Korm. rendelet előírja, hogy a benyújtott kérelmek elbírálásakor előnyt élvez az, aki saját háztartásában 3 vagy több gyermeket nevel, vagy fogyatékkal élő gyermeket nevel, továbbá gyermekét egyedül neveli, vagy közös háztartásban él tartósan beteg közeli hozzátartozójával.

Bevételi korlátokat is meghatároz a Korm. rendelet, mely szerint nem kaphat lakhatási jellegű támogatást – a kamatmentes kölcsön formájában nyújtott támogatás kivételével – az a kormánytisztviselő, akinek a havi bruttó jövedelme meghaladja a mindenkori bruttó garantált bérminimum háromszorosát, kivéve, ha a háztartásában az egy főre eső jövedelem nem haladja meg a bruttó garantált bérminimumot. Ettől különös méltánylást érdemlő esetben a közszolgálati szabályzatban el lehet térni és meg lehet határozni magasabb bevételi szintet feltételként.

9.3.1.6. Szolgálati lakás igénybevétele

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

A szolgálati lakás igénybevételeire vonatkozó pályázati felhívásra benyújtott pályázóval szemben az alábbi követelmények kerültek meghatározásra:

- Legalább 2 éves jogviszony fennállása az adott kormányzati igazgatási szervnél;

- Budapesti székhelyű kormányzati igazgatási szerv esetén nem rendelkezik lakóhellyel olyan településen, amely a budapesti agglomeráció területrendezési tervét meghatározó törvény alapján a Budapesti Agglomeráció területéhez tartozik, vagy nem budapesti székhelyű vagy telephelyű kormányzati igazgatási szerv esetén nem rendelkezik lakóhellyel a kormányzati igazgatási szerv székhelye vagy telephelye szerinti településen;
- Lakástulajdonnal a kormánytisztviselő nem rendelkezik az adott kormányzati igazgatási szerv székhelye vagy telephelye szerinti településen;
- A pályázó kormánytisztviselő házastársa vagy élettársa a kormányzati igazgatási szerv székhelye vagy telephelye szerinti településen nem rendelkezik lakástulajdonnal;
- A pályázó kormánytisztviselő nem bérlője önkormányzati bérlakásnak;
- A pályázó kormánytisztviselő, valamint házastársa vagy élettársa korábban nem részesült kamatmentes kölcsön támogatásban.

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

9.3.1.7. Kamatmentes kölcsön

A kormánytisztviselő részére 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. (21. számú ábra)

A 48. § (2) bekezdés e) pontja szerinti célra nyújtott kamatmentes kölcsön esetében a kamatmentes kölcsön biztosítékaul 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.

A kormánytisztviselő lakásának korszerűsítése, bővítése, illetve hitel visszafizetése akkor támogatható, ha saját magának, házastársának, élettársának, kiskorú gyermekének, valamint

együtt költöző családtagjának a korszerűsíteni, bővíteni kívánt lakáson kívül más lakástulajdona nincs.

A kamatmentes kölcsön nyújtásával és a kölcsönszerződés megkötésével, tartalmával, megszűnésével kapcsolatos szabályokat a közszolgálati szabályzat rögzíti.

A kormánytisztviselő a kormányzati igazgatási szervtől egyszerre csak egy jogcímen részesülhet kamatmentes kölcsönben. Újabb támogatási kérelem a fennálló kölcsön teljes kiegyenlítése után terjeszthető elő, ha a kormánytisztviselő a korábbi kölcsön részleteinek törlesztésével egyszer sem esett késedelembe. A kormánytisztviselő korábbi munkahelyétől kapott lakáscélú munkáltatói kölcsön összege átváltható, a közszolgálati szabályzatban foglalt feltételekkel és mértékig

A Korm. rendelet tartalmazza a kamatmentes kölcsön mértékét, mely szerint lakásvásárlás és lakásépítés esetén legfeljebb 5.000.000 Ft,- adható, lakáskorszerűsítés, valamint lakásbővítés esetén a támogatás maximum értéke 2.500.000 Ft,-, továbbá ezen célokra hitelintézettől felvett hitel egészének vagy részének visszafizetése esetén – a hitelintézettől felvett kölcsön felhasználási céljától függően 2.500.000 Ft,- vagy 5.000.000 Ft,- összegű lehet. 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.

9.3.1.8. Szálló- és garzonelhelyezés

A kormánytisztviselő lakhatási problémáinak kezelésére, a kormánytisztviselő elhelyezésére a 88/2019 (IV.23.) Korm. rendelet lehetőséget biztosít 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- vagy garzonelhelyezés támogatása a kormánytisztviselő által benyújtott írásbeli kérelemmel kezdeményezhető.

A támogatás igénybevétele 3 feltételhez kötött. Ennek értelmében a kormánytisztviselő a támogatást csak úgy tudja igénybe venni, amennyiben a lakhatása a kormányzati igazgatási szerv székhelye vagy telephelye szerinti településen nem biztosított, és a kormánytisztviselő, illetve házastársa vagy élettársa a kormányzati igazgatási szerv székhelye vagy telephelye szerinti településen nem rendelkezik lakástulajdonnal, és a kormánytisztviselő más lakhatási jellegű támogatás együttes megléte is kizáró oka az elhelyezés ideje alatt. A szálló- vagy

garzonelhelyezés igénylésével kapcsolatos szabályokról a munkáltatói jogkör gyakorlójának a közszolgálatiszabályzatban kell rendelkeznie.

9.3.2. EGYÉB SZOCIÁLIS JELLEGŰ TÁMOGATÁS SÚLYOS ANYAGI MEGTERHELÉS ESETÉN

A munkáltatói jogkör gyakorlója nehéz helyzetbe jutott kormánytisztviselőjét támogathatja anyagilag, amennyiben súlyos anyagi megterheléssel járó körülmény lépett fel az életében. 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 meg, 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.

9.3.2.1. Krízistámogatás

A 88/2019. (IV.23.) szabályozza a krízistámogatás részletszabályait, mint jogosultsági feltételeket. A krízistámogatással kapcsolatos részletes eljárási szabályokat, a támogatás kifizetésének szabályait pedig a közszolgálati szabályzatban kell szabályozni.

A krízistámogatása Kit. szerinti egyéb szociális jellegű támogatásnak minősül. A krízistámogatás – mint ahogy a juttatási elem elnevezése is mutatja – egy fellépő hátrányos helyzet alapján ítélt meg. A krízistámogatás egy olyan visszatérítendő támogatás, amely az átmenetileg fennálló probléma orvoslását hivatott szolgálni.

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. A korm. rendelet taxatív felsorolja a juttatás adhatósági eseteit az alábbiak szerint.

A kormánytisztviselő részére a Korm. rendelet értelmében az alábbi esetekben járhat a krízistámogatás:

- 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 esetén,

- 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.

A krízistámogatásra való jogosultság feltételeként van meghatározva, hogy a kormánytisztviselő részére krízistámogatás akkor adható, ha a kérelmező háztartásában az egy főre eső jövedelem nem haladja meg a mindenkori havi minimálbér bruttó összegének háromszorosát. Különös méltányolást érdemlő esetben, a közszolgálati szabályzatban ettől a jövedelemkorláttól el lehet tekinteni.

A kormánytisztviselő halála esetén a házastársának, élettársának, testvérének, szülőjének, nagyszülőjének, vagy vérszerinti vagy örökbefogadott gyermekének is adható krízistámogatás a kormánytisztviselő munkáltatói jogkör gyakorlójához benyújtott kérelem alapján, amennyiben a háztartásában az egy főre eső jövedelem összege nem haladja meg a mindenkori minimálbér háromszorosát, és a közszolgálat halottjává nyilvánításra nem kerül sor.

Ezen kívül krízistámogatásban részesülhet a nyugalmazott kormánytisztviselő a házastársának halála esetén, ha a nyugalmazott kormánytisztviselő havi nyugellátásának mértéke a házastárs halálának időpontjában nem haladta meg a mindenkori minimálbér háromszorosát, valamint a nyugalmazott kormánytisztviselő házastársa a nyugalmazott kormánytisztviselő halála esetén, ha a házastárs havi nyugellátásának mértéke a nyugalmazott kormánytisztviselő halálának időpontjában nem haladta meg a mindenkori minimálbér háromszorosát.

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 ezer, két éven belüli visszatérítés esetén legfeljebb 1,2 millió forint lehet. Ettől a főszabálytól azonban különös méltánylást érdemlő esetben el lehet térni, magasabb összegű támogatás is adható, melynek feltételeit a közszolgálati szabályzatban kell lefektetni. A krízistámogatás pénzügyi fedezetét a kormányzati igazgatási szerv a működési költségvetésében elkülönített szociális keretet biztosítja. Természetesen a juttatás adható mértéke a szociális kereten belüli rendelkezésre álló pénzügyi fedezet függvénye.

Támogatásra való jogosultság kizáró tételeként a Korm. rendelet taxatív felsorolja azokat az eseteket, mikor krízistámogatásban a kormánytisztviselő nem részesülhet. Ennek megfelelően nem adható krízistámogatás azon kormánytisztviselőknek, akik próbaidejüket, felmentési vagy lemondási idejüket töltik, illetve azoknak, akik a kormányzati igazgatási szerv által kevesebb, mint 6 hónapja vannak foglalkoztatva – ideértve a Kit. alapján kormányzati szolgálati jogviszonnyá, politikai szolgálati jogviszonnyá átalakult vagy átalakított jogviszony időtartamát, valamint folyamatos jogviszony esetén a kormányzati igazgatási szerv jogelődjénél történt foglalkoztatást is –, vagy akik ellen fegyelmi vagy büntetőeljárás van folyamatban, illetve aki fegyelmi büntetés hatálya alatt állnak. Természetesen az is kizáró oknak minősül, ha a kormánytisztviselő kérelmében szándékosan valótlan adatot közöl, vagy tényt, illetve körülményt elhallgat. Nyugalmazott kormánytisztviselő esetén kizáró okok között szerepel az a tényező, ha jogviszonyát büntetőeljárásban hozott bírói ítélet alapján vagy érdemtelenység jogcímén történő felmentéssel, vagy fegyelmi eljárás eredményeként szüntették meg.

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 szabályait a Korm. rendelet tartalmazza, azonban 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 illetményelőleget a kormánytisztviselő teljes egészében vissza nem fizeti, új illetményelőleget nem vehet fel. Jogosultsági feltétele szabályozott, határozatlan idejű

jogviszony esetén a kormányzati igazgatási szervnél legalább 6 hónapja, határozott idejű alkalmazás esetén legalább 1 évet meghaladó alkalmazás esetén adható. Kizáró feltétel, ha a kormánytisztviselő próbaidejét, felmentési vagy lemondási idejét tölti, továbbá nem adható illetmény annak, akinek a kormányzati igazgatási szervvel szemben bármilyen jogcímen lejárt és meg nem fizetett tartozása van, vagy aki ellen fegyelmi vagy büntetőeljárás van folyamatban, illetve aki fegyelmi büntetés hatálya alatt áll.

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. Az illetményelőleg visszafizetése a kifizetését követő hónap illetményének kifizetési napján kezdődik és az illetményből való levonással valósul meg.

A visszafizetési idejének maximuma is a Korm. rendelet által szabályozott, e szerint legfeljebb 6 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.

9.3.3. TANULMÁNYI JELLEGŰ TÁMOGATÁSOK

A Kit. különböző tanulmányi támogatást tartalmaz, ami a kormánytisztviselők szellemi fejlődését, a munkájuk minél magasabb színvonalon való ellátásukhoz szükséges ismertek megszerzését, illetve bővítését hivatott szolgálni. Tanulmányi jellegű támogatásként a munkáltatói jogkör gyakorlója ösztöndíjban, képzési, továbbképzési támogatásban, valamint nyelvtanulási támogatásban részesítheti a kormánytisztviselőt. (22. számú ábra)

Az ösztöndíj és a támogatások mértékét és igénybevételenek módját a közszolgálati szabályzatban kell meghatározni. A törvény lehetőséget biztosít, 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 5 évben van meghatározva, amely idő alatt a kormánytisztviselő kormányzati szolgálati jogviszonyát

lemondással nem szüntetheti meg. Mindez a kitétel természetesen megengedi azt, hogy a kormánytisztviselő jogviszonya közös megegyezéssel kerüljön megszüntetésre, amelyhez már a munkáltatói jogkör gyakorlójának hozzájárulása szükséges. A tanulmányi szerződés írásbeli jognyilatkozat, melyet mindkét fél beleegyező akaratnyilvánításként aláírásukkal látnak 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.

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.

Szabályozva vannak azok a jogkövetkezmények is, ha a tanulmányi szerződésben foglalt kötelezettségeket bármelyik fél nem teljesíti. Ennek alapján amennyiben a kormányzati igazgatási szerv a támogatást nem biztosítja vagy egyéb lényeges szerződésszegést követ el, a kormánytisztviselő mentesül a szerződésből folyó kötelezettségei alól. Továbbá amennyiben a kormánytisztviselő nem tanulmányi szerződésben meghatározott tanulmányait nem megfelelő eredménnyel folytatja, nem lép a szerződés szerinti időpontban az adott kormányzati igazgatási szervnél munkába, a meghatározott időtartamot nem tölti le, vagy egyéb lényeges szerződésszegést követ el, a kormányzati igazgatási szerv követelheti a ténylegesen nyújtott támogatásnak megfelelő összeg megtérítését, azonban itt megengedőbb a szabályozás, mivel ezt csak lehetőségként van rögzítve. Viszont azt az esetet már kötelező visszafizetési kötelezettségként rögzíti, hogy amennyiben a támogatásban részesülő a szerződésben kikötött időtartamnak csak egy részét nem tölti le, megtérítési kötelezettsége ezzel arányosan áll fenn.

Lehetőség van arra, hogy a tanulmányi szerződést bármelyik fél felmondhassa, viszont ennek megalapozott indoknak kell lenni. Ezek azok az esetek, amikor körülményeikben olyan lényeges változás következett be, amely a tanulmányi szerződésből eredő kötelezettség teljesítését lehetetlenné tenné, vagy annak teljesítése aránytalan sérelemmel járna. A kormánytisztviselő felmondása esetén a kormányzati igazgatási szerv mérlegeli a

körülményeket és ennek fényében eldönti, hogy az általa nyújtott támogatást visszaköveteli vagy sem. A kormányzati igazgatási szerv a támogatást arányosan követelheti vissza, ha a kormánytisztviselő a szerződésben kikötött tartamnak csak egy részét tölti le. A kormányzati igazgatási szerv felmondása esetén a támogatás nem követelhető vissza. Látható, hogy a felmondás esetén a visszafizetésre vonatkozó szabályokban a jogalkotók a kormánytisztviselők javára kedvezőbb szabályozást vezettek be.

Bármely fél szerződésszegése esetén a másik fél a szerződésszegésből eredő esetleges kárát a Polgári Törvénykönyv (a továbbiakban: Ptk.) szerződésszegéssel okozott károkért való felelősségre vonatkozó rendelkezéseire figyelemmel érvényesítheti. A tanulmányi szerződéssel kapcsolatos személyiségi jogainak megsértése esetén jogkövetkezményként ugyancsak a Ptk. rendelkezései az irányadók (2:51-2:53. §).

Szigorodott a tanulmányi bejelentés a Kit. új szabályrendszere szerint, tekintettel arra, hogy a kormánytisztviselő saját elhatározása alapján iskolarendszerű oktatásban, képzésben csak a kormányzati igazgatási szervnek tett előzetes bejelentés vagy tanulmányi szerződés alapján folytathat tanulmányokat. Ez alapján a bejelentett tanulmányait a kormánytisztviselőnek a kormányzati igazgatási szerv korlátozhatja, azonban jogi keretek között kizárólag abban az esetben, amennyiben a folytatott tanulmány a kormányzati érdek aránytalan sérelmével járna.

Amennyiben a kormányzati igazgatási szerv engedélyezi a folytatni kívánt tanulmányokat, a kormánytisztviselő részére tanulmányi munkaidő kedvezményként a tanulmányok folytatásához – az oktatási intézmény igazolása alapján – a szükséges szabadidőt biztosítani kell. Ebben az esetben is a kormánytisztviselő a tanulmányi mentesítés időtartamára illetményre jogosult, a kormánytisztviselő köteles ledolgozni a tanulmányi mentesítés időtartamát. A munkaidő kedvezmény kiterjed a kötelező iskolai foglalkozásra, a szakmai gyakorlatra, továbbá vizsgánként 4 munkanap van kötelezően biztosítva oly módon, hogy amennyiben több vizsgatárgy esik egy napra, vizsgatárgyanként - a vizsga napját is beleszámítva - négy munkanap szabadidő jár a kormánytisztviselőnek. Továbbá a diplomamunka, szak- és évfolyamdolgozat elkészítéséhez az előző munkaidő-kedvezményeken felül további tíz munkanap szabadidőt kell biztosítani. Továbbá a kormányzati igazgatási szerv a kormánytisztviselőnek iskolarendszeren kívüli oktatásban, képzésben tanulmányi munkaidő-kedvezmény biztosíthat.

Új jogintézményként került bevezetésre az alkotói szabadság intézménye is, amely alanyi jogon jár a kormánytisztviselőnek. Az alkotói szabadságot a kormánytisztviselő kérelmezheti, melynek mérlegelése alapján a kormányzati igazgatási szerv a

kormánytisztviselő részére négyévente egyszer tizenöt nap – a szabadságon felüli – fizetett, valamint azon túl fizetés nélküli alkotói szabadságot biztosíthat valamely képzettség, szakképzettség, végzettség, szakvizsga, valamint tudományos fokozat megszerzésére.

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 000Ft 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. A tanulmányi támogatás Korm. rendeletben meghatározott maximum mértéke főszabálynak tekintendő, mivel megengedőleg különleges méltánylás fennállásakor ettől a maximum bruttó összegtől el lehet térni. A külföldi tanulmányok támogatására speciális feltételek vonatkoznak, mivel arra kizárólag akkor kerülhet sor, ha a kormánytisztviselő kormányzati szinten koordinált pályázat alapján kerül kiválasztásra. A támogatás összege pedig a pályázati felhívás részét képezi. A kormánytisztviselőnek nyújtható egyes tanulmányi jellegű támogatások további részletszabályait, azaz a mértékét, a kifizetés módját, feltételeit a közszolgálati szabályzatban a munkáltatói jogkör gyakorlója állapítja meg.

9.3.4. RENDKÍVÜLI CÉLJUTTATÁS

A céljuttatás megállapításának fő szabályait a Kit. tartalmazza, a részletszabályokra vonatkozó rendelkezések pedig Korm. rendeleti szinten kerültek szabályozásra. 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 elismerésre. Ellenben a törvény konkrétan meghatározza, hogy a helyettesítésből adódó feladatok nem tartozhatnak a rendkívüli céljuttatáshoz kapcsolódó többletfeladatok körébe. 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.

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.

A törvény céljuttatás harmadik eseteként pedig azt határozza meg, hogy a nemzetközi közigazgatási szakértői tevékenység is teljesíthető célhoz köthető feladat keretében. A törvény maximálja ennek időtartamát 6 hónapban. Ebben az esetben az ideiglenes külföldi kiküldetés szabályait nem kell alkalmazni.

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.

A Korm.rendelet tartalmazza továbbá a célfeladat elrendelésére vonatkozó kötelező tartalmi elemeket. A célfeladat ellátására munkaidőben és azon túl is van lehetőség, azonban az rendkívüli munkavégzésnek nem minősül.

9.3.5. GYERMEKET NEVELŐ ÉS CSALÁDOT ALAPÍTÓ KORMÁNYTISZTVISELŐRE 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 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.

A család értékét kiemelve az Alaptörvényben¹⁸⁷, valamint a családok védelméről szóló 2011. évi CCXI. törvényben¹⁸⁸ 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 fejezetben rendelkezik a részükre adható és alanyi jogon járó plusz megtartó erővel rendelkező kedvezményekről, 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.

¹⁸⁷ Az Alaptörvény XV. cikk (5) bekezdésében foglaltak szerint „Magyarország külön intézkedésekkel védi a családokat, a gyermekeket, a nőket, az időseket és a fogyatékkal élőket.”

¹⁸⁸ A családok védelméről szóló 2011. évi CCXI. törvény 1. § („Az állam - önmagukban vett méltóságuk és értékük miatt is - védi a család és a házasság intézményét”

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 védelemben részesül oly módon, hogy kizárólag hozzájárulásával alkalmazható egyenlőtlen munkaidő-beosztásban. A munkáltató intézkedései korlátozottak a tekintetben is, hogy esetükben a rendkívüli munkaidő, készenlét, valamint éjszakai munka nem rendelhető el. A gyermekét egyedül nevelő részére plusz speciális rendelkezés került beiktatásra, mely szerint a gyermek 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.

A képzés támogatására és a kormánytisztviselő tájékoztatására vonatkozó rendelkezésekben a családbarát szemléletet szem előtt tartva a Kit. – figyelemmel van a kisgyermekesek időhiányára – ismereteinek bővítését teszi lehetővé. Ennek keretében a kormánytisztviselő a szülési, vagy a gyermek gondozása céljából igénybe vett szabadsága idején is élhet a tanulmányi jellegű támogatások lehetőségével, mint a képzési, továbbképzési, nyelvtanulási támogatás. Azt az esetet megelőzve, hogy a tartós távollévő kormánytisztviselő kiessen a hivatali élet és munka mindennapjaiból, a közszolgálat vérkeringéséből, 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.

A törvény speciális szabályokat határoz meg a felmentési idő vonatkozásában is a gyermeküket egyedül nevelő kormánytisztviselők esetében, hiszen számukra a felmentési idő kérésükre meghosszabbítható. Ez a rendelkezés új szemléletű, mivel a Kttv.-ben ilyen kedvezmény nem került rögzítésre, a felmentési idő a gyermeküket egyedül vagy közösen nevelő szülőknek 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. 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.

A Kit. a kormánytisztviselőnek a tizennyolc évesnél fiatalabb, valamint fogyatékkal élő gyermekei után további pótszabadság igénybevételét teszi lehetővé. A pótszabadságok új fajtáját teremti meg továbbá azzal, hogy ugyancsak pótszabadságot biztosít az apának gyermeke, illetve a nagyszülőknek unokájuk születése esetén, valamint egyfajta nászutas szabadságként, az első házasságkötés esetén öt munkanap pótszabadság vehető igénybe. Ezen rendelkezések azonban jogharmonizációs szempontból felülvizsgálatra szorulnak, tekintettel arra, hogy nincsenek összhangban az európai uniós irányelvvel¹⁸⁹. Az irányelv értelmében az apasági szabadság az apák vagy – ha és amilyen mértékben a nemzeti jog elismeri – a velük egyenjogú társszülők számára a 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. 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, amelyet a kormánytisztviselő kérésének megfelelő időpontban kell kiadni. 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.

¹⁸⁹Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2019/1158 irányelve a szülők és a gondozók vonatkozásában a munka és a magánélet közötti egyensúlyról 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.”

A Kit. fizetés nélküli szabadságra vonatkozó rendelkezései között található – a Kttv. rendelkezéseivel szinkronban – a szülő, gyermeke harmadik életévéig, annak gondozására fizetés nélküli szabadságot igénybe vételi lehetősége, a kérésének megfelelő időpontban. Az örökbe fogadó szülő is – kérése szerint – jogosult fizetés nélküli szabadságra a kihelyezés kezdő időpontjától kezdődő három évig, legkésőbb a gyermek tankötelezetté válásáig. A gyermek személyes gondozása a gyermek tízéves koráig, a gyermekgondozási segély, gyermekgondozást segítő ellátás folyósításának időtartama alatt, nemkülönben beteg hozzátartozótartásapolása idejére, de maximum két évre. Az ápolás szükségességét a kezelőorvos igazolja.

A Kit. további kedvezményt biztosít azáltal, 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 részmunkaidős foglalkoztatás a kormánytisztviselő heti munkarendje, ugyancsak a kormánytisztviselő kérelme alapján egyenlőtlen munkaidő-beosztással is meghatározható.

A munkáltatói jogkör gyakorlójának lehetősége van a Kit. által bevezetett új szabályozás szerint, hogy a gyermekes kormánytisztviselőknek – a gyermek tízéves koráig – a szervezetben mindenkit megillető cafetéria juttatáson felül, extra a cafetéria-juttatást biztosítson. Az extra cafetéria-juttatás feltételeit, mértékét a munkáltatói jogkör gyakorlója a közszolgálati szabályzatban rendezi. A törvény értelmében a juttatást mindkét szülő igénybe veheti, amennyiben közös háztartásban élnek. 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 Ft,- összeggel növelhető, gyermekenként azonos összegben. Természetesen ez az extra cafetéria-juttatás is, csak úgy, mint a mindenki részére járó, általános cafetéria-juttatás összege is tartalmazza a juttatást teljesítő munkáltatót terhelő közterheket is. Ki kell hangsúlyozni, hogy mindez nem alanyi jogon jár, hanem a munkáltatói jogkör gyakorlójának döntésétől függ.

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 mindkét szülőnek gyermekenként – a gyermek

tízéves koráig –a munkáltató jogkör gyakorlója a közszolgálati szabályzatban eltérő rendelkezéseket állapíthat meg.

9.3.5.1. 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 kérelemre adható a kormányzati szolgálati jogviszony fennállása alatt egy alkalommal. Az elbírálás szempontjából figyelemmel kell lenni kormánytisztviselő házastársa vagy élettársa jövedelmi viszonyaira is. A kormánytisztviselő gyermeke születése esetén jogosult a támogatásra, ha jogviszonyának ideje alatt gyermeke született vagy gyermeket legfeljebb 6 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. A családalapítási támogatás maximális mértéke a mindenkori minimálbér ötszörösének megfelelő összeg, amelyet a törvénykamatmentesen biztosít a kormánytisztviselő részére.

9.3.5.2. 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. *(35. 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. Azonban a Korm. rendelet megengedő szabályokat tartalmaz az igényelbírálásra vonatkozóan, mivel e fölötti jövedelem birtokában is külön méltánylást érdemlő esetben lehetőség van a támogatás megítélésére. A visszatérítendő családalapítási támogatás jogosulti körébe taroznak a

pályakezdők, a házasságot kötők, gyermek születése előtt állók, vagy gyermeket örökbe fogadó, vagy új otthonot teremtők, akik a lakóhely-változtatással új jogviszonyt létesítenek. A támogatás célja, hogy az érintett kormánytisztviselők jelentős anyagi megterhelését –ami pályakezdés, gyermekvállalás, vagy élethelyzet változás miatt lépett fel – enyhítse.

A házasságot kötők körébe nem tartoznak bele azok, akik a támogatás iránti kérelem benyújtásakor még nem kötötték házasságot, csak készülnek rá. Ebből a szempontból kizárólag azoknak adható a visszatérítendő támogatás, akik a kérelem benyújtását megelőzően legfeljebb 1 éve házasságot kötöttek, és azzal a személlyel, akivel házasságot kötöttek, a kérelem benyújtásakor is közös háztartásban, együtt élnek. A támogatás iránti igénylői kör gyermeket váró szegmensébe azok tartoznak, akik várandósok, illetve gyermeket szülő kormánytisztviselők a szülési szabadság lejártáig, illetve azok a kormánytisztviselők is élhetnek a támogatás igénylésével, akiknek a házastársa, élettársa vár gyermeket.

A visszatérítendő családalapítási támogatás visszafizetése – annak megítélését követően – maximum 3 év alatt történik, havi törlesztőrészek befizetésével. A legfeljebb 3 éves visszafizetésre biztosított időtartamot a kormányzati igazgatási szervnek úgy kell meghatározni, hogy az azzal járó havi anyagi kiadások ne jelentsenek a kormánytisztviselőnek aránytalan terhet. A visszafizetésének kezdő időpontja is szabályozott, a támogatásra vonatkozó szerződéskötést követő hónap első napjában meghatározott. A visszatérítendő támogatás odaítélése esetén a kormányzati igazgatási szerv és a kormánytisztviselő között szerződés születik a támogatás részleteiről, melyben többek között a kormánytisztviselő köteles vállalni, hogy a támogatás visszafizetéséig fenntartja kormányzati szolgálati jogviszonyát.

9.3.5.3. Családalapítási támogatás gyermek születése esetén

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 Ft,- összegben került meghatározásra. Ugyan alanyi jogon jár a családalapítási támogatás gyermek esetén, azonban jogvesztő határidőként 6 hónap lett rögzítve az igénylés benyújtására. Ennek elmulasztása esetén nem jár a juttatás,

viszont amennyiben az igénykérelem benyújtása a születést vagy az örökbefogadást követő 6 hónapos intervallumon belül történik, a kormányzati igazgatási szerv köteles támogatásban részesíteni a kormánytisztviselőt.

9.3.5.4. Iskolakezdési támogatás

A Kit. biztosítja a kormánytisztviselő részére évente egy alkalommal iskolakezdési támogatás igénybevételét a közoktatásban részt vevő, iskolai tanulmányokat folytató, saját háztartásban nevelt, családi pótlékra jogosító gyermekére tekintettel. A kormánytisztviselő évente egy alkalommal – a gyermekes családok élethelyzetének javítása érdekében – gyermekenként nevelési támogatásra jogosult. 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. Természetesen, mint minden kormányzati igazgatási szerv részére benyújtott kérelem feltételeként, ebben az esetben sem nyújtható iskolakezdési támogatás annak, aki támogatásra vonatkozó igénykérelmében szándékosan valótlan adatot, tényt közöl, vagy valamely jelentős tényt, körülményt elhallgat.

A Korm. rendelet előírást tartalmaz a támogatás folyósítására vonatkozóan is, mely szerint az iskolakezdési támogatást legkésőbb a tárgyév október utolsó napjáig a kormánytisztviselő részére át kell utalni. E tekintetben speciális helyzetben vannak a szülési szabadságot vagy gyermek gondozása céljából fizetés nélküli szabadságot igénybe vevő kormánytisztviselők, mivel esetükben a kormányzati igazgatási szerv folyósítási kötelezettségének legkésőbb november hónapban kell eleget tenni.

Az iskolakezdési támogatásra való jogosultság az alábbiak esetén teljesül:

- A tanköteles gyermek esetén a gyermek tankötelessé válásának évétől annak az évnek a végéig jogosult, amelyben a gyermek tankötelezettsége megszűnik,
- A tankötelezettségének megszűnését követően köznevelési intézményben tanulmányokat folytató gyermek esetén legkésőbb addig az évig jogosult, amelyben a gyermek a huszadik életévét, illetve – a fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról szóló törvény alapján fogyatékosági

támogatásra nem jogosult, de sajátos nevelési igényű tanuló esetében huszonharmadik életévét – betölti.

Az iskolakezdési támogatást gyermekenként kell figyelembe venni. Mértéke gyermekenkénti tárgyév augusztus 1-jén érvényes havi minimálbér bruttó összegének 45%-ának megfelelő összeg.

A törvény lehetővé teszi azt is, hogy a kormánytisztviselő az óvodás, illetve az iskolás gyermekének nyári szünidei felügyelete, valamint táboroztatása költségeihez támogatást tudjon igénybe venni a Kormány rendeletében meghatározott mértékben és módon.

9.4.SZABADSÁG-MEGÁLLAPÍTÁSA

„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.”¹⁹⁰

A közigazgatás dolgozói állományát rendes szabadságként alap- és pótszabadság illeti meg. A Kit. hatályba lépését megelőzően a közszolgákat megillető alapszabadság mértéke egységesen 25 nap volt, a Munka törvénykönyve hatálya alá tartozó munkavállalók esetében pedig 20 munkanap. A Kit. hatályba lépésével 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 ezirányú korábbi jogosultsága megszűnt. Az alapszabadságot kormánytisztviselők esetében Kit.-ben, munkavállalók esetében pedig az Mt.-ben biztosított pótszabadságok egészítik ki.

A Kit. hatályba lépését 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 köztisztviselő pótszabadságának mértéke 5, 8 és 10 munkanap lehetett. A vezetői megbízatású köztisztviselő pótszabadsága a vezetői szinttől függően 11,

¹⁹⁰FODOR T. Gábor – KONTA Éva – SCHUMACHER Katalin (2014): Az éves fizetett szabadságra vonatkozó szabályok HR és Munkajog /A munkaügy értesítője/ Jogi szaklap HR és munkaügyi szakembereknek. 2014. február 5. évfolyam 2. szám, Wolters Kluwer Kft. (ISSN: 2063-7101) 16. old.

12 és 13 munkanap. Külön rendelkezett a törvény az aljegyző, a jegyző és a főjegyző pótszabadságáról.

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 és a kormányzati főhivatal, valamint a központi hivatal kormánytisztviselője esetében.

Ennek megfelelően a minisztériumi kormánytisztviselő háromtól kilenc napig terjedően jogosult pótszabadságra 4 elkülönített besorolási kategória szerint (3,5,7,9), a kormányzati főhivatal és a központi hivatal 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. (36., 37. 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. (38. 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 álláshely esetében ilyen anomália nem áll fenn, mivel az ő esetükben megállapított éves szabadság mértéke (10 munkanap) valamennyi ügyintézői besorolású álláshelyre vonatkozó pótszabadság mértékétől több.

A Kit. szerinti új rendelkezések szerint a gyermek után járó pótszabadság rendelkezései is változtak. (39. számú táblázat) A korábbi szabályok szerint gyermek után járó pótszabadság a szülőknek 16 évnél fiatalabb gyermek után járt, ami az új szabályozás szerint kedvezőbben a gyermek 18 éves kor eléréséig megilleti a dolgozót. A gyermek után járó pótszabadság mértéke is jelentősen növekedett, mivel a kormánytisztviselő 18 életév alatti gyermek után 2 nap helyett 4 napra, két gyermek után 3 nap helyett 8 nap, három vagy annál több gyermek esetén a 7 nap helyett 14 nap pótszabadságra szerez 2019. január 1-jét követően jogosultságot. A pótszabadság mértéke pedig 2 munkanappal nő gyermekenként akkor, ha fogyatékkal élő gyermek nevelését látja el a szülő. A gyermek után járó pótszabadságra való jogosultság először a gyermek születési évében illeti meg a szülőt, utoljára pedig abban az évben kell figyelembe venni, amikor a gyermek a 18 életévét betölti.

A gyermek után járó pótszabadságot a gyermek mindkét kormánytisztviselő szülője jogosult igénybe venni, ha a gyermekkel közös háztartásban él.

A családtámogatási elvekkel összhangban a pótszabadságra jogosultak köre és mértéke is mondhatni a dolgozói oldal javára pozitívan változott. A gyermek után járó pótszabadságon felül kiszélesedett a pótszabadság megállapításában érintettek köre, hiszen a nagyszülők is jogosultakká válnak 5 nap pótszabadságra az unoka születését követő második hónap végéig. A házasságkötések számát és ezáltal a családokat támogatva az első házasságkötést is 5 munkanap pótszabadsággal jutalmazták, amire alanyi jogon szereznek jogosultságot a kormánytisztviselők a házassági anyakönyvi kivonat igazolásával. Az apának gyermeke születése esetén 8 nap, ikergyerekek esetén 10 nap pótszabadság jár a születést követő második hónap végéig.

További pótszabadságot állapít meg a Kit. az egészségi ártalomnak kitett munkakörök betöltése vonatkozásában.(40.számú táblázat)

A Kit. bevezetésével a törvény hatályba lépését megelőzően fel nem használt szabadság is rendezésre került. Ez a rendelkezés megint csak „új szemléletű”, hiszen korábban fel nem használt megmaradt szabadságot kizárólag jogviszony megszűnés esetén lehetett kifizetni, a jogviszony fennállása alatt még akkor sem, ha a dolgozó nem tudta felhasználni a szabadságát a tárgyévben. A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény egyes átmeneti rendelkezéseinek végrehajtásáról szóló 16/2019. (II. 13.) Korm. rendelet tartalmazza a Kit. által bevezetett rendelkezésekhez kapcsolódóan a kormánytisztviselőket megillető szabadságmegváltás részletszabályait.

A szabadságmegváltás a Kit. hatálya alá tartozó valamennyi központi és területi államigazgatási szervnél foglalkoztatottra kiterjedt, kivéve a kormányhivatalok kormány megbízottjait valamint a kormányzati igazgatási szervnél foglalkoztatott munkavállalókat, mivel az ő részükre a 2018. december 31-én meglévő szabadságot ki lehet adni. A többi Kit. hatálya alá tartozó foglalkoztatott esetében a 2018. december 31-én meglévő szabadságát 2018. december 31-ét követően nem lehet kiadni. Ennek alapján az érintett részére a 2018. december 31-én meglévő, ki nem adott szabadságát a Korm. rendeletben meghatározottak szerint kellett megváltani. Amennyiben valaki 2018. december 31-én szülési szabadságon, vagy a gyermek ápolása, gondozása céljából igénybe vett fizetés nélküli szabadságon volt, azon szabadságáról dönthetett, amire 2018. december 31-ig jogosultságot szerzett. Ennek megfelelően vagy a távollétének megszűnését követő 2 éven belül ki kell adni részére a fel nem használt szabadságát, vagy 30 napon belül meg kell váltani.

A Kit. 289. § (2) bekezdése szerinti szabadságmegváltás az érintett 2018. december 31-én meglévő szabadságára terjedt ki a központi kormányzati igazgatási szervnél kormánytisztviselő és kormányzati ügykezelő, a területi kormányzati igazgatási szerveknél foglalkoztatott állami tisztviselő és állami ügykezelő esetében, valamint azon munkavállalók esetében, akinek a munkaviszonya a Kit. 285. § (10) bekezdése alapján kormányzati szolgálati jogviszonnyá alakult át.

9.5. TÁVMUNKA ÉS OTTHONI MUNKAVÉGZÉS

Az Európai Bizottság kezdeményezésére 2002-ben jött létre az Európai Távmunka Keret-megállapodás, amely meghatározza a távmunka alapelveit és a tagállami szabályozás szintjén szem előtt tartandó legfontosabb szabályokat, előírásokat. Magyarországon a távmunkáról szóló európai Keret-megállapodás rendelkezései 2004 májusában kerültek át a Munka Törvénykönyvébe¹⁹¹ és azóta alkalmazandó mind a köz-, mind pedig a magánszférában egyaránt.

A közigazgatásfoglalkoztatására vonatkozóan a távmunka és az otthoni munkavégzés szabályai több szinten kerülnek szabályozásra, törvényi szinten az általános szabályok kerültek meghatározásra, ezen felül törvényi felhatalmazás¹⁹² alapján megalkotott Korm. rendeletek tartalmazzák a különös szabályokat. A szabályozás célja a távmunkavégzés és az otthoni munkavégzés, mint atipikus foglalkoztatás szabályainak meghatározása.

A Kit. hatálya alatt foglalkoztatottak esetében a távmunka és az otthoni munkavégzés szabályainak általános rendelkezései törvényi szinten a Kit. 125-126. §-aiban¹⁹³, különös szabályai pedig kormányrendeleti szinten a kormányzati igazgatási létszámgazdálkodásról, valamint a kormányzati igazgatási szerveket és azok foglalkoztatottjait érintő egyes személyügyi kérdésekről szóló 88/2019. (IV. 23.) Korm. rendeletben (23-26. §)¹⁹⁴ kerültek szabályozásra. A Kttv. hatálya alatt foglalkoztatottakra vonatkozóan törvényi felhatalmazás¹⁹⁵ alapján megalkotott, közszolgálati tisztviselők munka- és pihenőidejéről, az igazgatási szünetről, a közszolgálati tisztviselőt és a munkáltatót terhelő egyes

¹⁹¹ Mt. 196-197. §-ába kerültek átvezetésre.

¹⁹² Kit. 281. § (4) bekezdés 17. pontja alapján, valamint Kttv. 259. § (1) bekezdés 10. b) pontjában foglalt felhatalmazás alapján.

¹⁹³ Kit. 125. §-a tartalmazza a távmunka rendszerére vonatkozó általános szabályokat, a 126. §-az otthoni munkavégzés általános szabályait.

¹⁹⁴ 88/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet 23-24. §-ai tartalmazzák a távmunkavégzésre vonatkozó különös szabályokat, a 25-26. §-ai az otthoni munkavégzés különös szabályait.

¹⁹⁵ Kttv. 259. § (1) bekezdés 10. b) pontjában foglalt felhatalmazás alapján.

kötelezettségekről, valamint a távmunkavégzésről szóló 30/2012. (III. 7.) Korm. rendelet (11. §-12. §) tartalmaz rendelkezéseket. A további részletszabályokat pedig a munkáltatók egyedileg szabályozzák a közszolgálati szabályzatban.

A távmunkavégzés eltérő munkavédelmi szabályait a munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény tartalmazza.¹⁹⁶ 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 is 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. hatály 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 elektronikusan továbbítják, ide nem értve az otthoni munkavégzést.”¹⁹⁷ „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.”¹⁹⁸

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 álláshelyen ellátandó feladat körében kezelt adatok védelmére, biztonságára vonatkozó követelmények lehetővé teszik azoknak információtechnológiai vagy számítástechnikai eszközzel történő továbbítását.

¹⁹⁶ Mtv. 86/A. §

¹⁹⁷ A Kit. 125. § (1) bekezdése alapján

¹⁹⁸ A Kit. 126. § (1) bekezdése alapján.

- A távmunkavégzésre vagy az otthoni munkavégzésre irányuló megállapodás jön létre, melyről a beosztási okiratban is rendelkeznek.

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. 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.

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.

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 közszolgálati tisztviselők esetében kinevezésben rögzítik a távmunkavégzést, addig a Kit. hatálya alatt foglalkoztatottakkal 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. hatály alatt foglalkoztatottak esetében biztosítva van, hogy 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), addig ennek lehetősége a Kit. hatály alatt nem került leszállításra.

Mind a távmunka, mind az otthoni munkavégzés során nagy hangsúlyt kell fektetni a kommunikációra, Ezen esetekben a fennálló kommunikáció kétirányú. Egyrészt a távmunkát vagy otthoni munkát végző kormánytisztviselő köteles a megállapodás létrejöttével egyidejűleg tájékoztatni a munkáltatói jogkör gyakorlóját a kapcsolattartáshoz szükséges elérhetőségeinek adatairól. Továbbá a munkáltatói jogkör gyakorlója is kötelezettséggel tartozik a munkavégzéshez szükséges információkról tájékoztatást adni a kormánytisztviselőnek.

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.

Biztonságelőírási szempont, hogy a kormánytisztviselő az otthoni munkavégzéshez használt saját eszközein a kormányzati igazgatási szerv által meghatározott informatikai védelmi beállításokat bizonyítható módon alkalmazza, valamint a biztonsági előírásokat maradéktalanul betartja. Otthoni munkavégzés esetén a kormánytisztviselő a kormányzati igazgatási szervvel történő, valamint a feladatellátással összefüggő kapcsolattartásra kizárólagosan a rendelkezésére bocsátott elektronikus levélcímet, illetve elektronikus postafiókot használhatja.

A távmunkát végző kormánytisztviselő a távmunkavégzés elrendelésével egyidejűleg tájékoztatja a munkáltatói jogkör gyakorlóját a kapcsolattartáshoz szükséges elektronikus eszköz elérhetőségének adatairól, ha az elektronikus eszközt nem a munkáltatói jogkör gyakorlója biztosítja.

Véleményem szerint a munkáltatónak nagy hangsúlyt kell fektetnie a közszolgálati szabályzatba kerülő részletszabályokat illetően, hiszen ezek a rendelkezések szolgálhatnak biztosítékkul az atipikus foglalkoztatás esetén felléphető problémák előzetes kiszűrésére. Ennek keretében a munkáltatónak célszerű előírni 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 az, akikkel nem lehet megállapodást kötni. (pl.: a próbaidejét töltő kormánytisztviselők esetében).

9.6.KORMÁNYZATI ÜGYKEZELŐK

A Kit. a kormányzati ügykezelőkre vonatkozóan – a kormánytisztviselőktől külön – rendelkezéseket tartalmaz, azonban visszaül a Kttv. kormányzati ügykezelőkre vonatkozó rendelkezésekre, melyeket egyebekben – a Kit.-ben nem szabályozott esetkör tekintetében – kell alkalmazni.

A Kit. hatálya alá tartozószerveknél foglalkoztatott kormányzati ügykezelő az általa ellátott feladatának funkciójában különbözik a kormánytisztviselőtől, tekintettel arra, hogy ebbe az alkalmazotti körbe tartozó dolgozó nem érdemi feladatokat lát el, hanem a kormánytisztviselő által végzett közhatalmi, irányítási, ellenőrzési és felügyeleti tevékenységhez kapcsolódóan, azt támogató ügyviteli feladatokat végez.

A kormányzati ügykezelők meghatározott kormányzati szolgálati jogviszonyban töltött idő után jogosultak előmenetelre. A Kit. hatálya alá tartozó kormányzati ügykezelők esetében a törvény 2. számú mellékletének E pontjában szabályozott, kormányhivatali kormányzati ügykezelők előmeneteli besorolására és illetményre vonatkozó szabályozást kell megfelelően alkalmazni. E szerint a kormányzati ügykezelők 4 előmeneteli fokozatot érhetnek el az alábbiak szerint:

- 3 év kormányzati szolgálati jogviszonyban töltött idő után kormányzati ügykezelő 2. előmeneteli fokozatba kerülnek,
- 11 év kormányzati szolgálati jogviszonyban töltött idő után kormányzati ügykezelő 3. előmeneteli fokozatba kell őket besorolni,
- 25 év kormányzati szolgálati jogviszonyban töltött idő után kormányzati ügykezelő 4. előmeneteli fokozatba kerülnek automatikusan.

A kormányzati ügykezelő alapszabadsága 20 munkanap, amely a kormányzati ügykezelő 1. besorolásban illeti meg az ügykezelőt, a kormányzati ügykezelő 2. besorolásban már 5 nappal emelkedik a szabadnapjainak száma, így 25 munkanap szabadsággal gazdálkodhat a tárgyévben. Kormányzati ügykezelő 3. besorolásban további 3 nappal emelkedik a szabadnapjainak száma, így szerez jogosultságot 28 munkanap szabadságra, majd a legmagasabb – ebben a munkakörben elérhető – besorolás esetén, a kormányzati ügykezelő 4. besorolásban már 32 nap szabadsággal rendelkezik. *(41. számú táblázat)*

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. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS FELÉPÍTÉSE

A fent vázolt szabályozási környezet motivációra való hatását empirikus felvétellel vizsgáltam. 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 véleménye a kutatás tárgyáról.¹⁹⁹ A kérdőíves felmérés keretében a kutatásban részt vett személyi állomány részére online, anonim módon történő kitöltés lehetőségét biztosítottam. (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 vizsgálat alá vont szervek közül azonban, csupán 1 HR vezető küldte meg a kérdőívet, így a kutatás során annak elemzése nem bír jelentőséggel. A kutatás utolsó fázisában került sor a kutatási tapasztalatok alapján az empirikus kutatás következtetéseinek megfogalmazásához.

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

¹⁹⁹ HORNYACSEK Júlia (2014): A tudományos kutatás elmélete és módszertana. Szakkönyv tudományos munkát végzők és doktori tanulmányokat folytatók számára. Nemzeti Közsolgálati Egyetem, Budapest (ISBN 978-615-5491-36-8) 91. old.

ösztönzőrendszer egészére nézve;

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 motivációs rendszeréről alkotott nézetekről, véleményekről. Feltételezésem szerint a kutatás eredménye hasznos információval szolgálhat és több szinten felhasználható eredményeket mutat. Egyrészt kormányzati szinten is információt nyújt a jogszabályokban deklarált juttatási elemekhez fűzött jogalkotói szándék megvalósulása tekintetében. Másrészt a dolgozói elégedettséget mutató eredmények pedig az adott szervezet vezetői számára szolgálhatnak segítségül a helyi motivációs sajátosságok, tényezők további alkalmazásában vagy azok mellőzésében.

A kérdőíves megkérdezés kapcsán 3 nagyobb csoportra különíthetők el a kérdések az alábbi csoportosítási bontásban:

1. *Bevezető kérdések*

A kérdőív bevezető kérdéseiben a megkérdezés tárgya a kérdőíves kutatásban részt vevő személy pozíciójára, a közsférában, valamint az adott munkahelyen eltöltött jogviszonyban töltött 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-skálán²⁰⁰ 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 kifejtős kérdés megválaszolására kerül sor. A kérdés annak függvényében változik, hogy a kutatásban részt vevő szervnél foglalkoztatotti állomány a Kttv., vagy a Kit. hatálya alá tartozik. A Kttv. hatálya alá tartozó személyi állomány esetében

²⁰⁰ Rensis Likert amerikai pszichológus és szociológus által a doktori értekezéséhez 1932-ben kifejlesztett Likert-skála módszerének lényege, hogy különböző állításokat két szélsőséges végpont között kialakított skálán értékelnek. „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 Károly (2016): A Likert-skála adta lehetőségek és korlátok. Opus et Educatio 3. évf. 4. szám 470. old.]

a kérdés a Kttv.-ben szereplő motivációs tényezők, a Kit. hatálya alá tartozóknál pedig a Kit. által bevezetett új jogszabályi rendelkezések a kutatásban részt vevők elégedettségére gyakorolt hatását vizsgálja. A kérdőív zárásaként szereplő kérdés egy rövid értékelést kért ebben a témában.

A megkeresett szervek a közigazgatási szervezetrendszeren belül az államigazgatási szervek voltak. 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. Ennek eredményeként a kérdőíves vizsgálatot 4 államigazgatási szervnél folytattam le, melyből 3 szerv (fővárosi és) megyei kormányhivatal, 1 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 – anonimitását megőrizve – megnevezése nélkül kerülnek az adatok, kimutatások feltüntetésre (lásd: Szerv 1.). A kérdőíves megkérdezés lefolytatására, a kérdések megválaszolására az adott szerv – vezetői döntéstől függően – 1-2 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. (42. 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 háttérre 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.

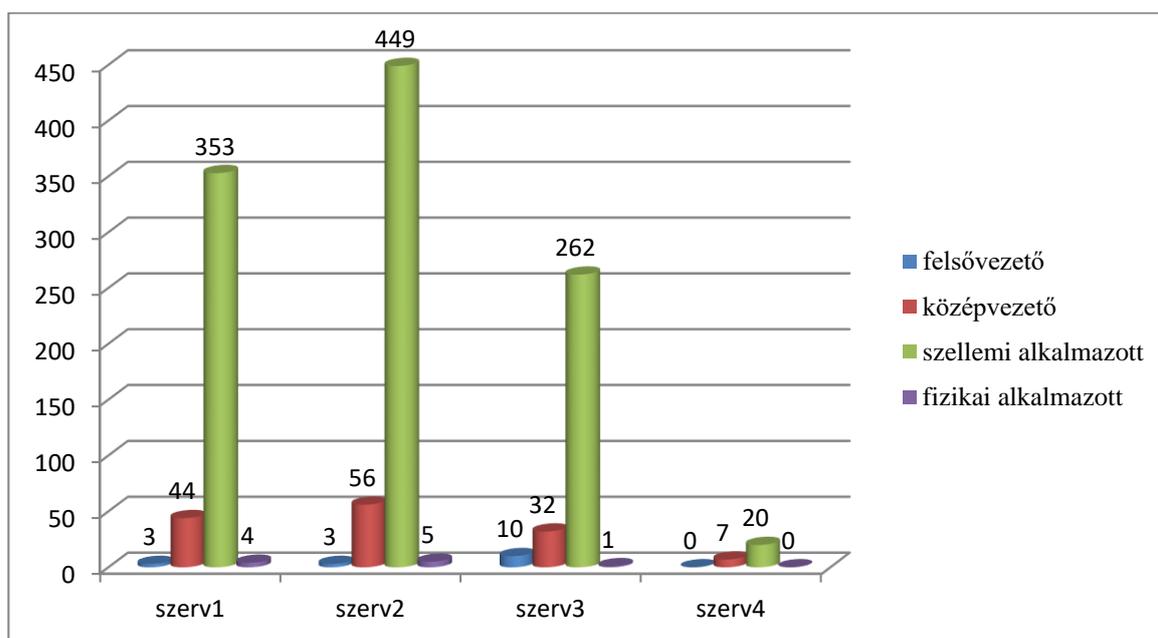
1. kérdés: Milyen pozíciót tölt be a jelenlegi munkahelyén?

A kérdőív első kérdése az adott szervek belüli, a dolgozó által betöltött pozícióra 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. (43. számú táblázat)

23. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők pozíció szerinti megoszlása



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

2. kérdés: Mióta dolgozik Ön a közszférában?

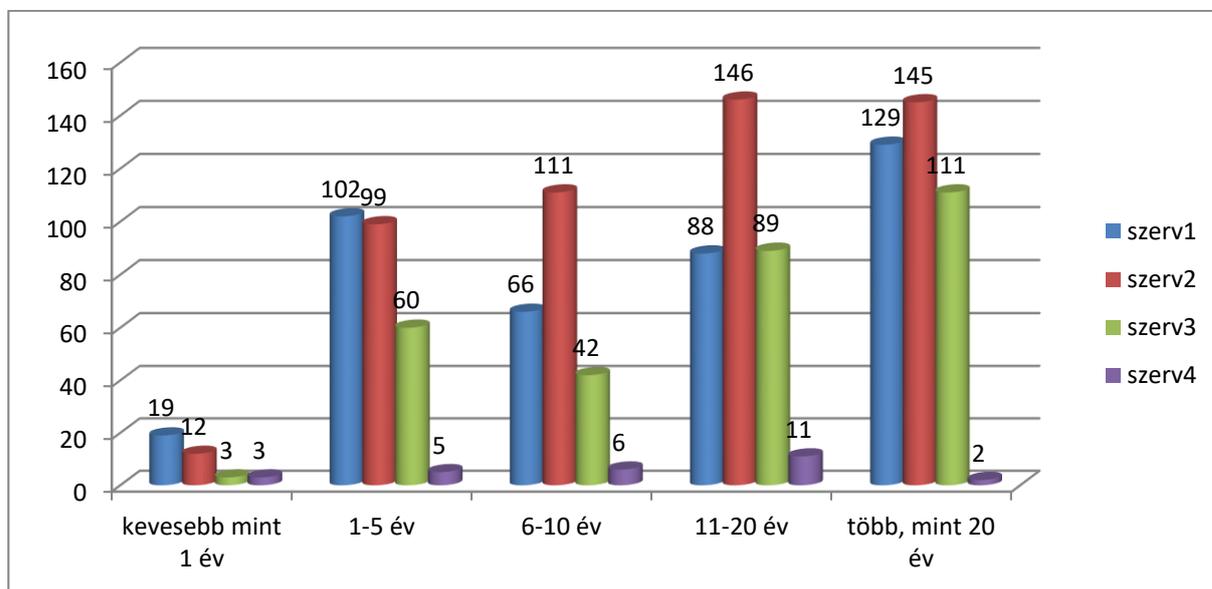
Magyary Zoltán megfogalmazásával élve, a közszoigálat a köznek, azaz mindenkinek válogatás nélkül való állandó és szabályos szolgálatát jelenti.²⁰¹ A válaszadók 5 opció közül választhattak a közszoigálatban jogviszonyban töltött idő vonatkozásában. A lehetséges válaszok: kevesebb, mint 1 éve, 1-5 éve, 6-10 éve, 11-20 éve, valamint több, mint 20 éve.

Az 1249 fő megkérdezett közül 37 fő (2,96 %) válaszolta azt, hogy kevesebb, mint 1 éve dolgozik a közszoigálatban. 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 közszoigálatban. A válaszadók legnagyobb részét pedig azok tették ki, akik több, mint 20 éve dolgoznak közszoigálatban, 387 fő (30,98%) adta ezt a választ a megkérdezettek közül. (44. számú táblázat)

²⁰¹ MAGYARY Zoltán (1942): Magyar közigazgatás. A közigazgatás szerepe a XX. sz. államában. A magyar közigazgatás szervezete működése és jogi rendje. Budapest, Királyi Magyar Egyetemi Nyomda. 131. old.

24. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők megoszlása
közszolgálatban töltött idő szerint



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

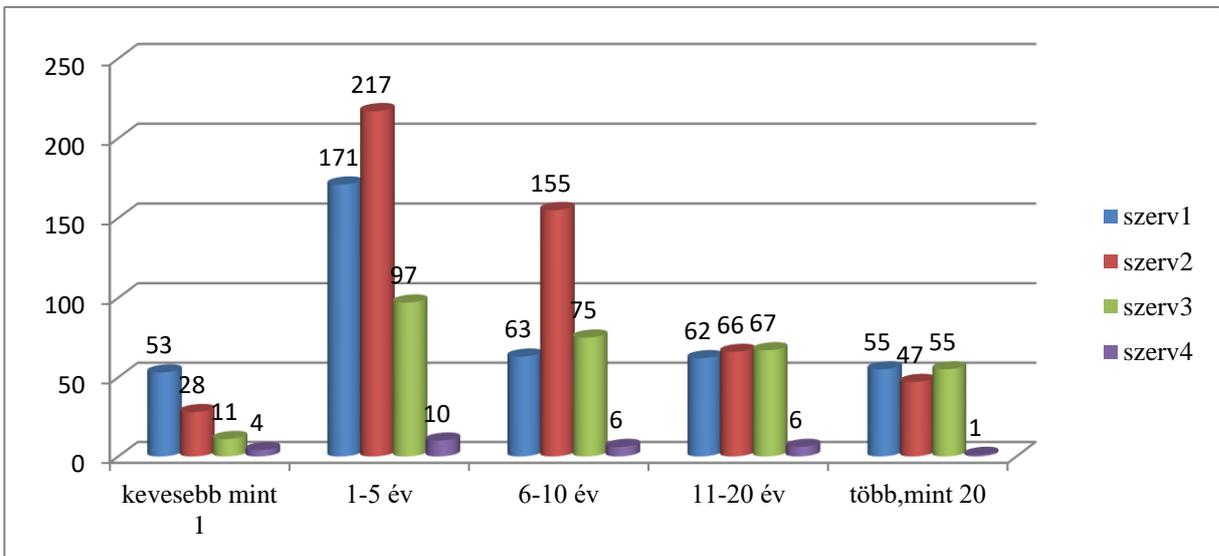
3. kérdés *Mióta dolgozik ezen a munkahelyen?*

Az előző kérdéshez hasonlóan a kérdőíves felmérésben részt vevők 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 munkakörbe 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. (45. számú táblázat)

25. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők megoszlása az adott közigazgatási szervnél töltött idő szerint



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

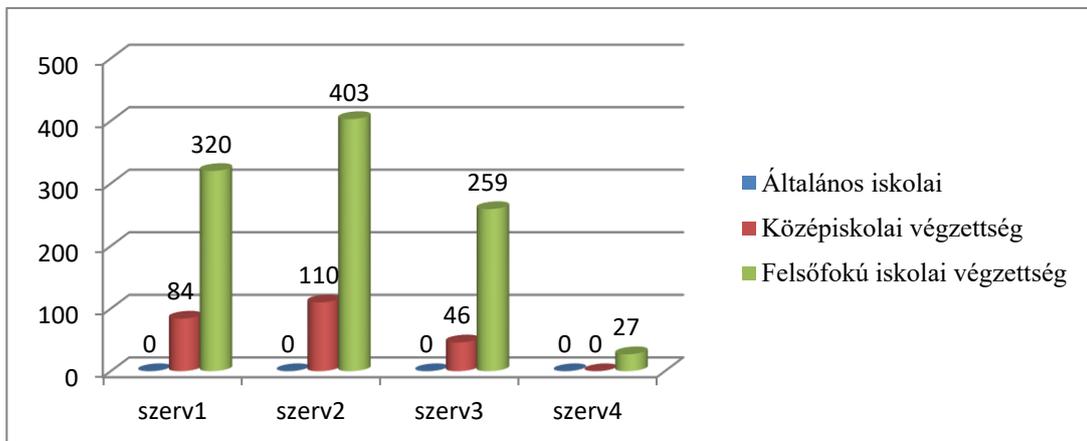
4. kérdés: Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?

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. (46. számú táblázat)

26. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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 egyensúly²⁰² fenntartása. Nap, mint nap szembe kell néznünk azzal, hogy korlátozott idő áll rendelkezésünkre a munkahelyi feladatok és a magánéleti kötelezettségek ellátására. Az életben adódó feladatok – függetlenül annak munkahelyi vagy magánéleti jellegétől – állandó változásban vannak, és folyamatosan igényeljük az egyensúlyi állapot megteremtését és fenntartását, hiszen az élet dinamikájából adódó változás magában hordozza a létrehozott egyensúlyból való kibillenés lehetőségét is. Az egyensúly azonban nem jelenti feltétlenül a munkára és a magánéletre szánt idő egyenlő eloszlását, tekintettel arra, hogy ez az egyensúly egyénenként eltérő, szubjektív jelenség. Mindenesetre leszögezhető, hogy a munka és a magánélet közti egyensúly megteremtésében és fenntartásában nagy szerepet játszik a munkáltató intézkedéseivel (pl. részmunkaidős foglalkoztatás lehetősége, családbarát munkahely megteremtése ...stb.).

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.”²⁰³ 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.²⁰⁴

²⁰² 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.

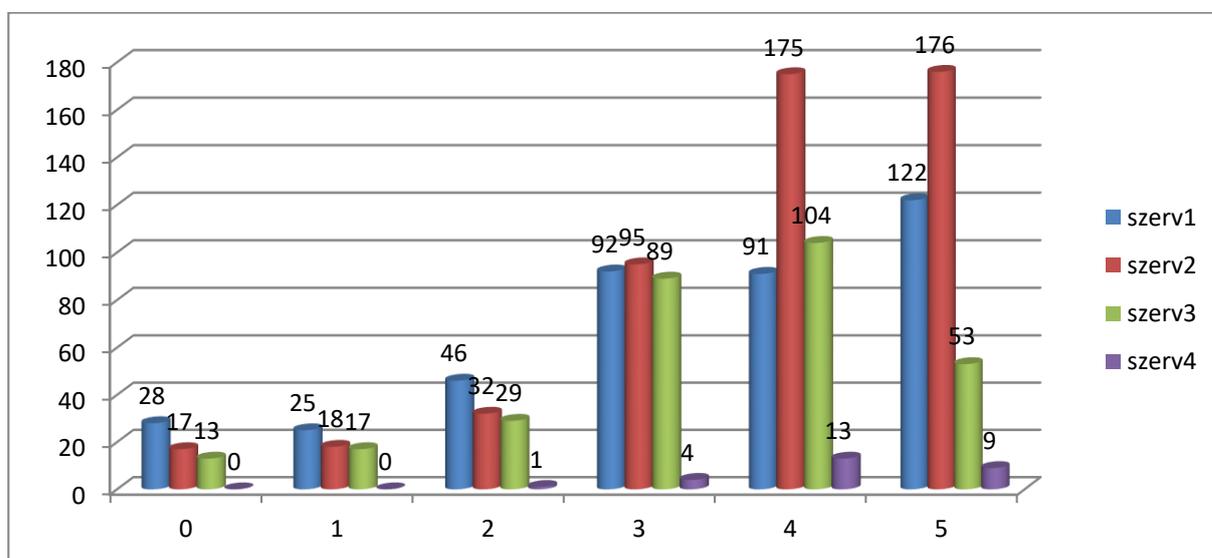
²⁰³ Az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság véleménye – Tárgy: A szociális partnerek szerepe – A hivatás, a család és a magánélet összeegyeztetése (2007/C 256/19) 1.5. pontja

²⁰⁴ Az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság véleménye – Tárgy: A szociális partnerek szerepe – A hivatás, a család és a magánélet összeegyeztetése
<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.

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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 értékelte 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. (47. számú táblázat)

27. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munka és a magánélet közti egyensúly munkáltatói támogatásáról



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

6. Kérem értékelje, hogy Ön szerint megtesz-e mindent a munkáltatója, hogy megtartsa a jó munkaerőt?

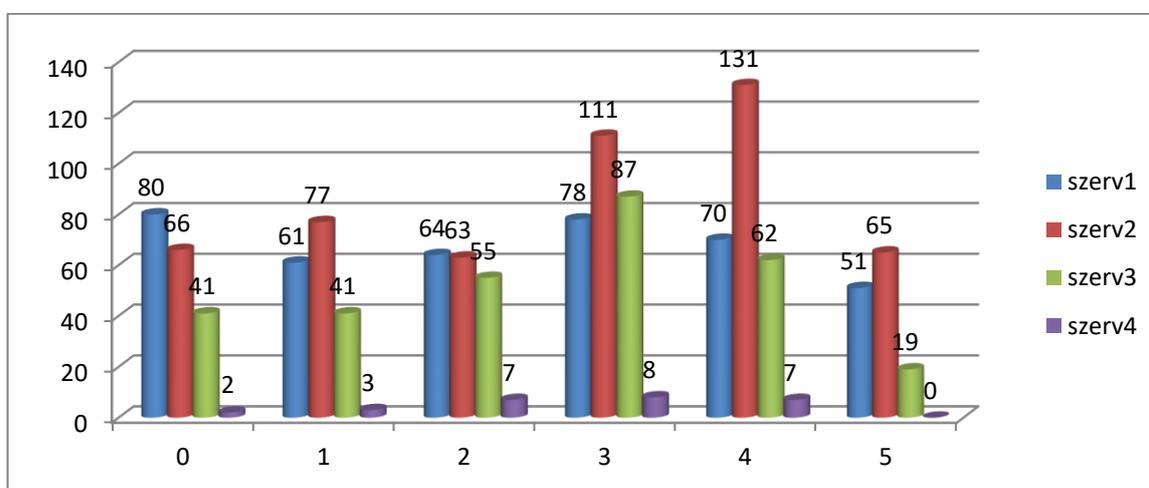
A munkaerő-gazdálkodás terén két komoly kihívással néznek szembe a szakemberek. Egyrészt nehézséget okoz az adott pozícióra mind szakmailag, mind emberileg alkalmas munkaerő toborzása, másrészt legalább olyan nagy hangsúlyt kell fektetni a már bevált munkaerő megtartására, mint a kiválasztásra. Mivel jó munkatársakat egyre nehezebb találni, ezért a munkáltatónak érdemes időt, energiát és pénzt 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 eszközeként tartjuk számon a személyi állomány

elkötelezettségének növelését, az alkalmazotti értékrend kialakítását, valamint a motivációs és javadalmazási stratégiák alkalmazását.²⁰⁵

A kérdőíves felmérésben részt vevők 0 és 5 közötti értékű Likert-skálán értékelték a munkáltató jó munkaerő megtartásáért tett tevékenységét. 189 fő (15,13 %) értékelte 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 %). (48. számú táblázat)

28. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye
a munkáltató tevékenységéről a jó munkaerő megtartása kapcsán



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 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. A megfelelő munkahelyi légkör hiánya is hosszabb távon kihat a dolgozók hozzáállására. A rosszul szervezett, naponta változó munkafolyamatok, be nem tartott

²⁰⁵ SZABÓ Szilvia – STRÉHLI-KLOTZ Georgina (2014): Közszolgálati életpályák. Emberi erőforrás áramlás. Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Budapest (ISBN 978-615-5491-22-1) 33. old.

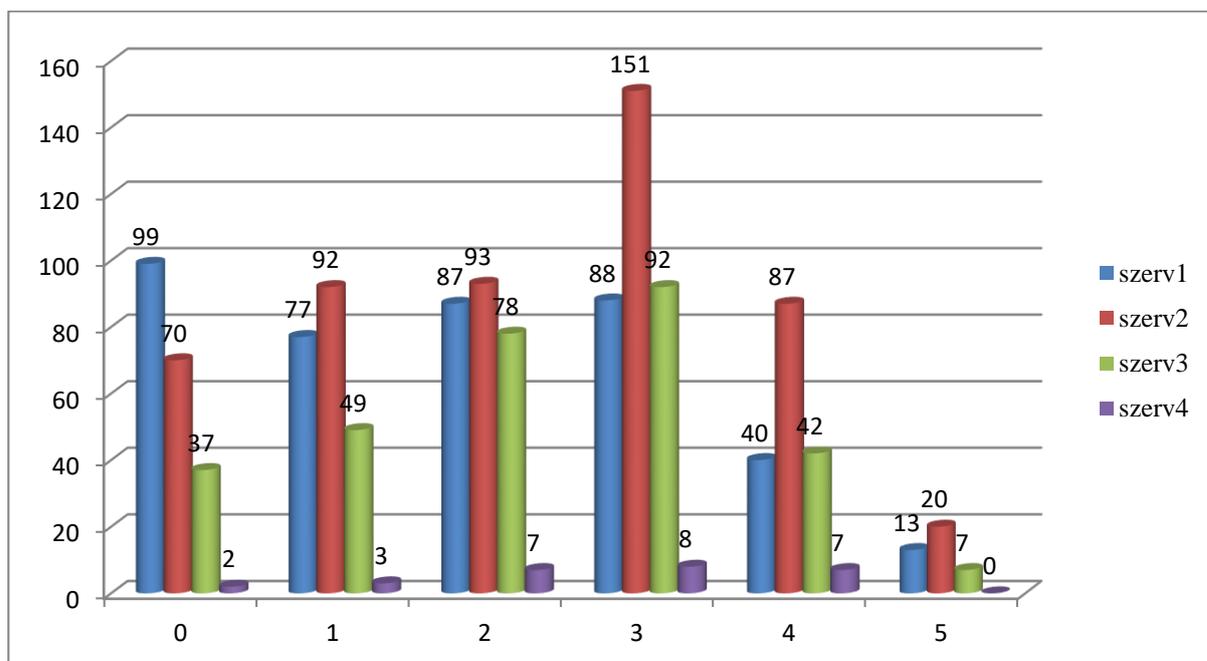
ígéretet, valamint következetlen vezetői döntések olyan reakciókat váltanak ki a dolgozók körében, melyek bizonytalansághoz vezetnek és akár hosszú távon a kilépés alapjául szolgálhatnak. Egy jól működő szervezetben fontosak az előre lefektetett és átgondolt eljárási folyamatok, amelyek által kiszámíthatóvá 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.

A kérdőíves felmérés ezen pontjában feltett kérdés az előző kérdésre épül, azonban itt már nem munkáltató jó munkaerő megtartásáért tett tevékenységére irányul a felmérés, hanem hogy ténylegesen ez irányú tevékenységének eredménye hogyan valósul meg a gyakorlatban, azaz a szervezet munkaerő-megtartóerejére irányult a vizsgálat.

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. (49. számú táblázat)

29. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye szervezet munkaerő megtartó képességéről



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. A stabilitást gyengítő tényezők között tartható számon az állandó szervezeti átszervezés, létszámcsökkentési hullám, valamint a magas fluktuáció.

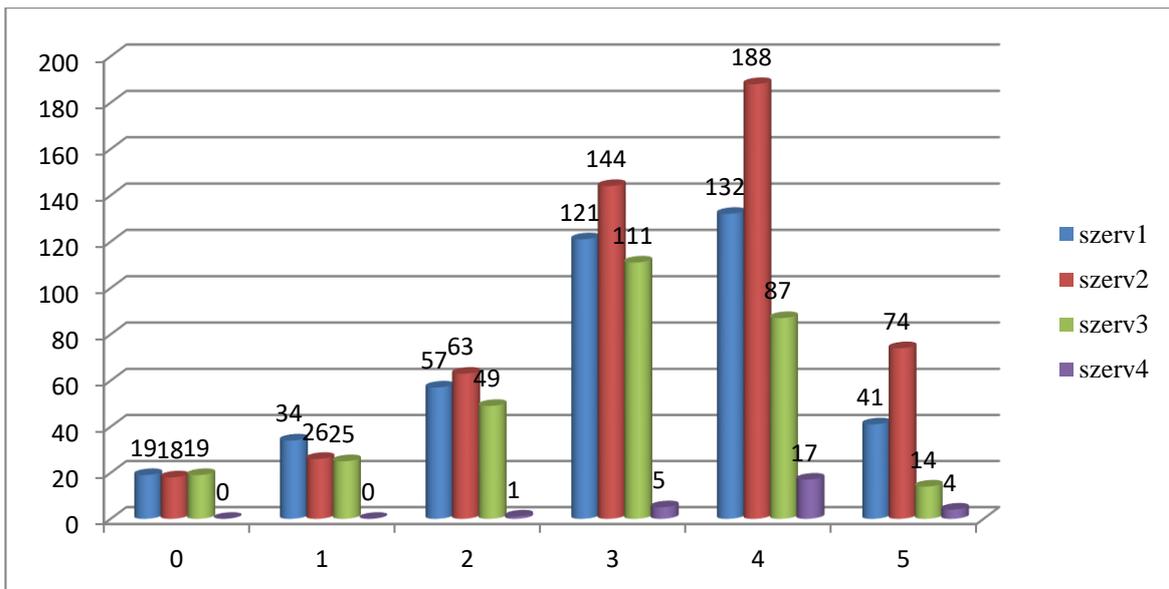
Az elmúlt időszakban tapasztalható – elsődlegesen a 30-40 éves korosztályt érintő – közigazgatási személyi állományban végrehajtott le- és felépítési hullámok közigazgatás minőségére gyakorolt hatása alig vizsgált terület. A közigazgatást érintő leépítések gyakorisága ellenben megkérdőjelezte a weberi közigazgatás fő jellegzetességét az állásstabilitást, ennek nyomán pedig a munkamegosztáson alapuló tudás-alkalmazást és tudásfejlesztést is.²⁰⁶

Az 1249 fő válaszadó közül kevesen értékelték instabilnak 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 %) értékelte 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 %) értékelte úgy, hogy hosszú távon stabilnak érzi munkahelyét, állását. (50. számú táblázat)

30. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkahely, állás stabilitásáról

²⁰⁶ GELLÉN Márton (2014): Karrierépítés és mobilitás a közszférában. In: KAISER Tamás (szerk.): Hatékony közszolgálat és jó közigazgatás – nemzetközi és európai dimenziók. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem (ISBN 978-615-5491-37-5) 160-161. old.



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

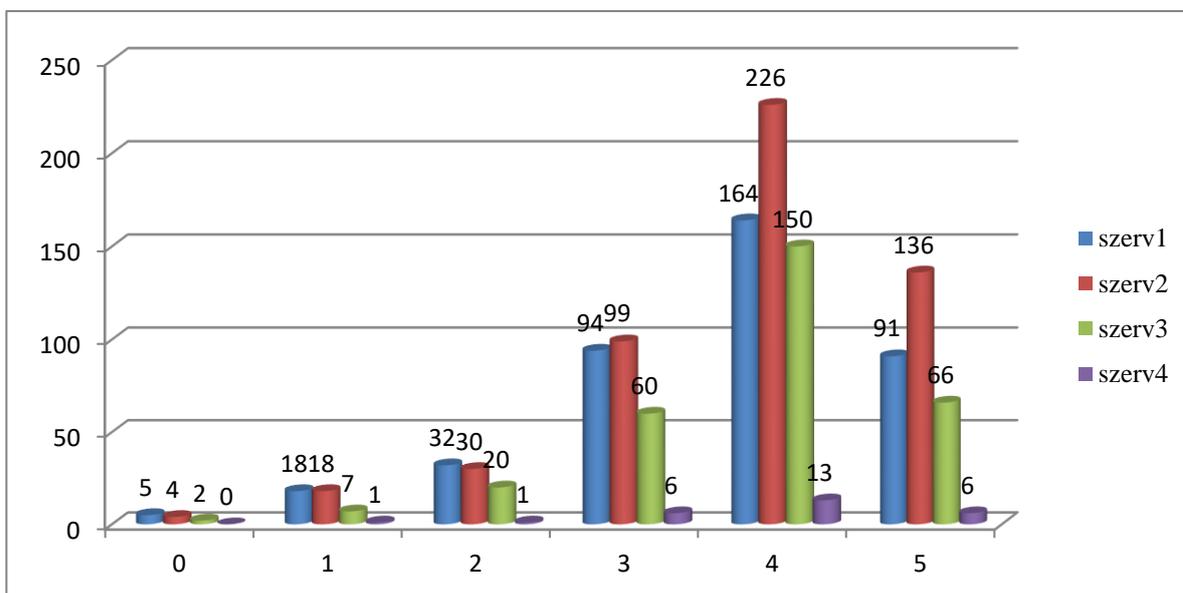
9. kérdés: Mennyire elégedett végzett feladataival, munkájával?

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.

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. (51. számú táblázat)

31. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a végzett feladatokkal, munkával összefüggő elégedettségről



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

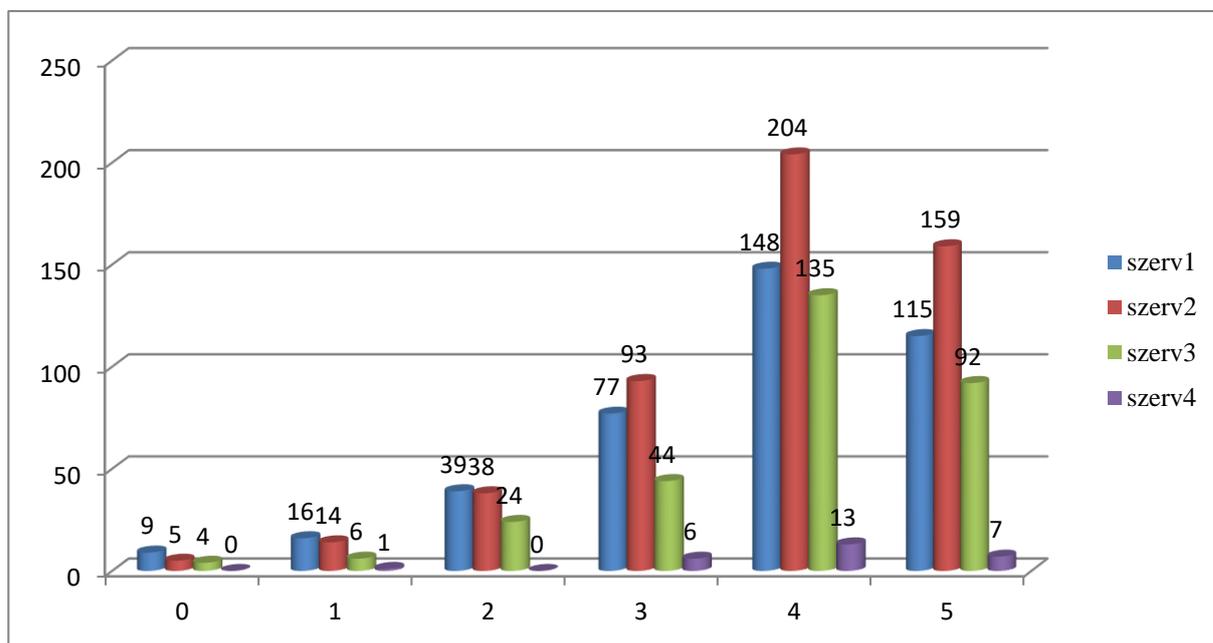
10. kérdés: Mennyire tudja a szakmai tudását és képességeit a munkája során jól hasznosítani?

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.

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. (52. számú táblázat)

32. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a szakmai tudásuk és képességeik hasznosításáról



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.²⁰⁷

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

²⁰⁷ Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 24. old.

https://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf

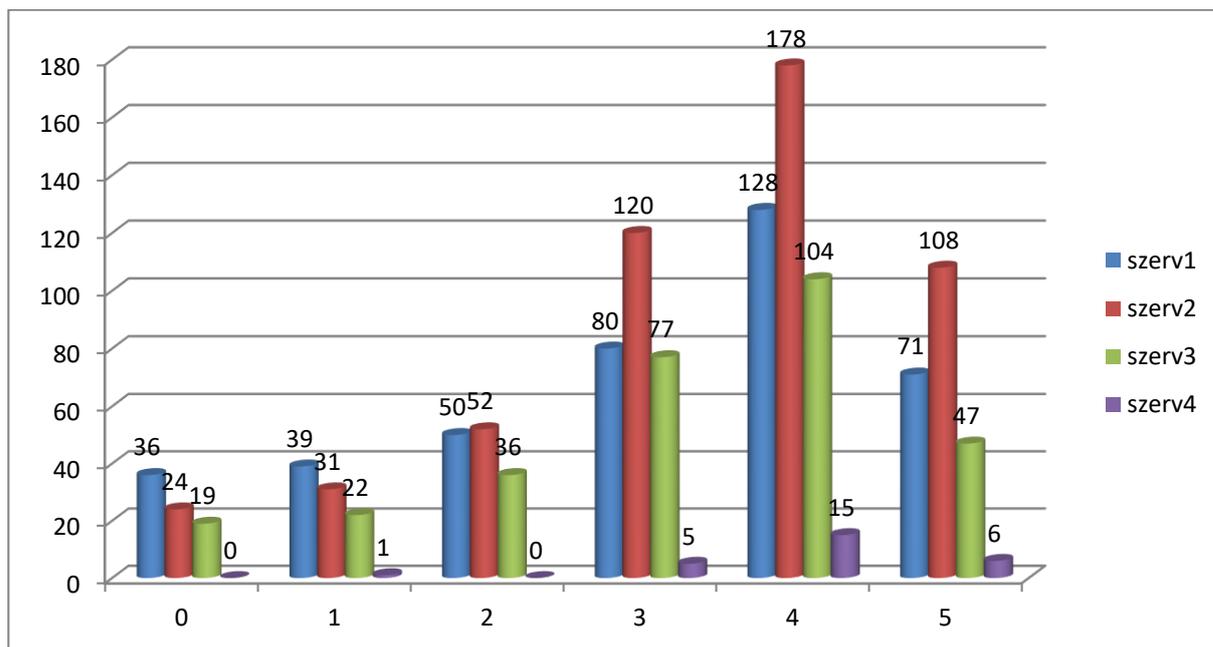
Letöltés ideje: 2019. március 10.

elköteleződést érznek 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.²⁰⁸

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 értékre minősítették munkájuk során a motiváltságukat, 425 fő (34,03 %) választásával. Maximálisan motiváltnak érzi magát munkájában 232 fő (18,57 %) az 5-ös érték választásával. (53. számú táblázat)

33. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye munkájukban megmutatkozó motiváltságuk terén



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

²⁰⁸ CHIKÁN Attila (2008): Vállalatgazdaságtan. Budapest, Aula Kiadó. (ISBN 978-963-9698-60-4) 301-324. old.

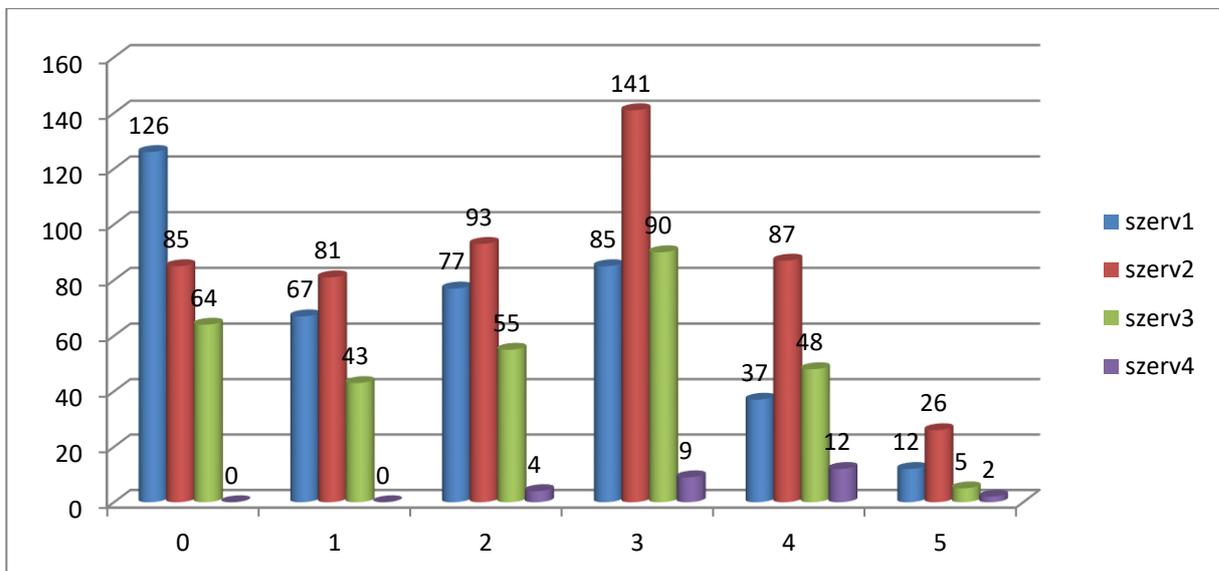
12. kérdés: Mennyire tartja jónak a szervezet ösztönzőrendszerét?

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, teljesítmény 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.

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 (3,6 %) adott maximum értéket szervezetének ösztönzőrendszerének minősítésekor. (54. számú táblázat)

34. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a szervezet ösztönzőrendszeréről



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

13. kérdés: Mennyire tartja teljesítményértékelő rendszert hatékonyak?

„A teljesítménymenedzsment kulcselemét képező teljesítményértékelés pedig a szervezet által kifejlesztett rendszer, amely segítségével rendszeresen (meghatározott időközönként) és módszeresen értékeli, hogy az alkalmazottak milyen mértékben felelnek meg az adott

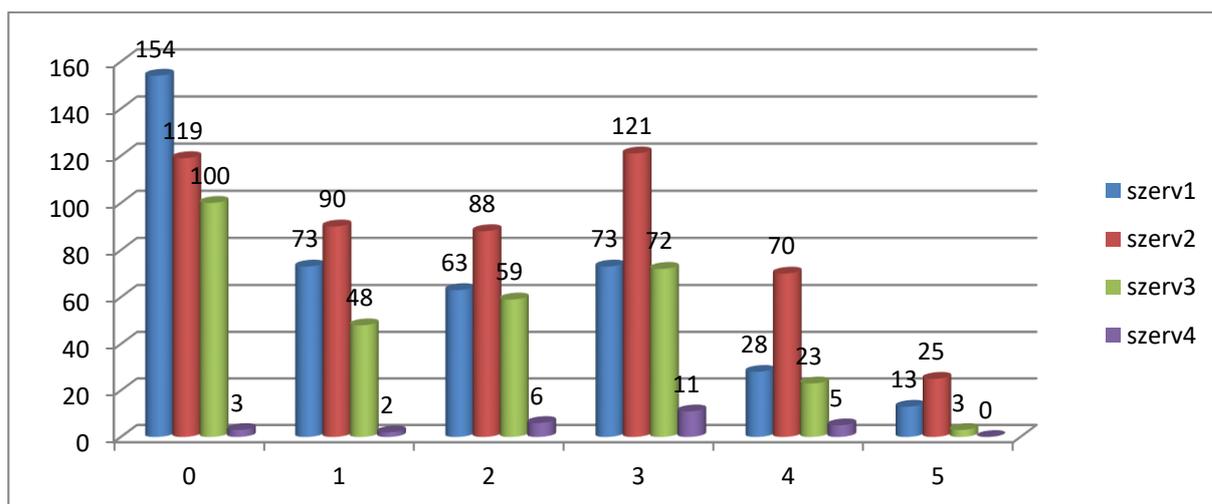
feladat/munkakör elvárásainak. Olyan folyamat, amelynek segítségével a szervezet visszajelzést szerez és ad alkalmazottai teljesítményéről.”²⁰⁹

A megfelelően működő teljesítményértékelési rendszer visszacsatolásul szolgál mind a munkáltató, mind pedig a munkavállaló részére az elvégzett munka minőségéről, mennyiségéről, 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. 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.²¹⁰

Az 1249 fő kutatásban részt vevő 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. (55. számú táblázat)

35. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a teljesítményértékelő rendszer hatékonyságáról



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

²⁰⁹ KAROLINY Mártonné – POÓR József (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. 284. old.

²¹⁰ LÓCZY Péter – VARGA-MÉSZÁROS Brigitta (2015): A Teljesítményértékelési Rendszer (TÉR). Nemzeti Közszerzői Egyetem, Vezető- és Továbbképzési Központ. 5. old.

14. kérdés: Ön szerint mennyire versenyképes a munkahelyének bérrendszere a magánszférához képest?

A jó javadalmazási politika egy olyan bérrendszert alkalmaz, ami 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 folyamatosnak tekinthető mindenkinél a pénz iránti szükséglet megléte.

A közigazgatás illetményrendszerében, a Kit által eszközölt módosítások szükségességét és időszerűségét is alátámasztották a közigazgatáson belüli humánerőforrás-gazdálkodás hatékonyságát vizsgáló mérési eredmények. Ez alapján megállapítható, hogy a közigazgatásban alkalmazásban álló szellemi foglalkozásúak nettó átlagkereseti mutatószámai a versenyszféra átlagkeresetéhez viszonyítva – a közigazgatás 2008. évi kereseti adatai kivételével – minden évben alulmaradnak.²¹¹

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...”²¹²

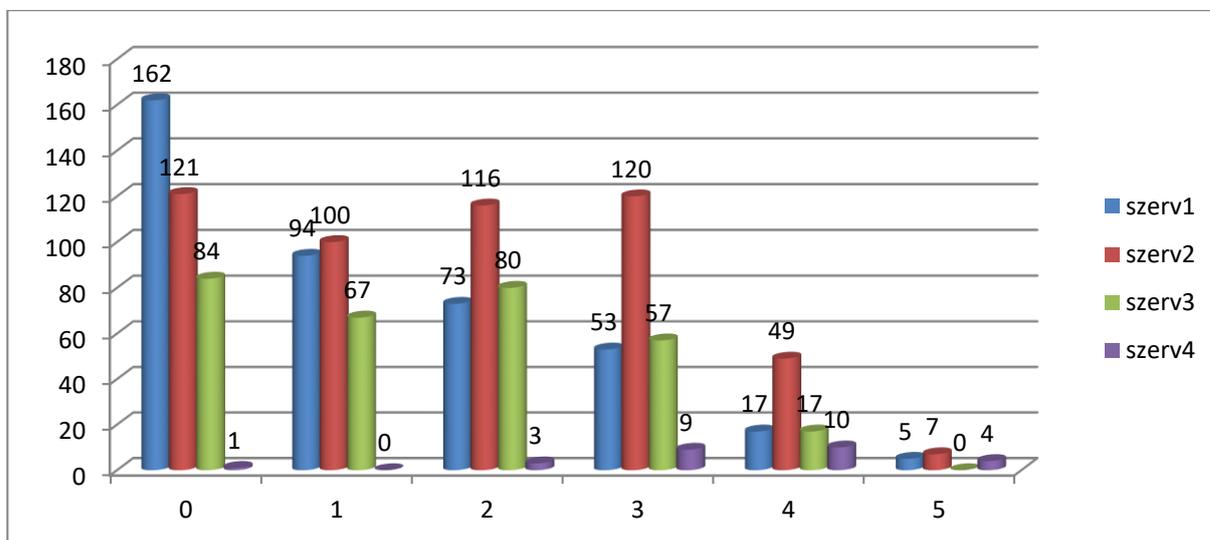
Az 1249 főből a válaszadók többsége a munkahelyének bérrendszerét kevésbé tartja versenyképesnek a magánszférához képest. Ezt mutatja, hogy 368 fő (29,46 %) egyáltalán nem tartja a bérrendszert versenyképesnek a magánszféra viszonyrendszerében, 261 fő (20,9 %) alacsony szintűre, 1-esre értékelte a bérrendszer 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 munkahelyének bérrendszerének versenyképességét a magánszférához képest. (56. számú táblázat)

²¹¹ JÓ ÁLLAM JELENTÉS 2019. NKE – Kutatásmódszertani és Mérésügyi Iroda. [https://joallamjelentes.uni-nke.hu/kiadvanyok/jo-allam-jelentes-2019-elso-valtozat/\(Letöltés ideje: 2020. május 06.\)](https://joallamjelentes.uni-nke.hu/kiadvanyok/jo-allam-jelentes-2019-elso-valtozat/(Letöltés ideje: 2020. május 06.)) 157. old.

²¹² GELLÉN Márton (2013): A közszféra és a magánszféra viszonya az egyéni karrierutak tervezésében. Pro Publico Bono. Magyar közigazgatás, Budapest. 43. old.

36. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkahely bérrendszeréről a magánszféra viszonyában



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

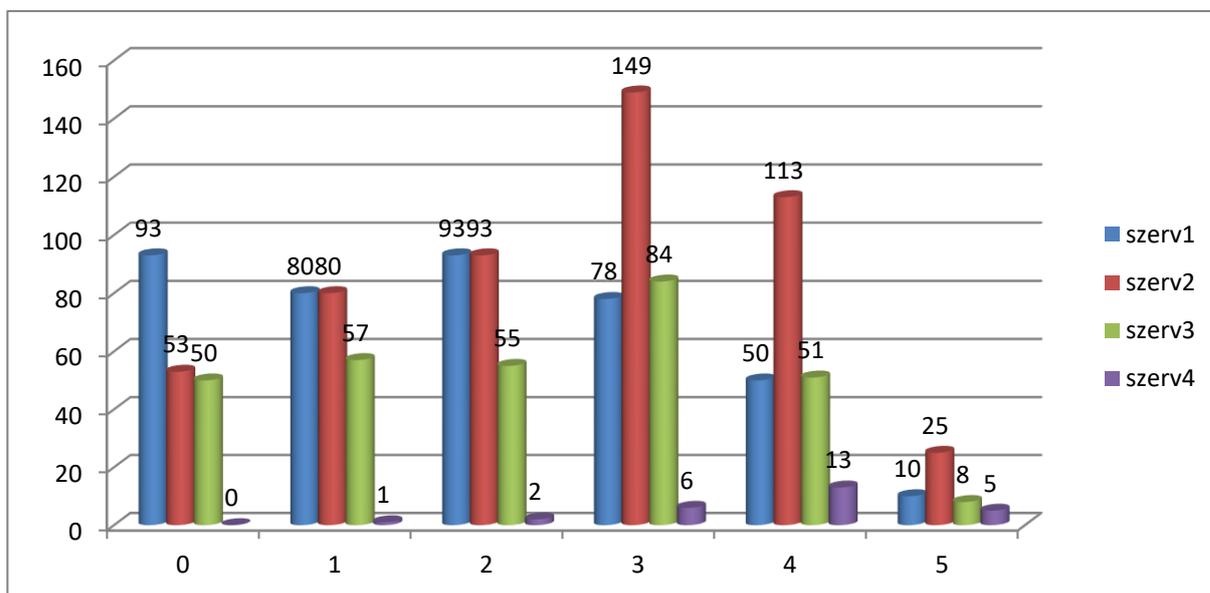
15. kérdés: Mennyire gondolja azt, hogy a munkája során nyújtott teljesítménye arányos a fizetésével?

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.

A megkérdezettek véleménye a munkájuk során nyújtott teljesítmény és a fizetés 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 bérrel. 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. (57. számú táblázat)

37. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye
a munkájuk során nyújtott teljesítmény és a fizetés arányosságáról



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

16. kérdés: Mennyire elégedett a bérével?

A bér²¹³ 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 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.²¹⁴

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

²¹³ Magyarországon 2019. januártól szeptemberig terjedő időszakban a teljes munkaidőben alkalmazásban állók nemzetgazdasági szintű havi bruttó átlagkeresete 359.900 Ft,- volt, ami 10,8 %-kal haladta meg az egy évvel korábbi átlagkereseti adatokat.

Központi Statisztikai Hivatal (2019): Magyarország, 2019. I-III. negyedév

<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mone/mo1909.pdf>

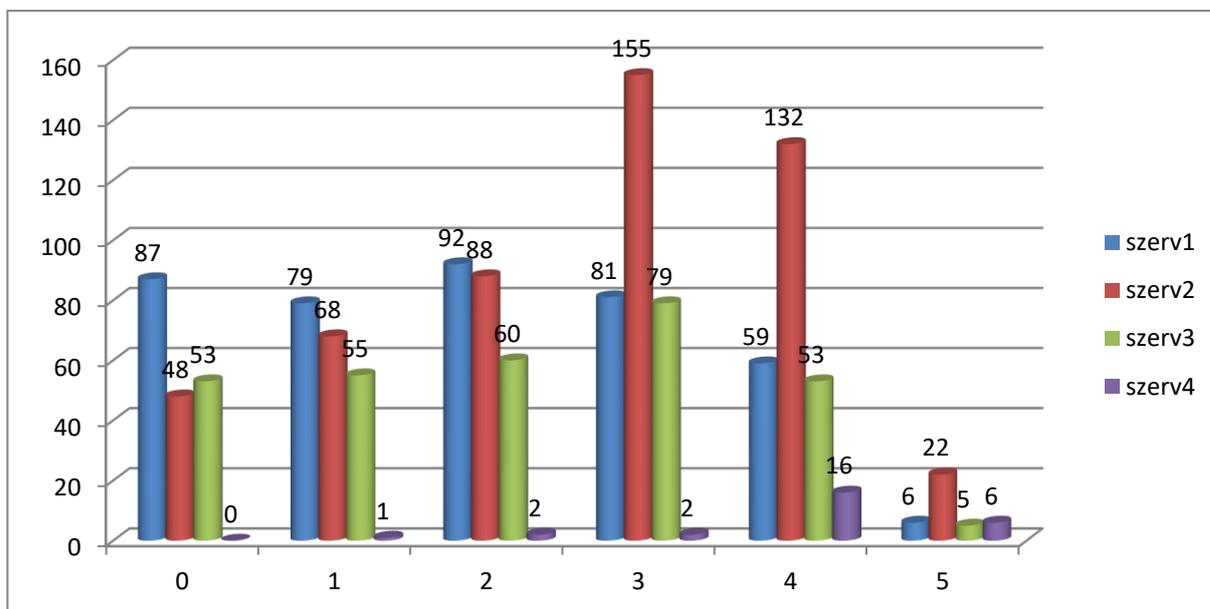
Letöltés ideje: 2020. június 26.

²¹⁴ FARKAS Ferenc – BALOGH Gábor – RIDEG András (2015): Menedzsment alapvetések és funkciók. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar. Pécs (ISBN 978-963-642-758-0) 72-73. old.

(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. (58. számú táblázat)

38. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők elégedettsége a bérrel



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

17. kérdés: Mennyire elégedett az egyéb juttatásokkal?

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.²¹⁵

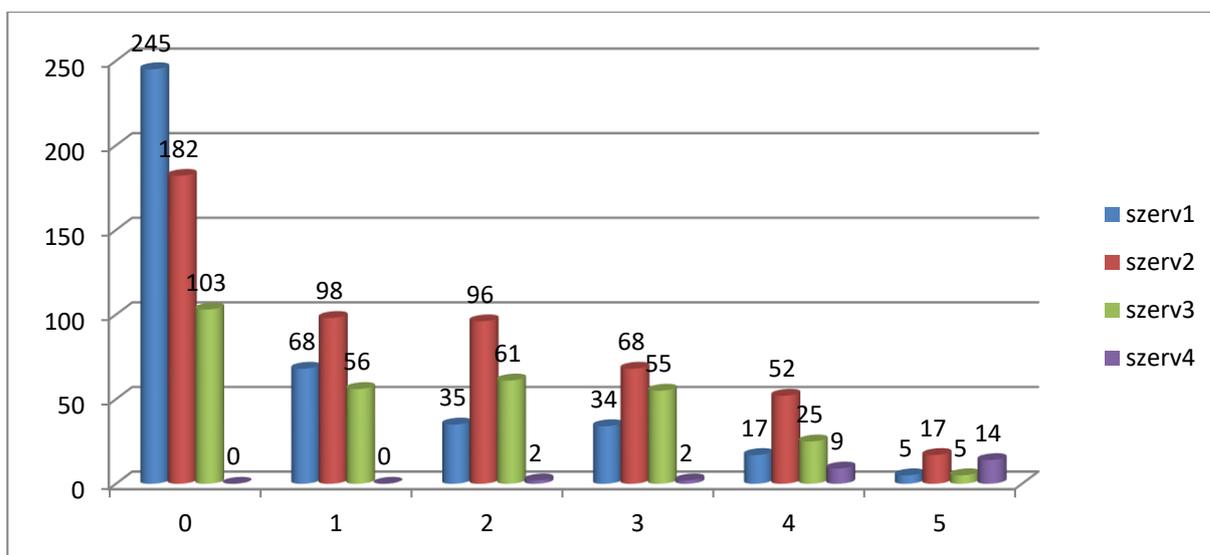
A kutatás során a válaszadók többsége a teljes mértékű elégedetlenségét fejezte ki az egyéb juttatásokkal összefüggésben. Bizonyítja ezt az, hogy az 1249 fő megkérdezett közül 530 fő (42,43 %) választotta a 0 értéket az egyéb juttatásokkal kapcsolatos elégedettség terén, 222 fő (17,77 %) pedig az ugyancsak alacsony szintű 1-es értéket adott. 194 fő (15,53 %) értékelte az egyéb juttatásokkal kapcsolatos elégedettségét 2-es értékűre, 3-as minősítést

²¹⁵ KRAUSS Gábor – PETRÓ Csilla (2014): A közszolgálat béren kívüli juttatási rendszerének aktuális kérdései. Pro Publico Bono. Magyar Közigazgatás 2014. (4.) 45-46. old.

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 %). (59. számú táblázat)

39. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők elégedettsége az egyéb juttatásokkal



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.”²¹⁶

A fizetett szabadság – munkajogi definíciója szerint – „... a munkavállalót a munkában töltött ideje alapján megillető fizetett pihenőidő.”²¹⁷

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.²¹⁸

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 –

²¹⁶74/2006. (XII.15.) AB határozat

²¹⁷ KUN Attila – HOMICSKÓ Árpád Olivér – EMBER Alex – PETROVICS Zoltán (2018): Megújult munkajogi szabályozás. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Vezető- és Továbbképzési Központ, Budapest. (ISBN 978-615-5870-17-0) 50. old.

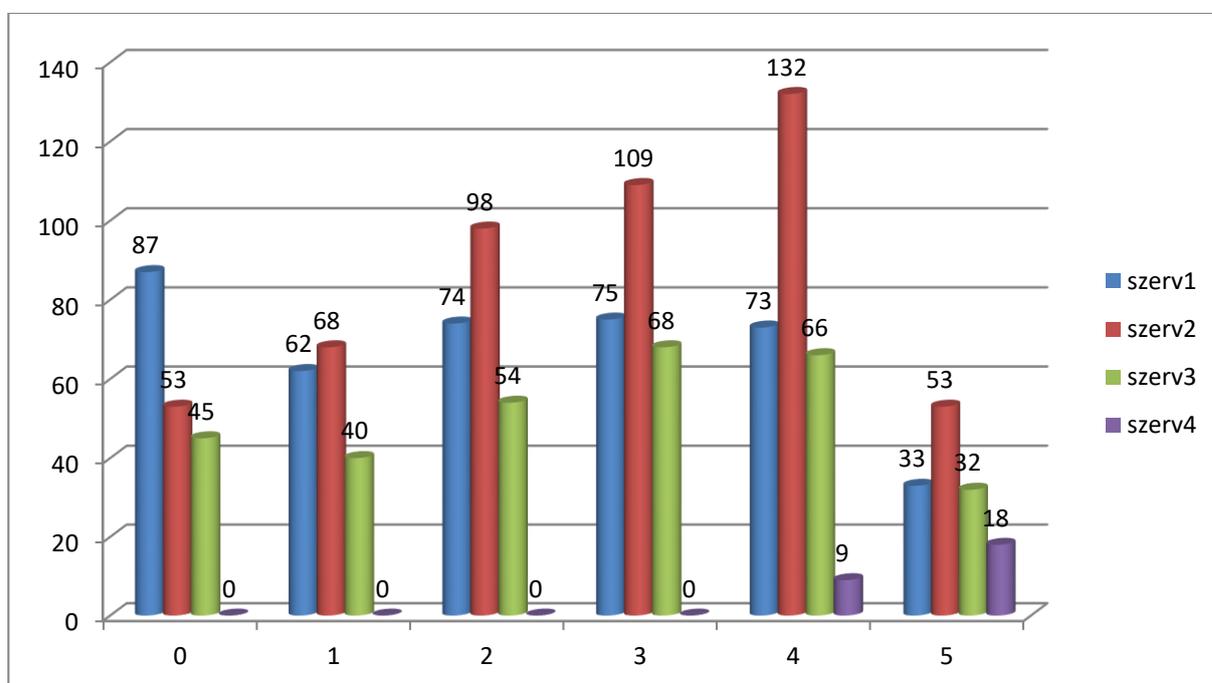
²¹⁸ GYULAVÁRI Tamás (szerk.) (2015): Munkajog. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest. 292. old.

munkavégzés hiányában is – jogosultságot szerez a dolgozó meghatározott díjazásra. A szabadság valamennyi munkavállalót megillet és olyan funkciót tölt be – nevéből is adódóan –, hogy a munkavállaló a szabadság idejét szabadon, az ő döntése szerint töltheti el.

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. (60. számú táblázat)

40. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők elégedettsége a szabadság mértékével



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

19. kérdés: Mennyire tartja világosnak és egyértelműnek a munkájához kapcsolódó feladatokat, elvárásokat?

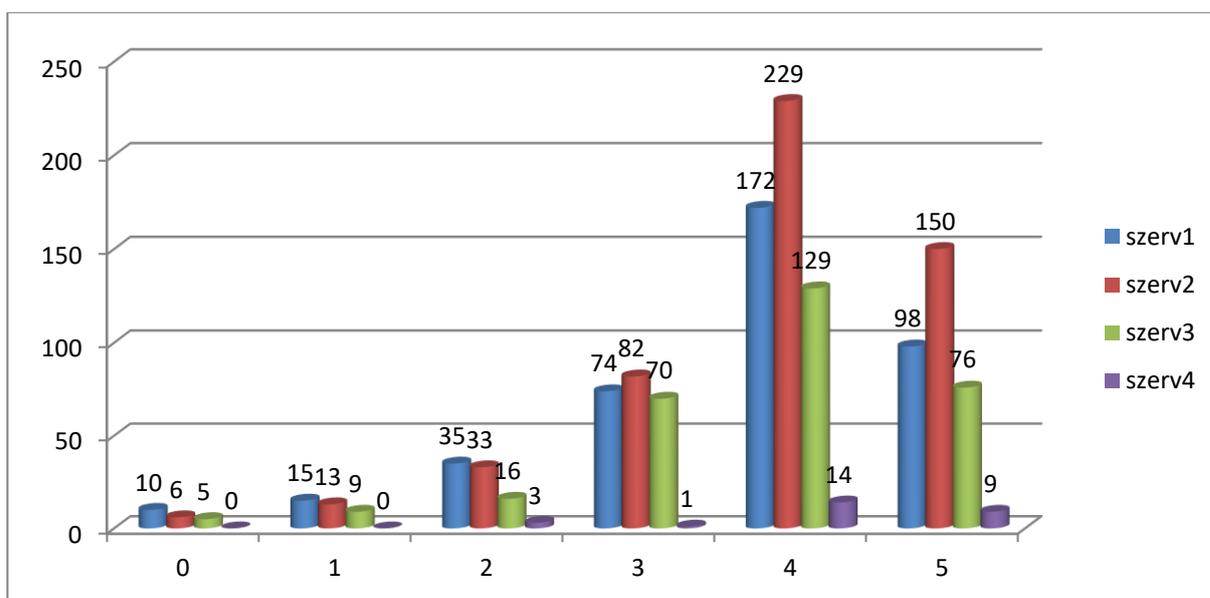
A vezető kötelessége, hogy a munkavállalók részére – az általuk betöltött munkakörhöz tartozó feladatkörön belül – egyértelműen és világosan kijelölje a célokat, meghatározza a feladatokat és a megvalósításhoz szükséges irányt, valamint eszközöket megadja. Éppen azért kulcsfontosságú, hogy a vezető az 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.²¹⁹

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. (61. számú táblázat)

41. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkájukhoz kapcsolódó feladatok, elvárások egyértelműségéről



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).²²⁰

A kompetencia fogalmi meghatározására számtalan leírást találhatunk a szakirodalmi forrásokban. Függetlenül azonban attól, hogy a kompetenciának széleskörű és sokoldalú

²¹⁹ MÉHESES Tamás (2019): Humán erőforrás-menedzsment: Vezetői feladatok a kiválasztásban és a munkahelyi szocializációban. In: KAJTÁR Edit – KORPICIS Márta – KRISKÓ Edina – MÉHESES Tamás – ROBERTS Éva – RUZSA Dóra (2019): Vezető és vezetés a közszolgálatban. (szerk.: Korpics Márta, Méhes Tamás) Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem. (ISBN 978-963-498-096-4) 55-60. old.

²²⁰ JAKÓ Melinda (2004): A kompetencia fogalmának értelmezési lehetőségei. Humánpolitikai Szemle 2004/5.

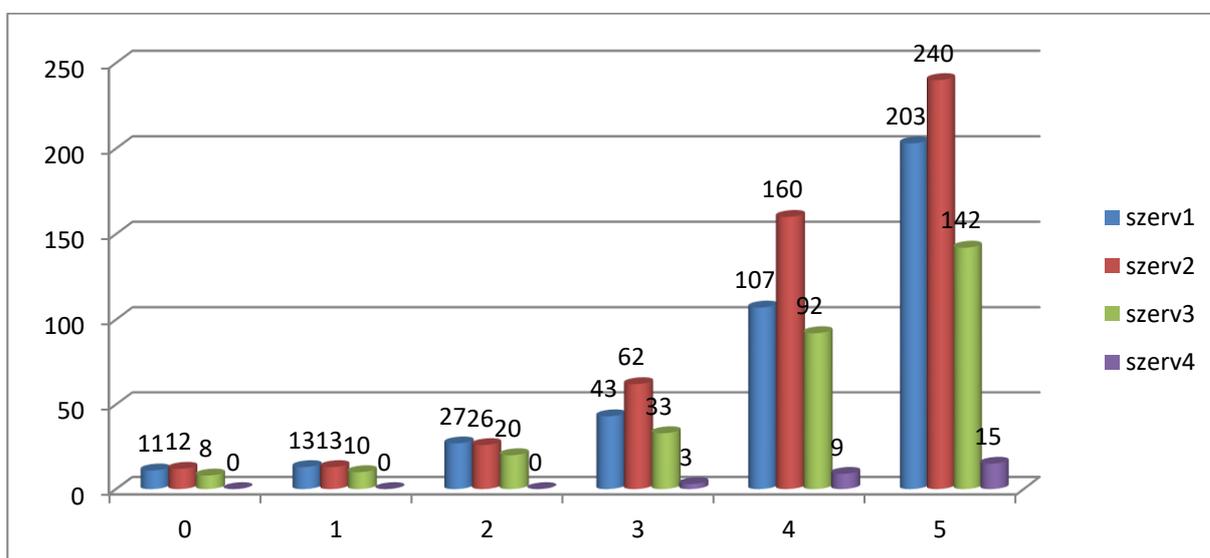
meghatározása van a szakirodalomban, nincsen univerzális, minden aspektusát figyelembe vevő definíciója, így éveken át az Európai Tanács szakértője, John Coolahan 1996-ból származó meghatározását fogadták el alapfogalomként és alkalmazták szélesebb körben: „A kompetenciát úgy kell tekinteni, mint olyan általános képességet, amely a tudáson, a tapasztalaton, az értékeken és a diszpozíciókon alapszik, és amely egy adott személy tanulás során fejlesz ki magában.”²²¹

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.”²²²

Az 1249 fő megkérdezett közül kevesen minősítették alacsonyra a vezetőjük szakmai kompetenciáját. Csupán 31 fő (2,48 %) értékelt 0-ra, 36 fő (2,88 %) értékelt 1-esre és 73 fő (5,84 %) értékelt 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. (62. számú táblázat)

42. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők elégedettsége a vezetőjének szakmai kompetenciáival összefüggésben



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

²²¹ CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2017): A szervezetvezetés elmélete. A közszolgálati szervezetek vezetésének elméleti alapjai. Budapest, Dialóg Campus Kiadó (ISBN 978-615-5764-42-4) 277. old.

²²² CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2017): A szervezetvezetés elmélete. A közszolgálati szervezetek vezetésének elméleti alapjai. Budapest, Dialóg Campus Kiadó (ISBN 978-615-5764-42-4) 277. old.

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”.*²²³

*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.*²²⁴

*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 megfelelő támogatást adnak. Továbbá a vezetők kötelesek a jogi és morális kötelességeiket munkatársaiktól következetesen számon kérni, valamint a szakmai szempontok érvényre juttatásával kell meghozni döntéseiket.*²²⁵

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 legtöbbet 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. (63. számú táblázat)

43. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a vezetőjük szakmai támogatásáról

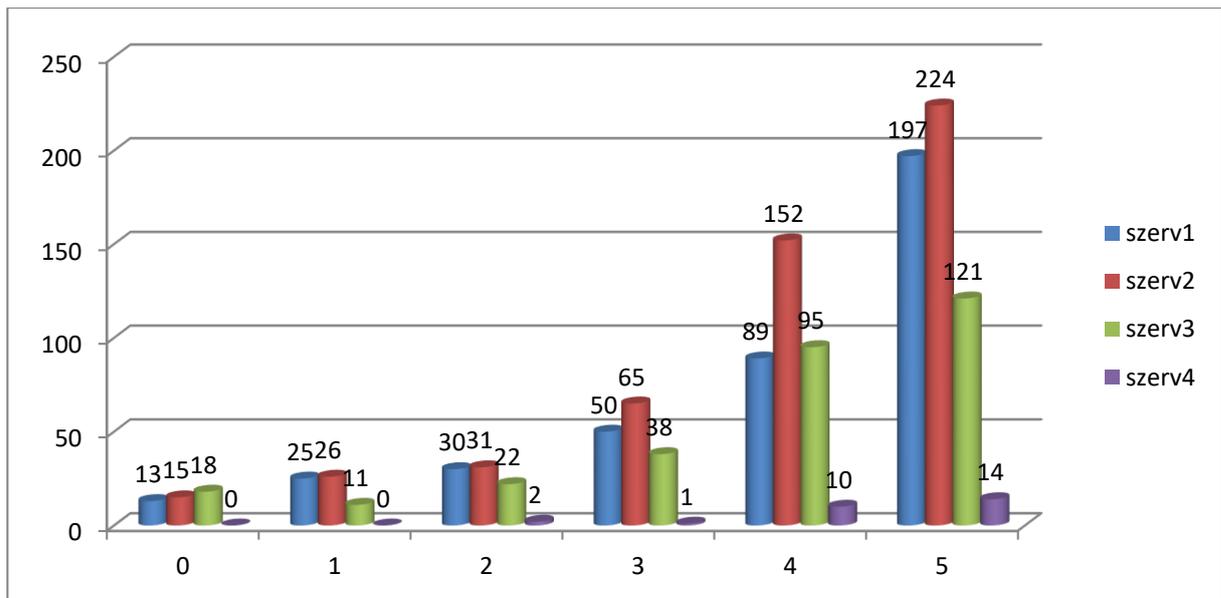
²²³ KAJTÁR Edit – KORPICS Márta – KRISKÓ Edina – MÉHES Tamás – ROBERTS Éva – RUZSA Dóra (2019): Vezető és vezetés a közszolgálatban. (szerk.: KORPICS Márta, MÉHES Tamás) Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem. (ISBN 978-963-498-096-4) 12. old.

²²⁴ CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2017): A szervezetvezetés elmélete. A közszolgálati szervezetek vezetésének elméleti alapjai. Budapest, Dialóg Campus Kiadó (ISBN 978-615-5764-42-4) 69-80. old.

²²⁵ A Magyar Kormánytisztviselői Kar Hivatásetikai Kódexe (Hatályos: 2020. január 1-jétől)

<http://mkk.org.hu/hivatasetika>

Letöltés ideje: 2020. május 15.



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

22. kérdés: Mennyire elégedett vezetője vezetői stílusával?

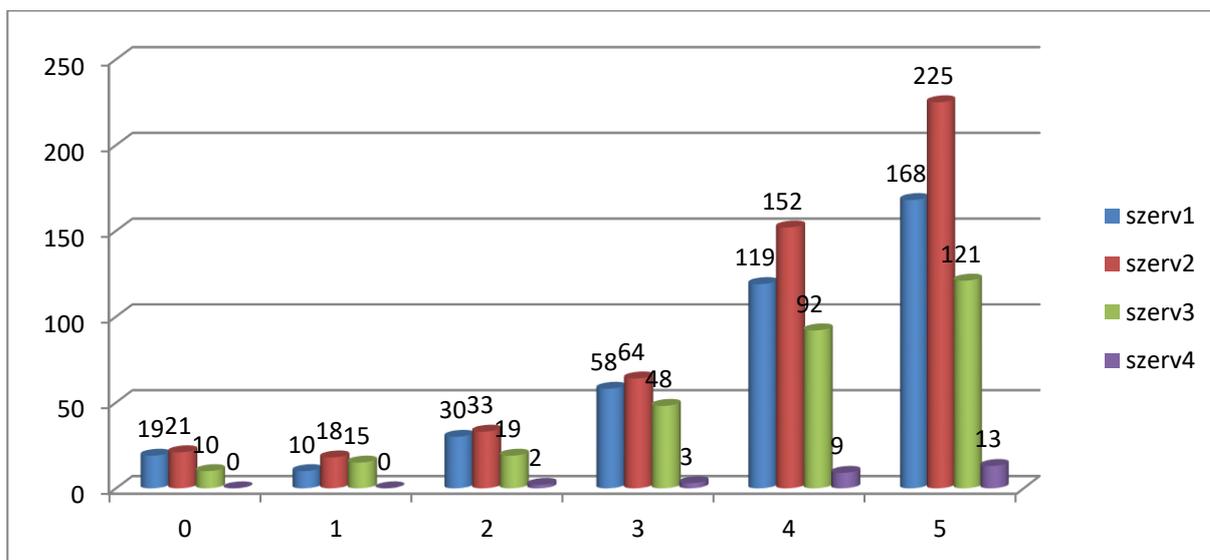
A vezetési stílus értelmezhető egyrészt a vezető és az általa irányított beosztottak viszonyaként, másrészt a vezető személyiségén alapuló viselkedésként, a munkatársakkal való bánásmódként. Mivel a vezetési stílus a vezető egyéniségét tükrözi és a személyiségéből fakad, többnyire kevésbé tudatos, ezért nehezen szabályozható, miközben döntő jelentőséggel bír a főbb munkahelyi tényezők kialakításában. (pl. munkahelyi közérzet, motiváció.. stb.)²²⁶

A felmérésben részt vevők 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. (64. számú táblázat)

²²⁶ BERDE Csaba – DIENESNÉ Kovács Erzsébet (2007): Szervezeti és vezetői kultúra. In: HAJÓS László – BERDE Csaba (2007): Emberi erőforrás gazdálkodás. Debrecen, Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar (ISBN 978-963-9732-47-6) 111. old.

44. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a vezetőjük vezetői stílusáról



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 visszajelzésként, ezek például a következők lehetnek: dicsérő jó szó, fizetésemelés, előléptetés, jutalom, fegyelmi eljárás, elbocsátás.

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.²²⁷

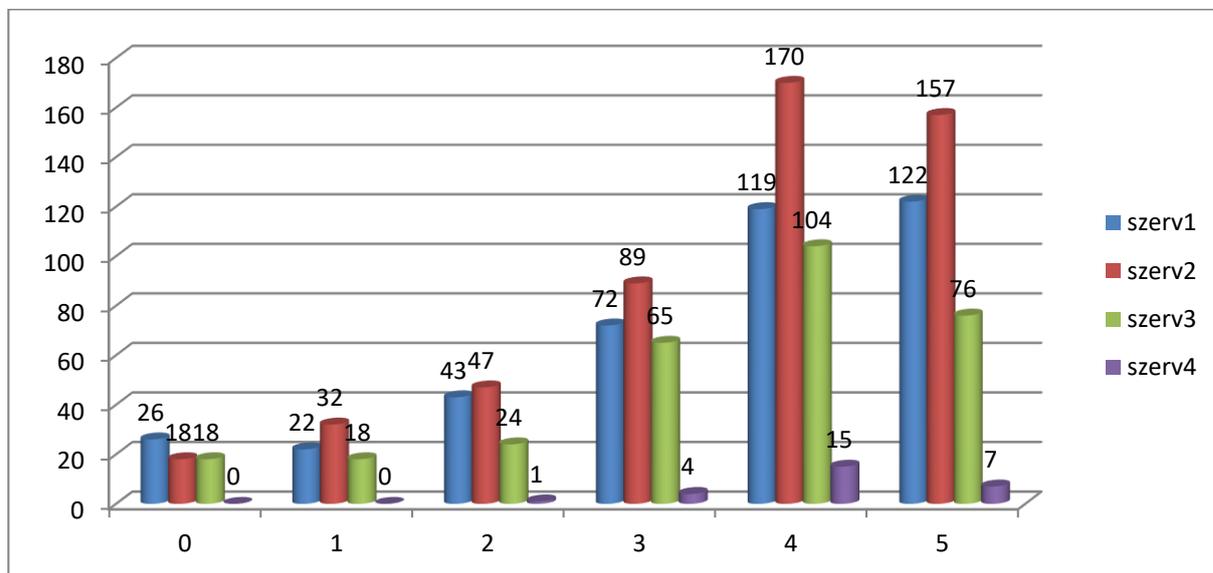
Arra a kérdésre, hogy mennyire tartja elegendőnek a munkáról történő vezetői visszajelzést, a válaszadók közül 62 fő (4,96 %) adott 0 értékelést, azaz ők azok, akik teljes mértékben elégedetlenek. 72 fő (5,76 %) adott meg 1-es értéket, 115 fő (9,21 %) 2-es értéket, 230 fő (18,41 %) pedig 3-as értéket. A 4-es értéket adók voltak a legtöbben (408 fő, 32,67

²²⁷ Daniel H. PINK (2010): Motiváció 3.0, Ösztönzés másképp. Budapest, HVG Kiadó Zrt. (ISBN 978-963-3040-20-1) 75. old.

%). A vezetői visszajelzéssel kapcsolatos maximális elégedettséget 362 fő (28,98 %) nyilvánította ki a felmérés során. (65. számú táblázat)

45. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkájukkal kapcsolatos vezetői visszajelzésről



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

24. kérdés: Mennyire érzi magán a kiégés tüneteit?

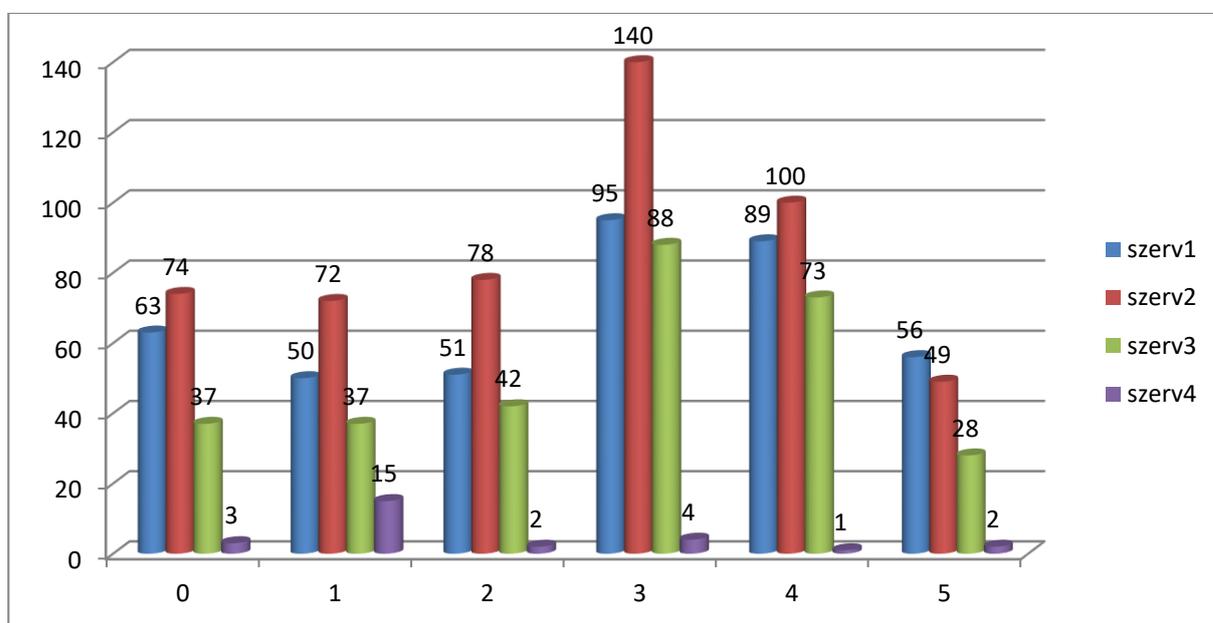
A kiégést manapság már „munkahelyi népbetegségnek” is lehet titulálni és azért érdemes ezzel a jelenséggel foglalkozni, mivel mind a munkáltató, mind a munkavállaló érdeke, hogy a motivált dolgozók lelkesedése hosszú távon fenntarthatóvá váljon és ne lépjen fel a kiégés jelensége. Egyértelműen látszik és érezhető jelenség, hogy napjainkban egyre inkább növekszik azon dolgozók száma, akik kiégéstől szenvednek, vagy elérte őket az életuntagság. 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. Visszahúzódás, 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.*²²⁸

Az, hogy a kiégés tüneteit mennyire érzik magukon a megkérdezettek, igencsak vegyes képet mutat. 177 fő (14,17 %) érzi azt, hogy a kiégés tünetei egyáltalán nem tapasztalhatóak 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. (66. számú táblázat)

46. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a kiégés tüneteiről



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 stresszfaktorral 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,

²²⁸ HALLER József – HAZAFI Zoltán – KÓRÓDI Gyula (2017): Stressz, kiégés és törvényi szabályozás. Kiégésmegelőzés és stresszmenedzsment a közigazgatásban. Budapest, Dialóg Campus Kiadó. (ISBN 978-615-5764-23-3) 17-21. old.

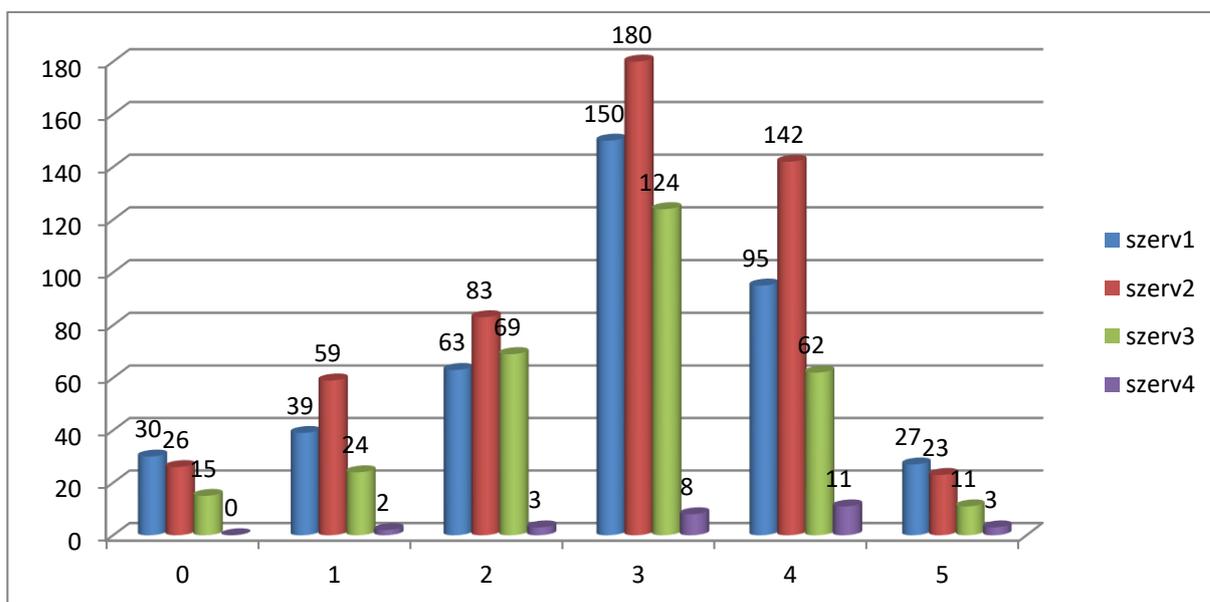
képességei, szociális késztetési, személyiségjegyei, céljai, értékrendje, konfliktuskezelési módja nagy mértékben meghatározza a stresszre adott válaszreakciókat.²²⁹

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 egységesen szabályozásra kerül. Ezek a kógens szabályok a foglalkoztatással kapcsolatban felmerülő stressztényezőket is közvetetten mérséklék.²³⁰

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. (67. számú táblázat)

47. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkájukkal járó stresszfaktor elfogadhatóságáról



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

²²⁹ KONTÉR Andrea (2007): A munkahelyi kiégés elsősegélye. Munkaügyi szemle 2007. (július-augusztus) 12. old.

²³⁰ HALLER József – HAZAFI Zoltán – KÓRÓDI Gyula (2017): Stressz, kiégés és törvényi szabályozás. Kiégésmegelőzés és stresszmenedzsment a közigazgatásban. Budapest, Dialóg Campus Kiadó. (ISBN 978-615-5764-23-3) 22. old.

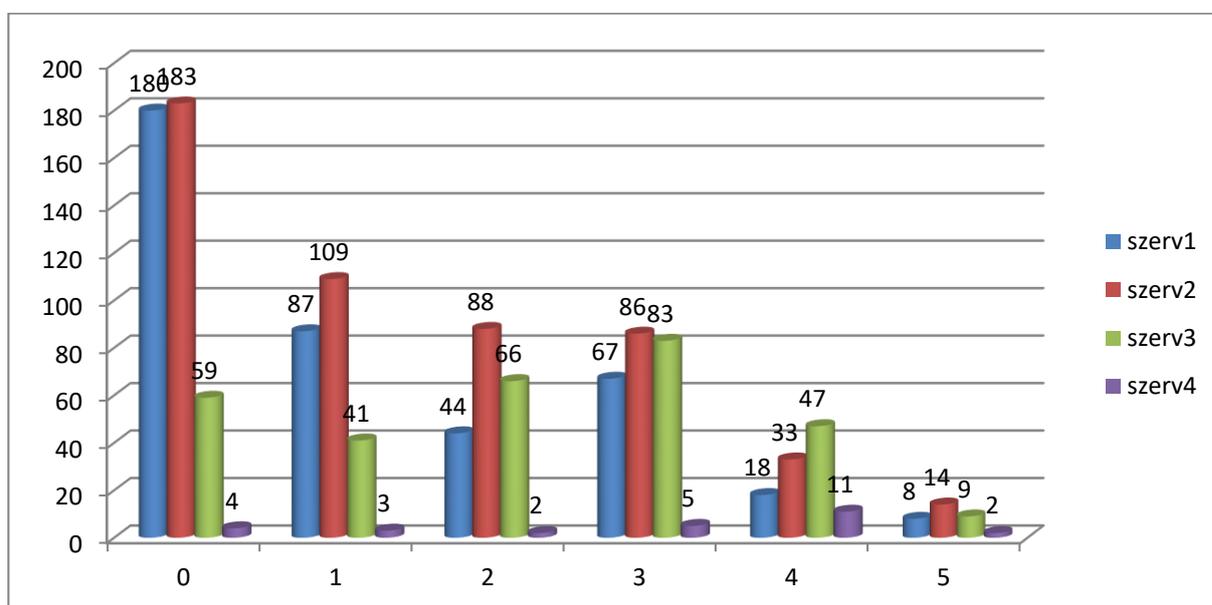
26. kérdés: Mennyire elégedett a szervezet egészségfejlesztő tevékenységével?

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.²³¹

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. (68. számú táblázat)

48. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a szervezet egészségfejlesztő tevékenységével való elégedettségről



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

²³¹ FACTS Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség. (ISSN 1725-7034) 1-2. old. <https://osha.europa.eu/hu/publications/factsheet-93-workplace-health-promotion-employers/view>
Letöltés ideje: 2019. november 7.

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 rendszer²³² 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.²³³

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.²³⁴

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

²³² 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.

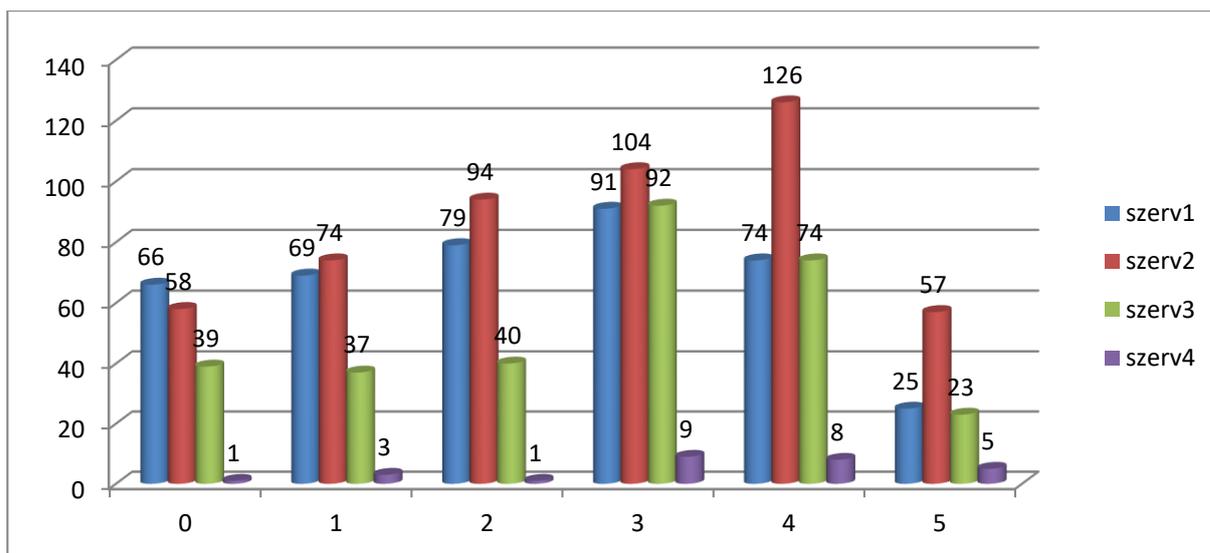
²³³ KIS Norbert (2015): „Tanuló közigazgatás”: a tisztviselők közszolgálati továbbképzése. Új Magyar Közigazgatás. 8. évfolyam 1. szám (ISSN 2060-4599) 68-77. old.
http://kozszov.org.hu/dokumentumok/UMK_2015/1/11_Forum_Tanulo_kozigazgatas.pdf
Letöltés ideje: 2020. február 4.

²³⁴ DARIDA Zsuzsa – JÓZSA László (2019): Motivált kötelezettség vs. kötelezett motiváltság. Új Magyar Közigazgatás 2019. december 12. évfolyam 4. szám 28-34. old.

(17,13 %) minősítette. A legtöbben 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. (69. számú táblázat)

49. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a szakmai fejlődésük képzésekkel történő elősegítéséről



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

28. kérdés: Mennyire tartja megfelelőnek a szervezet által biztosított sportolási lehetőséget?

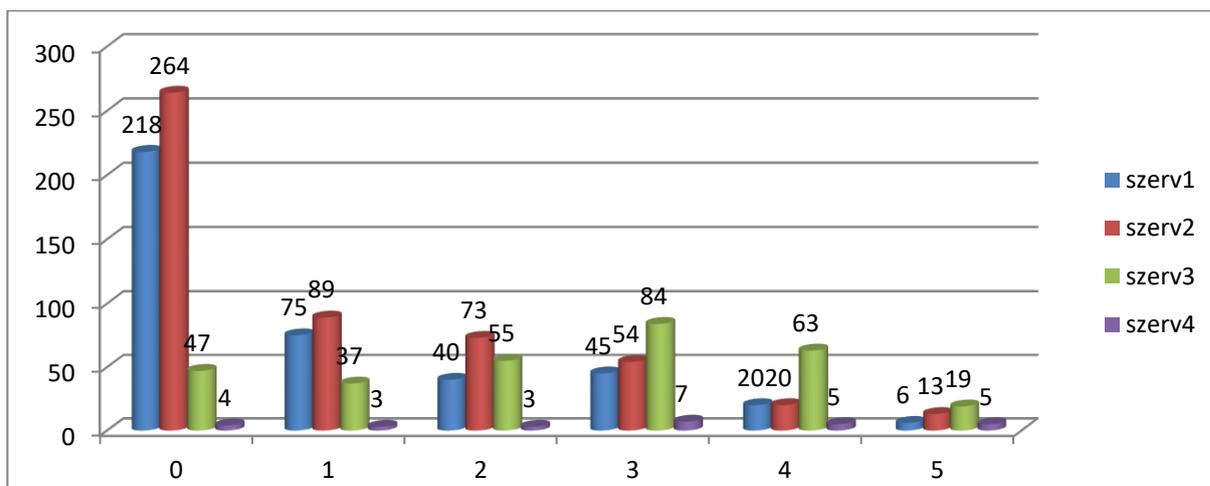
A sportolási tevékenység „mindazon szervezett és vagy szervezetlen, csoportos vagy egyéni testedzési tevékenység gyűjtőfogalma, amelyben az ember biológiai mozgásigényét, szükségletét, társadalmi körülmények között kielégíti”²³⁵. A sport segít a munkahelyi stresszt kezelni, ezért napjainkban egyre nagyobb 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. (70. számú táblázat)

²³⁵ FRENKL R. (1978): Életmód, egészség, sport. In: Tanulmányok a testnevelés- és sporttudományok köréből. Budapest. 219-228 old.

50. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a szervezet által biztosított sportolási lehetőségről



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. ²³⁶ A szervezeti kultúra szempontjából kiemelt jelentősége van az előfeltevéseknek, hiedelmeknek, értékeknek, rituáléknak, szimbólumoknak, illetve az ezekkel szoros kapcsolatban álló tárgyakkal. ²³⁷

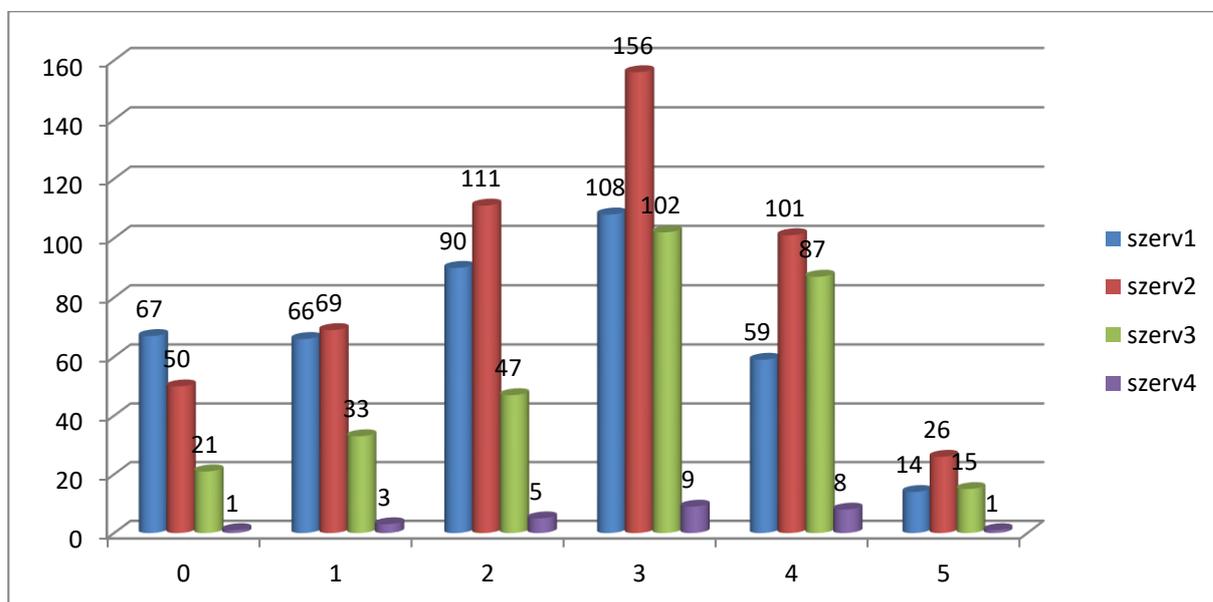
A szervezeti kultúra megfelelőségét 139 fő (11,13 %) értékelte 0-ra, 171 fő (13,69 %) 1-es értéket, 253 fő (20,26 %) 2-es értéket adott. A legtöbben a 3-as értéket választották (375 fő, 30,02%). Az inkább elégedettek által választott 4-es értéket 255 fő (20,42 %) választotta. A válaszokból látható, hogy a felmérésben részt vettek csupán kis százaléka elégedett maximálisan a szervezeti kultúrával (56 fő, 4,48 %). (71. számú táblázat)

²³⁶ BAKACSI Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK Budapest (ISBN:973-7953-36-3) 223-229. old.

²³⁷ BAKACSI Gyula – BALATON K. – DOBÁK M. – MÁRIÁSA. (szerk) (1991): Vezetés-szervezés. Aula, Budapest

51. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a szervezeti kultúráról



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.²³⁸

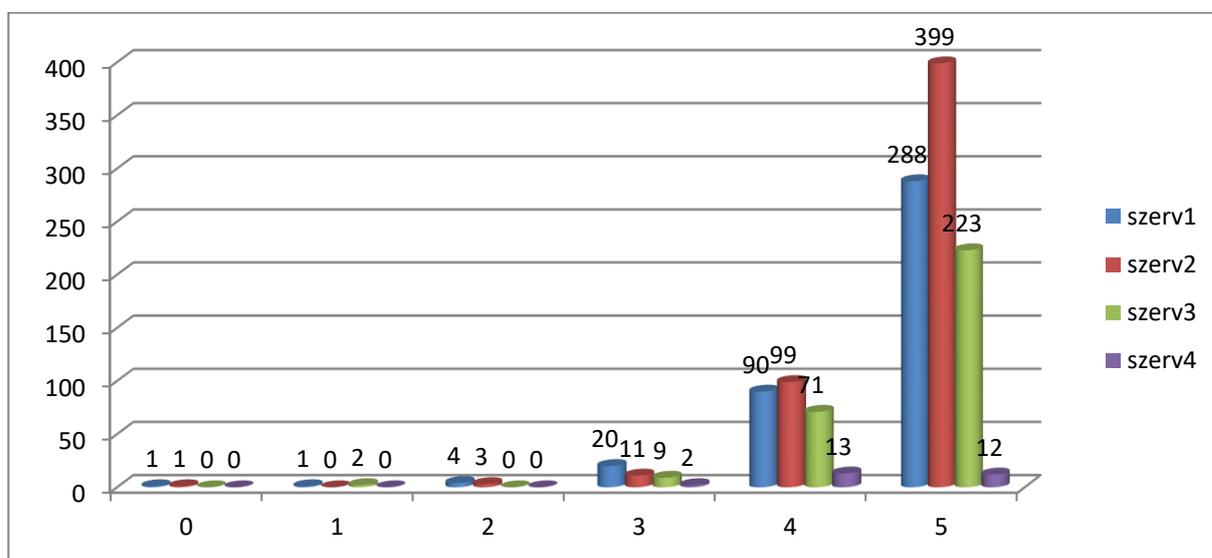
Megállapítható, hogy a felmérésben részt vevők többsége fontosnak tartja a jó kollegiális

²³⁸ BERTA Judit – KORPICS Márta (2019): Együttműködés, csapatépítés. Közszolgálati kompetenciafejlesztő tréner szakirányú továbbképzési szak Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Kar (ISBN 978-963-498-025-4) 29-30. old.

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. (72. számú táblázat)

52. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a jó kollegiális viszony fontosságáról



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 utolsósorban eredmény iránt elkötelezettek. A csoporttagok a kitűzött közös cél eléréséért kölcsönösen felelősnek érzik magukat és mindez az összetartozásukat erősíti.

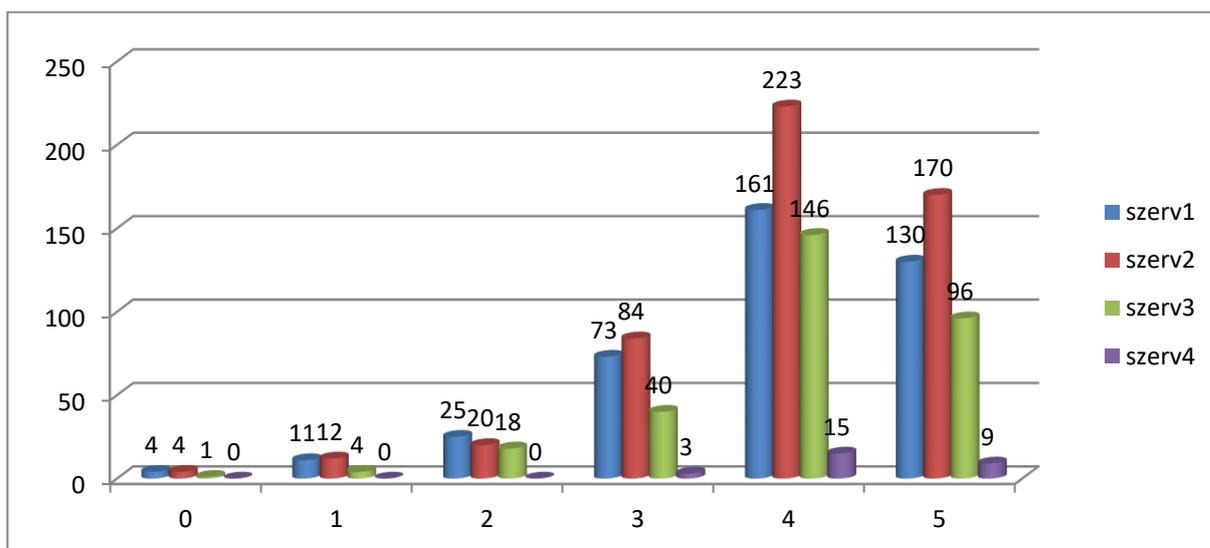
Megvizsgálva az ideális csapat létszámát, vezetői tanácsadók arra az eredményre jutottak, hogy 3-8 fő tekinthető ideális, jól működő csapatnak, amennyiben munkájuk célorientált és kooperatív, valamint szakértelmüket és közösen elfogadott szabályait egyesítik egy-egy komplex feladat során. Egy másik – 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 teamek – amennyiben a csoportmunka sikeressége szélesebb kontextusban kerül a vizsgálat középpontjába – mindvégig ütőképesebbek voltak, amikor komplex problémák közös megoldásáról volt szó.²³⁹

Azzal kapcsolatban, hogy a megkérdezettek mennyire alkotnak jó csapatot a kollégáikkal, megállapítható, hogy pozitív eredmények születtek a megkérdezettek válaszaik alapján. Csupán 9 fő (0,72 %) jelölte meg, hogy egyáltalán nem alkotnak jó csapatot a kollégáikkal. 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 kollégáikkal történő csapatalkotást. Legtöbben, 545 fő (43,63 %) választotta a 4-es értéket, ami azt jelenti, hogy viszonylag jó csapatot alkotnak a kollégáikkal. A megkérdezettek közül pedig 405 fő (32,43 %) vélekedik úgy, hogy maximálisan jó csapatot alkotnak a kollégáikkal. (73. számú táblázat)

53. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a kollégáikkal történő csapatalkotásról



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

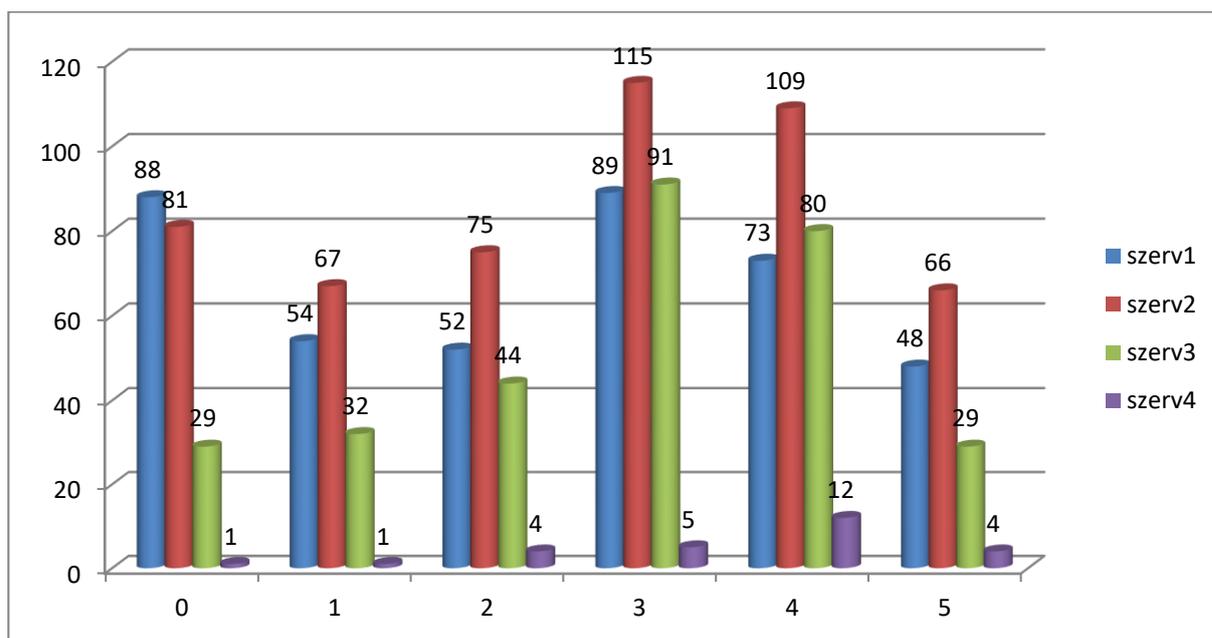
²³⁹ BÁTHORY NÉMETH Andrea – MÁTHÉ Judit (2012): Együttműködés, csapatépítés. Tréning háttéranyag. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Közigazgatási Vezetői Akadémia. 7-10 old.

színvonalú kommunikációt egymással, és le tudják győzni a csoportfejlődést gátló tényezőket.”²⁴⁰A csoport jellemzője továbbá, hogy közös szabályrendszer mentén, közös normák szerint működik.

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 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. (74. számú táblázat)

54. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkáltató csapatépítés terén végzett tevékenységéről



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

²⁴⁰ BÁTHORY Németh Andrea – MÁTHÉ Judit (2012): Együttműködés, csapatépítés. Tréning háttéranyag. ÁROP-2-2-13-2012-2012-0001 Közigazgatási Vezetői Akadémia, Nemzeti Közszolgálati Egyetem. 23. old.

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.²⁴¹

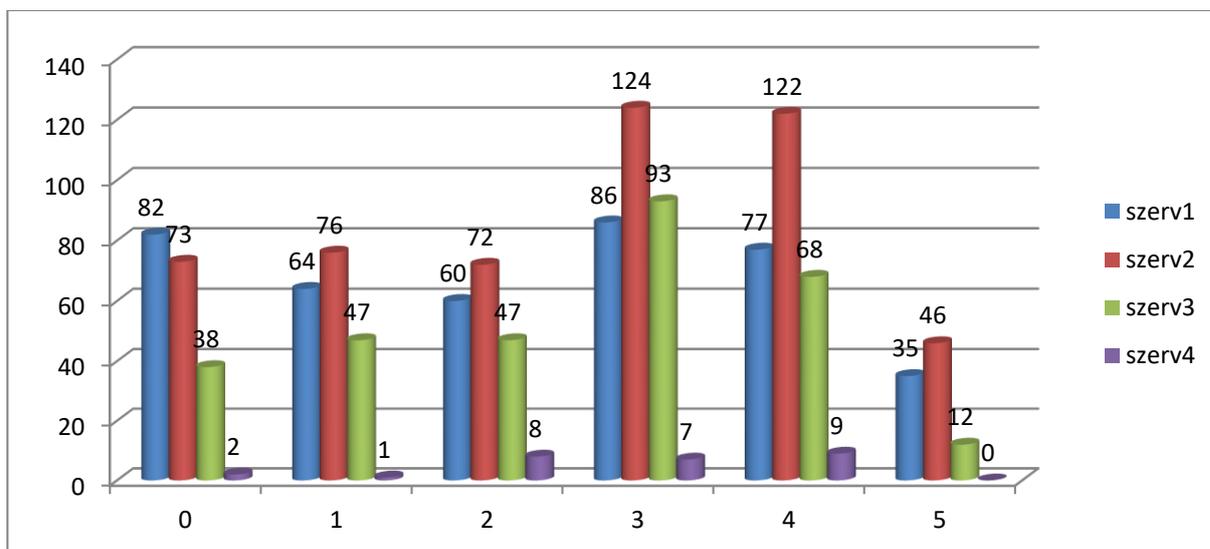
A dolgozók megtartására a munkáltatóknak kiemelt figyelmet kell fordítaniuk, legfőképp ha kiemelkedő teljesítményű, kulcspozíció betöltésére alkalmas, a munkaerőpiacon keresett tehetségekről van szó. A tehetségek általános ismérvei a magas szakmai képzettség, a nagyfokú teljesítőkészség és öröm a kihívást 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.

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. (75. számú táblázat)

²⁴¹ GYARMATHY Éva (2006): A tehetség. Fogalma, összetevői, típusai és azonosítása. Budapest, ELTE Kiadó. 36. old.

55. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkáltató tehetségek felismerését és megbecsülését illetően



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

34. kérdés: Mennyire van lehetőség előrelépésre megfelelő szakmai tudás alapján a szervezetben?

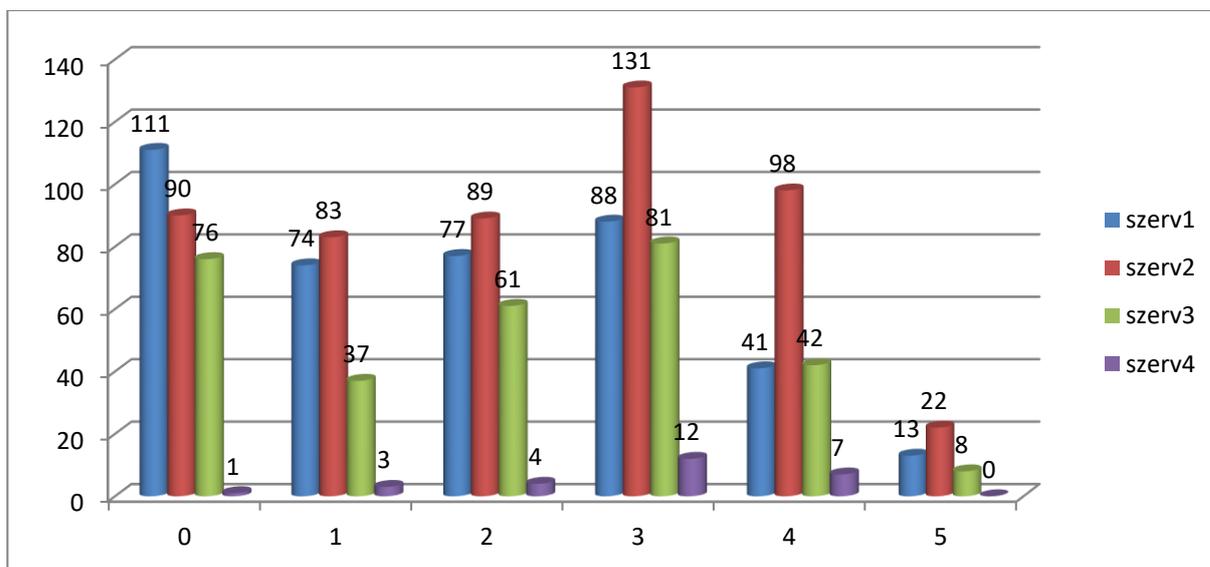
A szervezet megtartóerejét növelő tényezők között említhető a szervezetben biztosított előrelépési lehetőség. A szervezet iránti elköteleződés mértéke nagyobb, ha a munkatársaknak – kiemelkedő teljesítmény és megfelelő bizonyítást követően – lehetőségük nyílik előrelépésre. A szervezeten belüli hierarchikus 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.²⁴²

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. (76. számú táblázat)

²⁴² KONCZ Katalin (2003): Egyéni karrieraspirációk és egyéni karriertervezés I. rész, Munkaügyi Szemle, 2003. március 3. szám 24. old.

56. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a szakmai tudás alapján történő előrelépés lehetőségéről a szervezetben



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

35. kérdés: Mennyire tud azonosulni a következő állítással? „A munkahelyem arra ösztönöz, hogy a munkavégzésem során a legtöbbet hozzam ki magamból.”

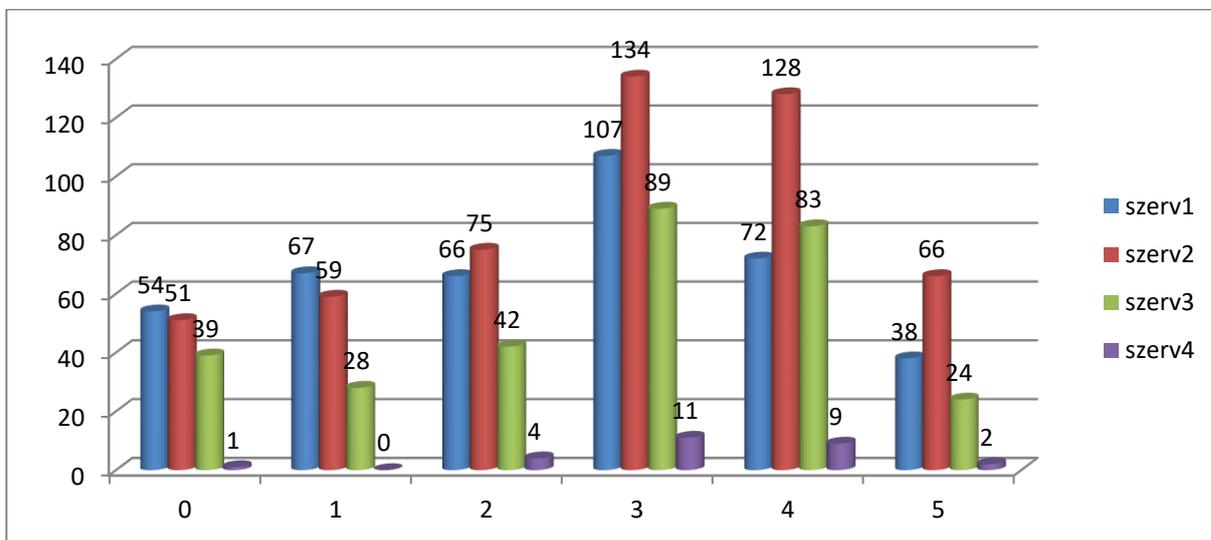
A szervezet hatékony ösztönzési rendszere egy olyan komplex munkáltatói intézkedések halmaza, melynek hatására a munkavállalókban belső motiváció és érdekelttség alakul ki a szervezeti célok elérése iránt. Az ösztönzés lényege a munkavállalók szervezeti célokra, eredményekre irányított motiválása a szervezet 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.²⁴³

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. Csak 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. (77. számú táblázat)

²⁴³ SZAKÁCS Gábor (2013): Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. A stratégiai tervezés és a rendszerfejlesztés humánfolyamata. Budapest (ISBN 978-615-5491-17-7) 64. old.

57. számú ábra

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.”



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

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. 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.²⁴⁴

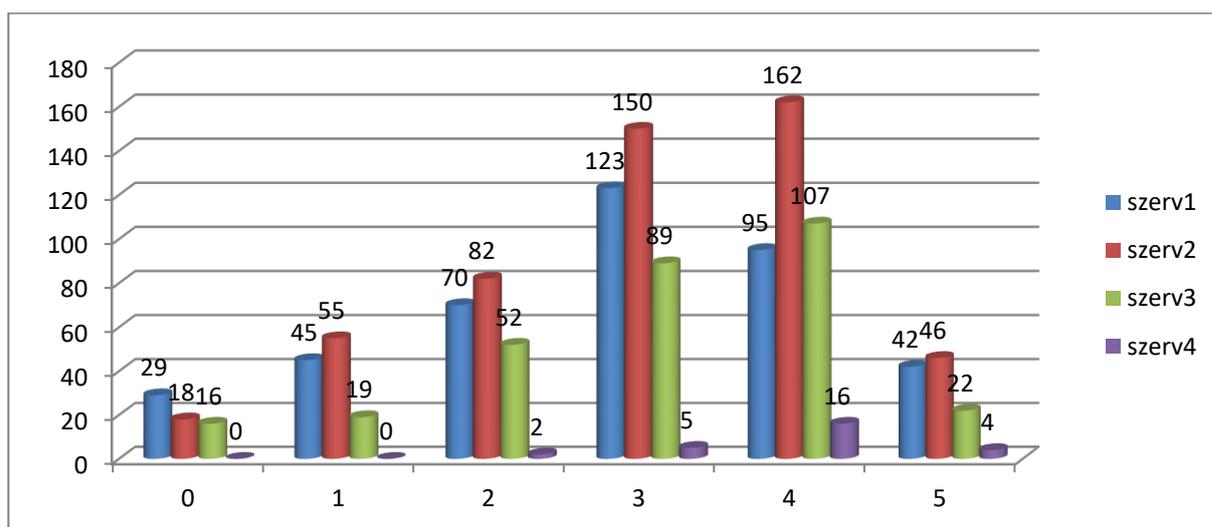
²⁴⁴ BERÉNYI László – SZOLNOKI Bernadett (2014): Az irodai munkavégzés ergonómiájának hatása a munka minőségére. Minőség és megbízhatóság. 2014/2. 95-103. old.
https://www.academia.edu/7734614/Az_irodai_munkav%C3%A9gz%C3%A9s_ergon%C3%B3mi%C3%A1j%C3%A1nak_hat%C3%A1sa_a_munka_min%C5%91s%C3%A9g%C3%A9re

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.

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. (78. számú táblázat)

58. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők elégedettsége a munkakörülményekkel



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

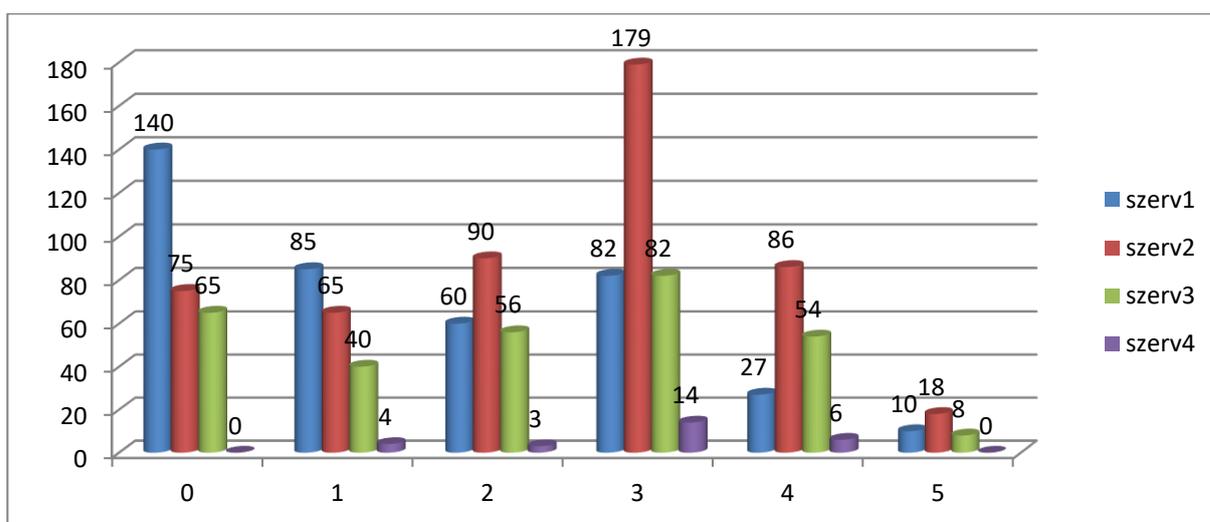
37. kérdés: Kérem értékelje, hogy a Kit. által bevezetett új jogszabályi rendelkezések mennyire váltanak ki Önből elégedettséget? / Kérem értékelje, hogy a Kttv.-ben szereplő motivációs tényezők mennyire váltanak ki Önből elégedettséget!

A fentiekkel összefüggésben más kérdést kaptak azon szerv dolgozói, akik a Kit. hatálya alá és mást a Kttv. hatálya 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. (79. számú táblázat)

59. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők elégedettsége a jogszabályokban szereplő motivációs tényezőkkel összefüggésben



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

38. kérdés: Kérem értékelje a munkahelye ösztönzőrendszerét röviden, indoklással!

Az ösztönzésmenedzsment 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.²⁴⁵

Szerv 1: A válaszok összesítéséből megállapítható, hogy a Szerv 1 állományában a kérdőíves megkérdezésben részt vevők körében egységesnek mondható a szervezet ösztönzési rendszere kapcsán megfogalmazottkritika. A válaszok alapján megállapítható, hogy a dolgozók egyértelmű álláspontja, hogy nagyon sokat kellene fejlődni a szervezetnek az

²⁴⁵ CHIKÁN Attila (2008): Vállalatgazdaságtan. Budapest, Aula Kiadó. (ISBN 978-963-9698-60-4) 191-196. old.

ösztönzés téren. A dolgozók saját lelkiismerete és önmagukkal szemben támasztott elvárásaik, valamint a vezetők támogatása 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 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 közzszolgálati életpálya és az ágazat nagyon sokat veszített a mind társadalmi presztízs, anyagi biztonság, valamint általános megbecsültség terén is. Csökkent a közzszolgálati életpályához kapcsolódó biztonságérzet, az elvárások és a munkateher, továbbá a társadalmi kritika az, ami egyre növekszik és ezzel együtt a fluktuáció pedig mind inkább tapasztalható.

Megfogalmazódott, hogy ami régen vonzó volt a közzszférában, többletszabadság, plusz

juttatások már mind a múlté, fizetésen kívüli juttatás, illetve jutalom nincsen és a bérek a versenyszféra bérszintje alatt van.

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 lehetőségekhez mérten igyekszik tipikusan pénzügyi ösztönzés lehetőségeivel élni, emellett az atipikus eszköztár részeként pl. sportolási és egészségmegőrzési lehetőségeket biztosítani.

Az ösztönzőrendszer nem anyagi juttatásait tekintve, hanem 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 akár emberi 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. Megfogalmazódott továbbá az is, hogy manapság már nem biztos a közszférában betöltött munkahely, átszervezés, leépítés, mindennapos változások miatt. A bérszint ugyan javult, de még messze van a versenyszféra szinthez képest.

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 szűkek a költségvetési lehetőségeink, amelyek az ösztönzőrendszer kialakítását rendkívüli módon behatárolják.

Szerv 4: A Szerv 4 részéről a kérdőíves felmérésben résztvevői által – 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 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 véleményem szerint 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, ami a teljesítményértékelés korábbi évenkénti kötelező jellegét feloldotta. A korábbi túlzott 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 le kutatásomat, annak központi témáját adó közszolgálati motiváció témakörében. Jelen fejezetben a kérdőíves felmérésben részt vevők 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 konklúziójának megalkotását, 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.

Szükségesnek tartom azonban kihangsúlyozni, 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.

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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 *80. számú táblázat* tartalmazza a legtöbb válaszra figyelemmel, valamint a *81. számú táblázat* pedig a megadott válaszok átlagát mutatja.

Az eredmény azt mutatja, hogy 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 azonban 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 részt vevői – 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 részt vevői 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 megkérdezettei 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 *82. számú táblázatban* kerültek feltüntetésre.

Az értekezés I. fejezetében az alábbi hipotézisek felállítására került sor, melyeknek – a kutatási eredmények alapján – alátámasztása vagy cáfolata történik.

1. Kutatási vizsgálati kérdésem, hogy a közszolgálati motivációt erősítve, elégedett-e a juttatásaival a kormánytisztviselő/köztisztviselő?

Hipotézis 1.:

A közelmúlt bérrendezéseinek köszönhetően ma már nem a megélhetést biztosító anyagi juttatások jelentenek döntő tényezőt a kormánytisztviselőknél/köztisztviselőknél, hanem egyéb, a személyi kapcsolatokra vonatkozó mutatók erőssége kerül előtérbe.

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

Hipotézis 2.:

A munkahelyi stabilitás egyre csökkenő mértékben jellemzi a közigazgatást, ami a Kit. feltételei mellett is kihat a kormánytisztviselő/köztisztviselő egyéni karrierstratégiáira.

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 a közszolgálati motivációt erősítve, elégedett-e a juttatásaival a kormánytisztviselő/köztisztviselő?

Hipotézis 1.:

A közelmúlt bérrendezéseinek köszönhetően ma már nem a megélhetést biztosító anyagi juttatások jelentenek döntő tényezőt a kormánytisztviselőknél/köztisztviselőknél, hanem egyéb, a személyi kapcsolatokra vonatkozó mutatók erőssége kerül előtérbe.

Jelen hipotézis kapcsán a kérdőíves megkérdezések közül több kérdés is kapcsolódik a tézis alátámasztására, melyekből 3 kérdés az anyagi juttatások vonatkozásokban jut 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 való 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 hipotézis alátámasztása kapcsán a kérdőív további, azon kérdéseire adott válaszokra is figyelemmel kell lennünk, melyek a személyi kapcsolatokra határoznak meg pozitív eredményeket, tekintettel arra, hogy a hipotézis a kormánytisztviselő/köztisztviselő személyi kapcsolatokra vonatkozó mutatók erősségének döntő jelentőségét határozza meg az anyagi juttatásokkal szemben. Ennek kapcsán jelentőséggel bír a kérdőív 20. kérdése a vezető szakmai kompetenciájával, a 21. kérdése a vezető által nyújtott szakmai támogatással, valamint a 22. kérdése a vezető vezetői stílusával összefüggésben. E kérdésekhez 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.²⁴⁶

A kérdőív eredményét nézve, a válaszadók kiemelkedőre minősítették a vezetőjük szakmai kompetenciáját, mivel 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. És ezzel egyidejűleg a válaszadók igen alacsony száma mutat elégedetlenséget. Mindössze 31 fő (2,48 %) értékelte 0-ra, 36 fő (2,88 %) 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 vezetőkkel való kapcsolatukat a kérdőívet kitöltők a tekintetben is értékelték, hogy a vezető milyen szakmai segítséget nyújt a munkájuk támogatásában. Ebből a szempontból is igen pozitív eredmény született a kérdőív kiértékelésekor, mivel mindamelllett, hogy alacsonyabb értékszámot kevesen adtak meg, többségében kiemelkedőre értékelték a vezetői szakmai támogatást. Ennek megfelelően a vezető által nyújtott szakmai támogatást csupán

²⁴⁶ MAGYARY Zoltán (1944): A hivatásos közzolgálat megoldatlan kérdései. Az Erdélyi Múzeum-Egyesület Jog-, Közgazdaság- és Társadalomtudományi szakosztályának értekezései. Dr. Magyary Zoltán egyetemi ny. r. tanárnak a szakosztály 1944. február 16-i ülésén elhangzott előadása, hozzászólásokkal. Kolozsvár, András László Könyvnyomda

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 leg többet 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.

A személyes vezető-beosztott kapcsolatokat minősítő harmadik kérdés a vezetői stílus minőségére tért ki, aminek eredményeként is nagyon pozitív képet mutat az értékelés. 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. 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.

Összegzés: A fent részletezett, az online kérdőív 20., 21., 22. kérdéseire – vezetői szakmai támogatás, szakmailag kompetens vezetők megléte, vezetői stílussal való elégedettség tekintetében – adott válaszok összesítése alapján megállapítható, hogy a közigazgatásban dolgozóknak munkájuk ellátásában erős vezetői támogatás biztosított, mivel e motivációs tényezőkkel összefüggésben mutatható ki a válaszadók legnagyobb elégedettsége.

A legtöbb válaszadó által választott értéket és a válaszok átlagértékét tartalmazó összesítő táblában foglalt adatokat nézve (lásd: 82. számú táblázat) is megmutatkozik, hogy az anyagi juttatásokkal (bér, egyéb juttatás) való elégedettség a megkérdezettek körében rosszabb eredményt mutat, mint a személyes vezető-beosztott kapcsolatokat tartalmazó mutatószámok (vezetői szakmai támogatás, szakmailag kompetens vezetők megléte, vezetői stílussal való elégedettség). A bér versenyképességével, a bérrel 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. (Álláspontom szerint ennek oka többek között az is, hogy a kormányhivatali dolgozók esetében – kérdőív kitöltésekor – még nem került bevezetésre a Kit. szerinti magasabb illetményrendszer, valamint a dolgozók cafetéria-juttatásra, mint béren kívüli juttatásra sem voltak jogosultak.)

Így ennek okán, a fenti eredmények alapján megállapítható, hogy a hipotézisem megalapozott, mivel helytálló az a feltételezés, miszerint ma már nem a megélhetést biztosító anyagi juttatások jelentenek döntő tényezőt, hanem egyéb, a személyi kapcsolatokra vonatkozó mutatók erőssége kerül előtérbe.

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

Hipotézis 2.:

A munkahelyi stabilitás egyre csökkenő mértékben jellemzi a közigazgatást, ami a Kit. feltételei mellett is kihat a kormánytisztviselők/köztisztviselők egyéni karrierstratégiáira.

Leszögezhető, hogy nagyon fontos motivációs tényezőnek számít napjainkban a munkahely és az adott állás, pozíció stabilitása. Mindez kiemelt értéket képvisel mindazoknak, akik nemcsak „ugródeszkának” használják a munkahelyüket, hanem hosszú távra terveznek a karrierjükben a betöltött pozícióval. A stabilitás fontos szempont egyrészt a munkáltatónak, hogy a jó munkaerőt megtartsa, valamint a munkavállaló részéről is, aki biztonságban szeretné érezni magát a munkahelyén, mind anyagi megbecsülés, mind pedig egyéb, emberi szempontból. A munkahely és az álláshely stabilitását gyengítő elemnek több tényezőt is meg lehet nevezni, azonban véleményem szerint, ami az összes tényező közül kiemelendő, az a folyamatos szervezeti átalakítás, munkakör-átcsoportosítások, létszámcsökkentések, valamint a magas fluktuáció.

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.

Összegzés: 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 állásának stabilitásának értékelése.

Erre tekintettel összességében inkább pozitívnak tekinthető a munkahely, valamint az állás stabilitásáról vallott nézet.

Összegzés

Az értekezésem központi témáját adó közigazgatásban lévő motivációs rendszer kapcsán először elméleti háttérként a motiváció-elméletek, a főbb motiváló és demotiváló tényezők, a központi személyzeti politika és a jelenleg hatályos jogszabályokban foglalt motivációs és elismerési elemek áttekintésére került sor. Ezt követően a lefolytatott kutatás eredményeinek bemutatására és kiértékelésére, majd az értekezés legelején megfogalmazott hipotézisek és feltételezések kifejtésére került sor. A hipotézisek megalkotásánál törekedtem a közigazgatás személyi állományára kiemelkedő hatással lévő motivációs tényezőkre figyelemmel lenni, ezért került a vizsgálatom fókuszába a bérezéssel és juttatási elemekkel szembe állított személyes kapcsolatokkal összefüggő elégedettség vizsgálata, valamint a munkahely és az állás stabilitásának kérdésköre.

Az összegzésem kapcsán is szükségesnek tartom kihangsúlyozni, hogy az empirikus kutatás összesen 1249 főre vonatkozóan, 4 államigazgatási szervre terjedt ki, melyből 3 szerv kormányhivatali területi államigazgatási szerv és 1 autonóm államigazgatási szerv volt. Így előre bocsátom, 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.

Az empirikus kutatás nehézségei között kell megemlítenem, hogy az államigazgatási szervek jelentős részét megkerestem a kérdőíves felmérés lefolytatása kapcsán, azonban igencsak nehézségekbe ütköztem, mivel a szervek többsége azonnal elzárkózott a felmérés elől, anélkül, hogy a kérdőív tartalmát megismerték volna, továbbá a megkeresett szervek másik része pedig azután zárkózott el, miután megismerték a kérdőív kérdéskörét. Így ennek keretében is köszönettel tartozom azoknak a szerveknek, illetve a vezetőjüknek, akik hozzájárultak az értekezésemben foglalt felmérés lefolytatásához. Mindez elgondolkodtató abból a szempontból, hogy vajon miért zárkózott el a szervek többsége ettől a lehetőségtől. Véleményem szerint fontos lenne, hogy a vezetők tisztában legyenek a dolgozóik elégedettségével, valamint, hogy mit gondolnak az ösztönzőrendszeréről, függetlenül a kapott eredményektől.

Az empirikus kutatás eredménye kapcsán összegzésként megállapítható, hogy a megkérdezettek körében magas elégedettség tapasztalható a személyes kapcsolatokkal – vezetői szakmai támogatással, szakmailag kompetens vezetők meglétével, vezetői stílussal – összefüggő elégedettség kapcsán, illetve a megkérdezettek – a közigazgatásra az elmúlt időszakban jellemző szervezeti átalakítások ellenére sem – tekintik instabillnak a munkahelyüket, illetve az állásukat, lehetséges, azon okból kifolyólag, hogy az államigazgatás területi szintjein létszámhiány 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 megsemmisítésére²⁴⁷. Ellenben az alkotmánybírósági megsemmisítést követően is beépültek a Kttv. szabályozásába olyan elemek, amelyek a továbbra is lehetővé teszik a „könnyebb felmentéseket”, melyek bizalomvesztés és méltatlanság jogcímen közölt felmentési okok.

Remélem, hogy az értekezésemben foglalt megállapítások és következtetések felhasználhatók lesznek mind a központi, mind pedig a szervezeti motiváció előmozdítása terén, ezzel is szolgálva hazánk fejlődését.

²⁴⁷ 8/2011. (II.18.) AB határozat a kormánytisztviselők jogállásáról szóló 2010. évi LVIII. törvény egyes szakaszai alkotmányellenességének utólagos vizsgálatára és megsemmisítésére irányuló indítvány tárgyában.

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 irányuló 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 Önellenzés

Forrás: Saját szerkesztés

JUHÁSZ István – MATISCSÁKNÉ Lizák Marianna (2014): Emberi erőforrás gazdálkodás.

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 F. (1996): *A dolgozók ösztönzésének alapjai. Harvard Business Review. 152.old.*

4. számú táblázat

A menedzsment és a leadership feladatrendszere

Menedzsment /rend és következetesség/	Leadership /változás és mozgás/
<p>tervezés és költségvetés készítés</p> <ul style="list-style-type: none"> - napirendek készítése - határidők felállítása - erőforrások szétosztása 	<p>irány kijelölése</p> <ul style="list-style-type: none"> - jövőkép - „big picture” - stratégia
<p>szervezés és munkaerő-biztosítás</p> <ul style="list-style-type: none"> - struktúrák - munkakörök kialakítása - szabályok és folyamatok felállítása 	<p>emberek „felsorakoztatása”</p> <ul style="list-style-type: none"> - kommunikáció - elkötelezettség - „team-ek”
<p>ellenőrzés és problémamegoldás</p> <ul style="list-style-type: none"> - fejlesztés - kreatív problémamegoldás - korrekció 	<p>motiválás és inspirálás</p> <ul style="list-style-type: none"> - inspiráció, energizálás - felhatalmazás - szükségletek kielégítése

Forrás: Saját szerkesztés

KOTTER J.P. (1990): *Force for change:How leadership differs from management. Free press, New York*

5. 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.

6. 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.

7. 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

8. számú táblázat

Kormány által intézményfenntartásra kijelölt szervek, valamint testület által vezetett szervek vezetőinek illetménye

	Vezetői szint	Illetmény-megállapítására jogosult	Illetmény mértéke	Illetmény-megállapítás során figyelembe vett tényező
Kormány által intézményfenntartásra kijelölt szerv	Vezető	Kinevezési jogkör gyakorlója, a kormány megbízott javaslatára	Legfeljebb az illetményalap 26-szorosának megfelelő összeg	Illetménypótlék megállapítására nincsen lehetőség.
	Vezető-helyettes	Kinevezési jogkör gyakorlója, az intézményfenntartásra kijelölt szerv vezetőjének a javaslatára	Legfeljebb az illetményalap 24-szeresének megfelelő összeg	
Testület által vezetett szerv	Testület elnöke és tagjai	Munkáltatói jogkör gyakorlója	Legfeljebb az illetményalap 28-szorosának megfelelő összeg	

Forrás: Saját szerkesztés a Kttv. 136. § (1)-(2) bekezdései alapján.

9. 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	<ul style="list-style-type: none"> – 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.

10. 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.

11. 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.

12. 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.

13. 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, 	<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 ötéves szakmai gyakorlat.	– legalább kétéves szakmai gyakorlat.
--	--------------------------------------	---------------------------------------

Forrás: Saját szerkesztés a Kttv. 233. §-a alapján.

14. 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 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. 126. §-a alapján.

15. 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.

16. 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 szolgálati jogviszonyban töltött idő. 	<ul style="list-style-type: none"> - felsőfokú iskolai végzettség, tartósan kiemelkedő munka, - közigazgatási szakvizsga - legalább 12 év kormányzati szolgálati jogviszonyban töltött idő. 	<ul style="list-style-type: none"> - felsőfokú iskolai végzettség, tartósan kiemelkedő munka, - közigazgatási szakvizsga, - legalább 20 év kormányzati szolgálati jogviszonyban töltött idő. 	<ul style="list-style-type: none"> - középiskolai végzettség, - tartósan kiemelkedő munka - legalább 18 év kormányzati szolgálati 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.

17. 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.

18. számú táblázat

A képzettségi pótlék mértéke a 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet alapján

Képzettségi pótlék alapja	Jogszábeli 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.

19. 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.

20. 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.

21. 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.

22. 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.

23. számú táblázat

Kormányzati ügykezelők pótszabadságaa 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.

24. 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.

25. számú táblázat

Illetmény-megállapítás akormányzati főhivatalokban és a központi hivatalokban 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.

26. számú táblázat

Illetmény-megállapítás a kormányhivataloknál foglalkoztatott felsőfokú iskolai végzettségűek esetében a Kit. szerint

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.

27. számú táblázat

Illetmény-megállapítás a kormányhivataloknál foglalkoztatott középiskolai végzettségűek esetében a Kit. szerint

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.

28. számú táblázat

Illetmény-megállapítás a kormányhivatal kiemelt ügyintézői osztálya esetében a Kit. szerint

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.

29. számú táblázat

Illetmény-megállapítás a kormányhivatal vezetői esetében a Kit. szerint

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.

30. számú táblázat**Illetmény-megállapítás
a kormányhivatal kormányzati ügykezelő esetében a Kit. szerint**

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.

31. 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	– melegkonyhas 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.

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 albérletidíj-hozzájárulás
Lakhatás biztosításához szükséges lakás, ház vagy ingatlan megszerzésének anyagi támogatása kamatmentes kölcsönrel vagy vissza nem térítendő juttatással,
A lakásigény megoldásához egyszeri pénzübeli 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

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	Házasságekötés támogatása	Házasságekötés esetén a házasságek anyakönyvi kivonata
Gyermekek várók/ Gyermekek örökbe fogadók	Családebővítés, 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.

36. 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.

37. 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.

38. 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.

39. 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.

40. 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.

41. számú táblázat

Kormányzati ügykezelő illetménye és szabadsága a Kit. hatálya alatt

Előmeneteli fokozat	Előmeneteli fokozatra jogosító idő (év)	Előmeneteli fokozat szerint adható illetmény (Ft)	Előmeneteli fokozat szerinti szabadság mértéke (munkanap)
1. Kormányzati ügykezelő	0-2	145.000-170.000	20
2. Kormányzati ügykezelő	3-10	170.000-220.000	25
3. Kormányzati ügykezelő	11-24	200.000-260.000	28
4. Kormányzati ügykezelő	25 évtől	230.000-300.000	32

Forrás: Saját szerkesztés a Kit. 276. §-a és 2. számú melléklete alapján.

42. 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.

43. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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.

44. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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.

45. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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.

46. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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.

47. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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.

48. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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.

49. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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.

50. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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.

51. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a végzett feladatokkal, munkával összefüggő elégedettségéről

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.

52. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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.

53. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye munkájukban megmutató 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.

54. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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.

55. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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.

56. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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.

57. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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.

58. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők elégedettsége a bérrel

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.

59. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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.

60. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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.

61. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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.

62. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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.

63. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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.

64. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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.

65. számú táblázat

**A kérdőíves felmérésben részt vevők 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.

66. számú táblázat

**A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye
a kiegészítő 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.

67. számú táblázat

**A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye
a munkájukkal járó stresszfactor 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.

68. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a szervezet egészségfejlesztő tevékenységével való elégedettségről

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.

69. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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.

70. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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.

71. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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.

72. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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.

73. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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.

74. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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.

75. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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.

76. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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.

77. 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.”**

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.

78. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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.

79. számú táblázat

**A kérdőíves felmérésben részt vevők 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.

80. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők jellemzői a legtöbb válasza 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.

81. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők 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.

82. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők által adott válaszok összesítése

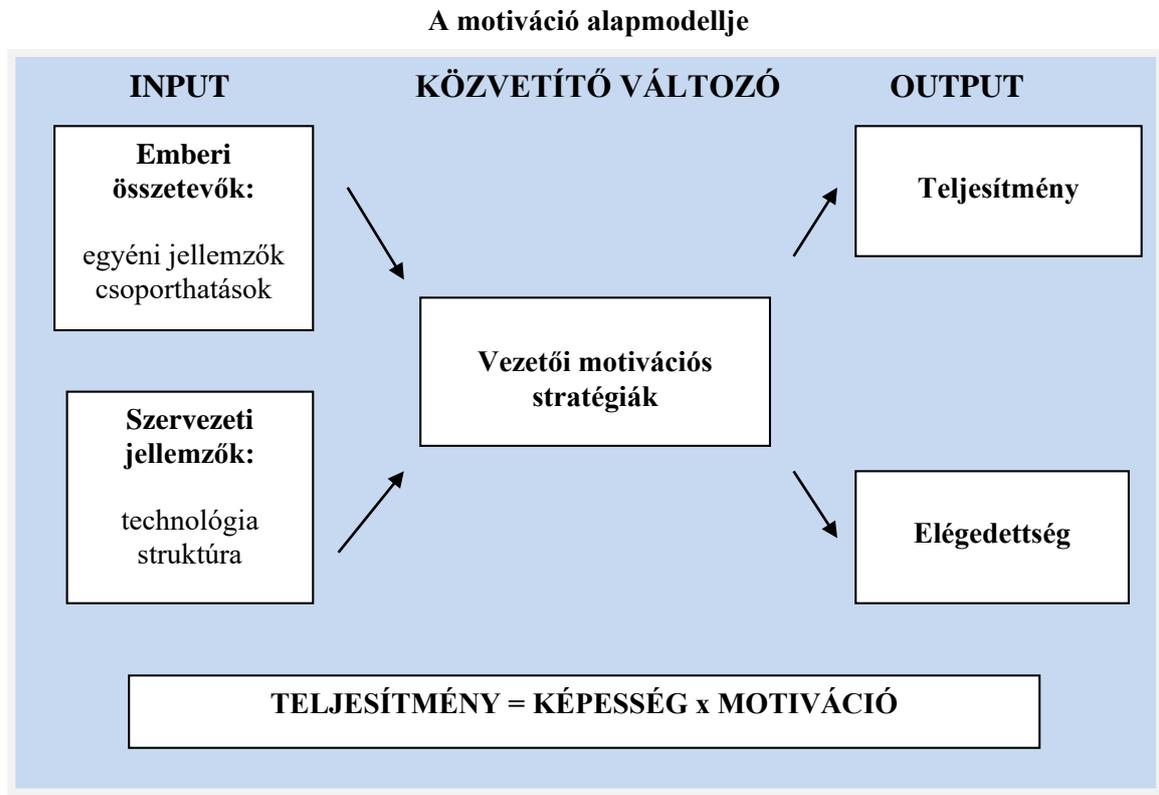
Kérdés	Kérdőív elemei	Szerv 1		Szerv 2		Szerv 3		Szerv 4	
		A legtöbb válaszadó által választott érték (0-tól 5-ig)	A szervnél kérdőíves felmérésben résztvevők válaszainak átlaga	A legtöbb válaszadó által választott érték (0-tól 5-ig)	A szervnél kérdőíves felmérésben résztvevők válaszainak átlaga	A legtöbb 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	Bérendszer 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 bérral 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 csapatalakítás 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	Jogszabályban található motivációs elemek	0	2	3	2	3	2	3	3

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

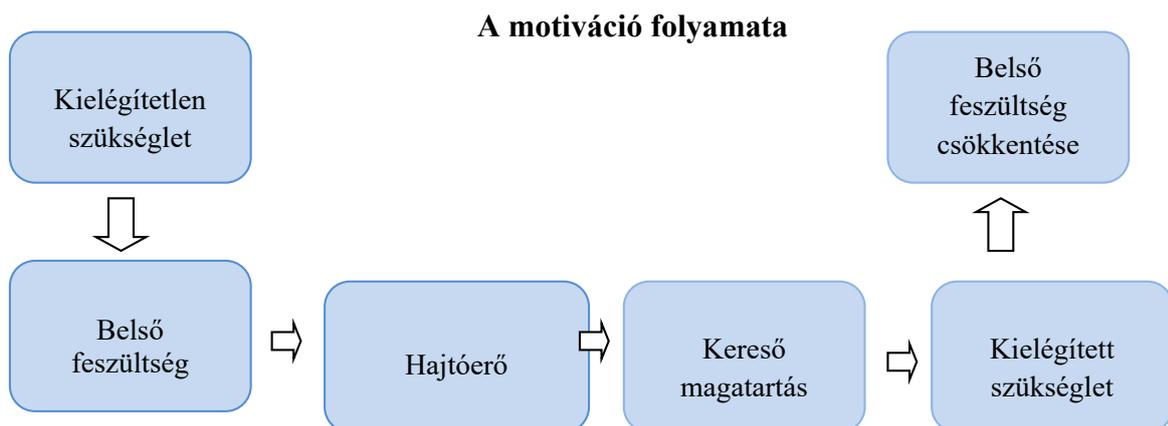
ÁBRÁK

1. számú ábra



Forrás: TOSI, H. L. – CARROLL, S. J.: Management, John Wesley, New York, 1986

2. számú ábra



Forrás: Saját szerkesztés,

GYÖKÉR I. (1999): Humánerőforrás-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó 135. old.

3. számú ábra

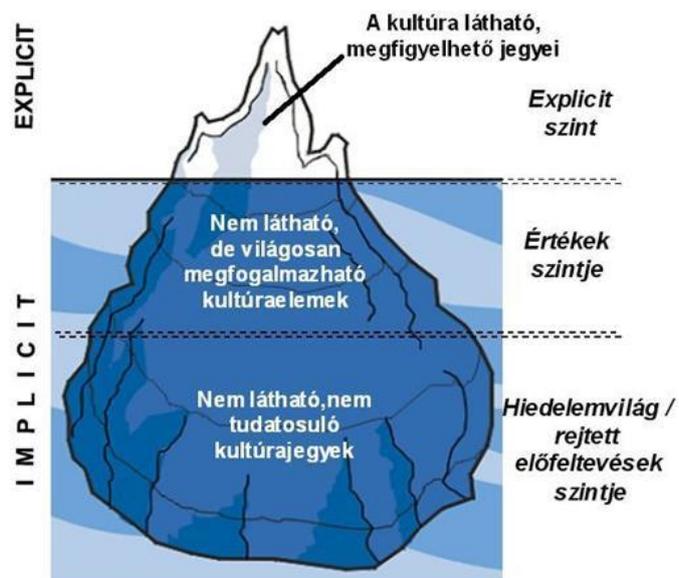
Maslow féle szükségletpiramis



Forrás: BODNÁR Éva – KOVÁCS Zoltán – SASS Judit (2011):
Munka- és szervezetpszichológia. 120. old.

4. számú ábra

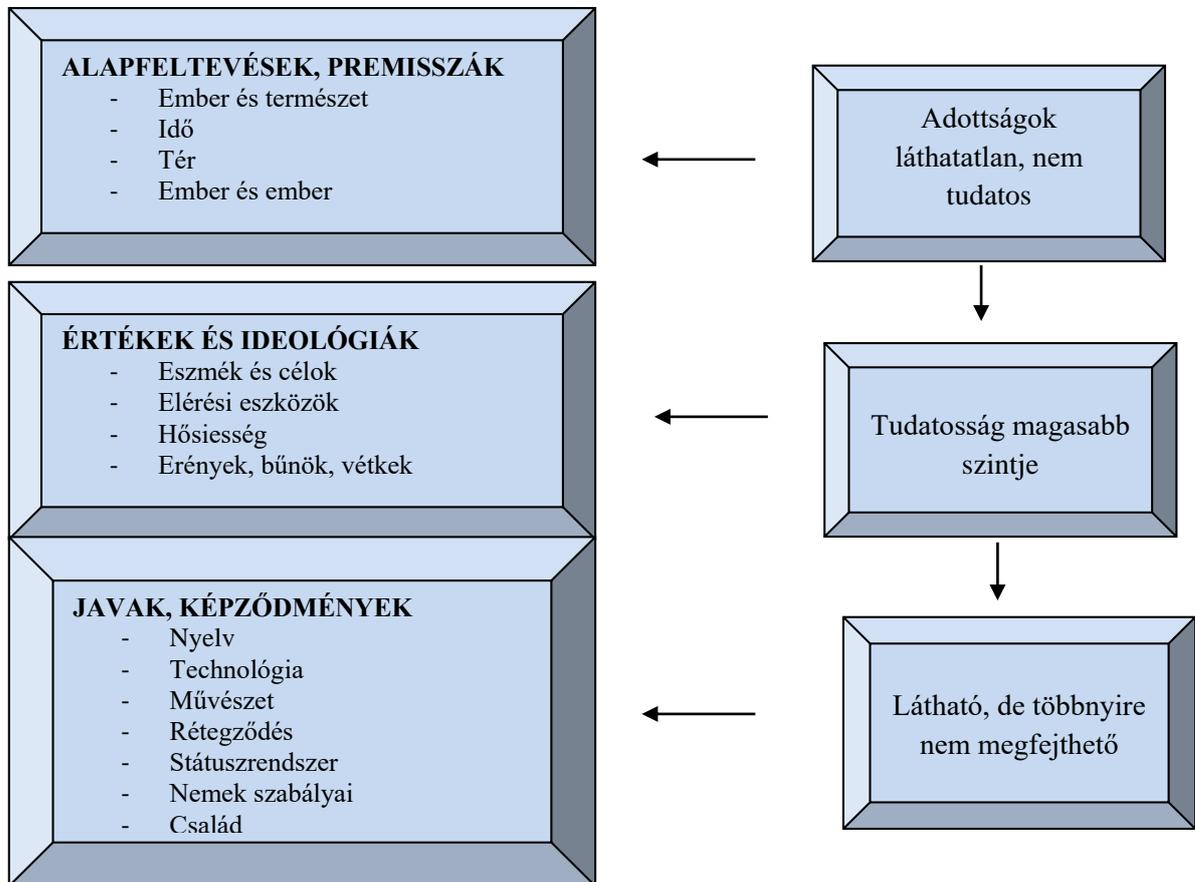
Jéghegy-modell



Forrás: Digitális Tankönyvtár

5. számú ábra

A szervezeti kultúra szintjei

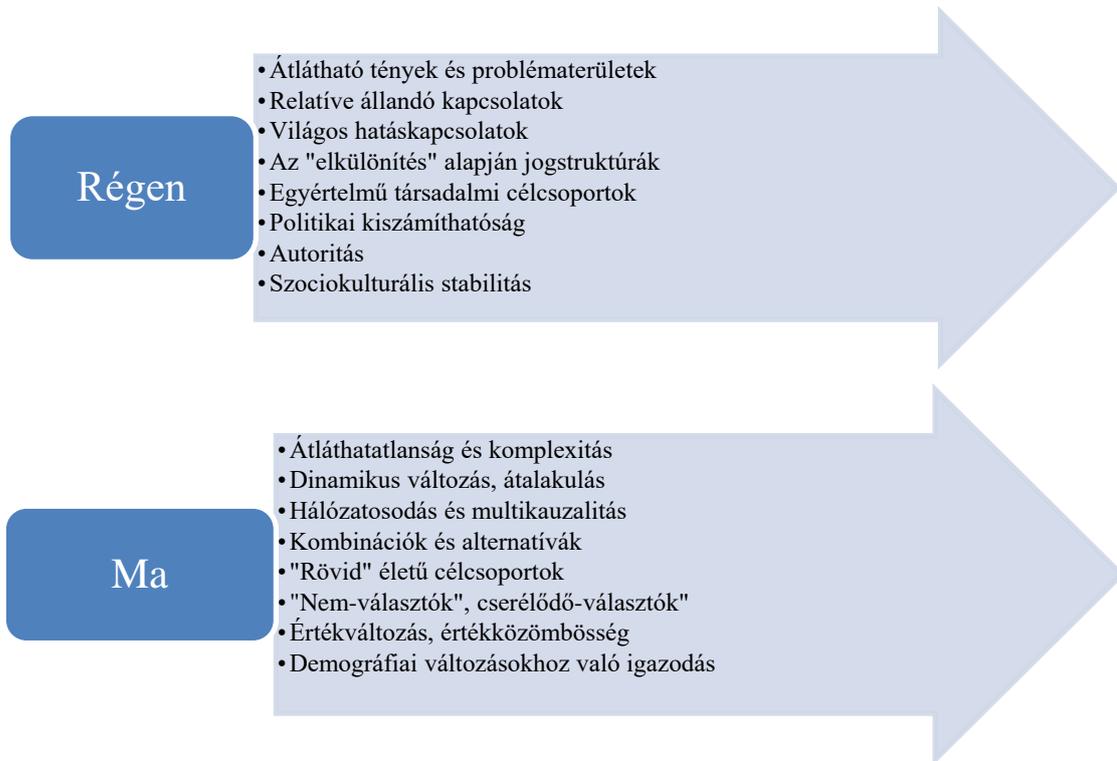


Forrás: Saját szerkesztés

HEIDRICH Balázs (2001): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment

6. számú ábra

A közszektorral szemben támasztott elvárások régen és ma

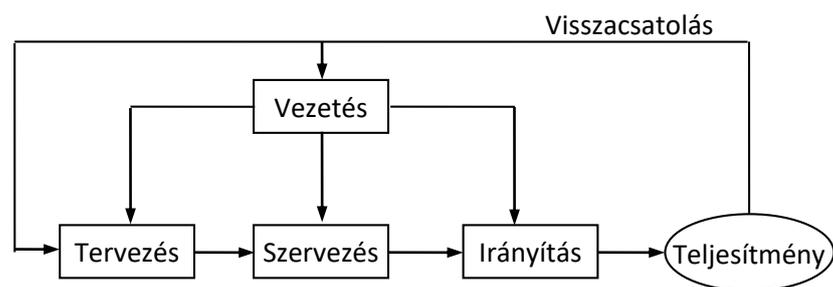


Forrás: Saját szerkesztés

Heidrich Balázs (2006): Szolgáltatásmenedzsment. Humán Telex, Budapest

7. számú ábra

A vezetésalapfunkciói



Forrás: FERKE János (1998): Menedzsment alapok. Kézirat.

8. számú ábra

Menedzseri szerepek Mintzberg nyomán

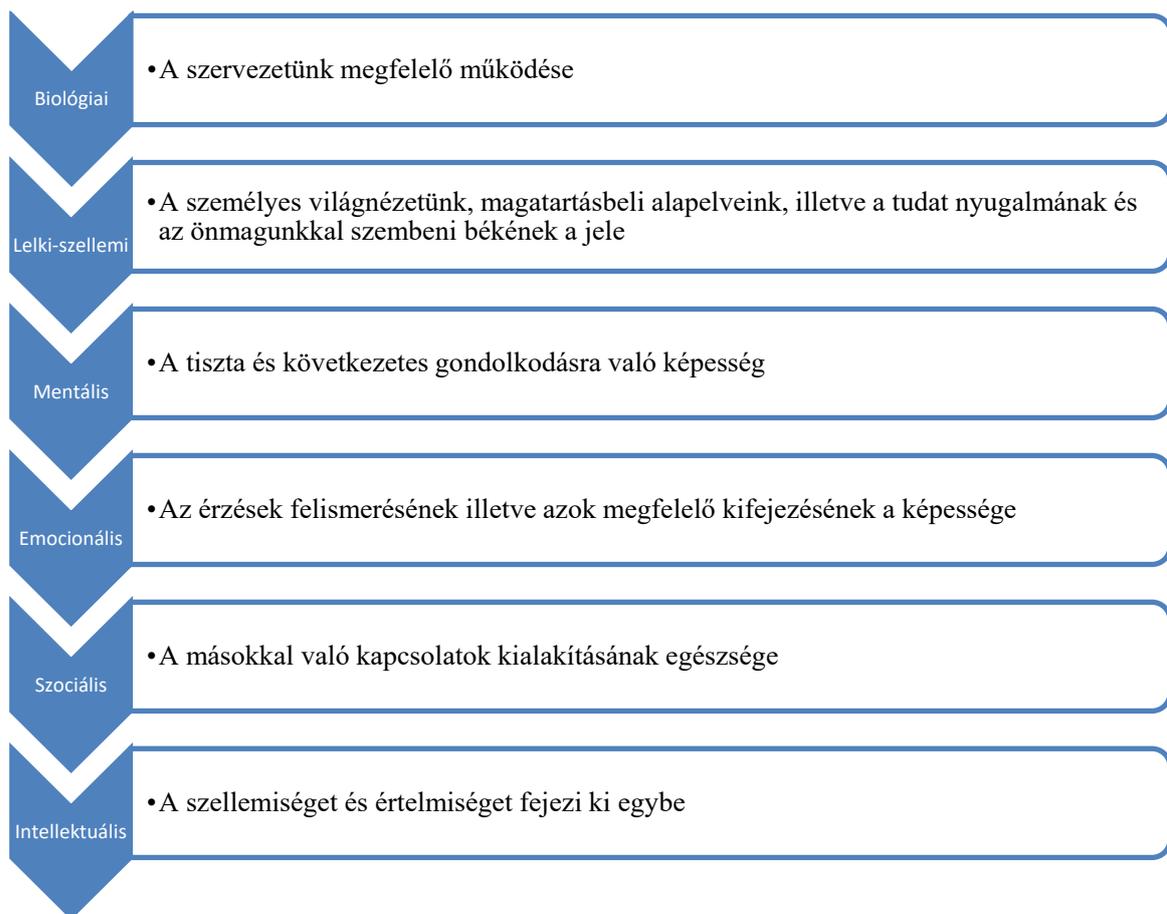


Forrás: Saját szerkesztés

FERKE János (1998): Menedzsment alapok. Budapest.

9. számú ábra

Az egészség 6 dimenziója

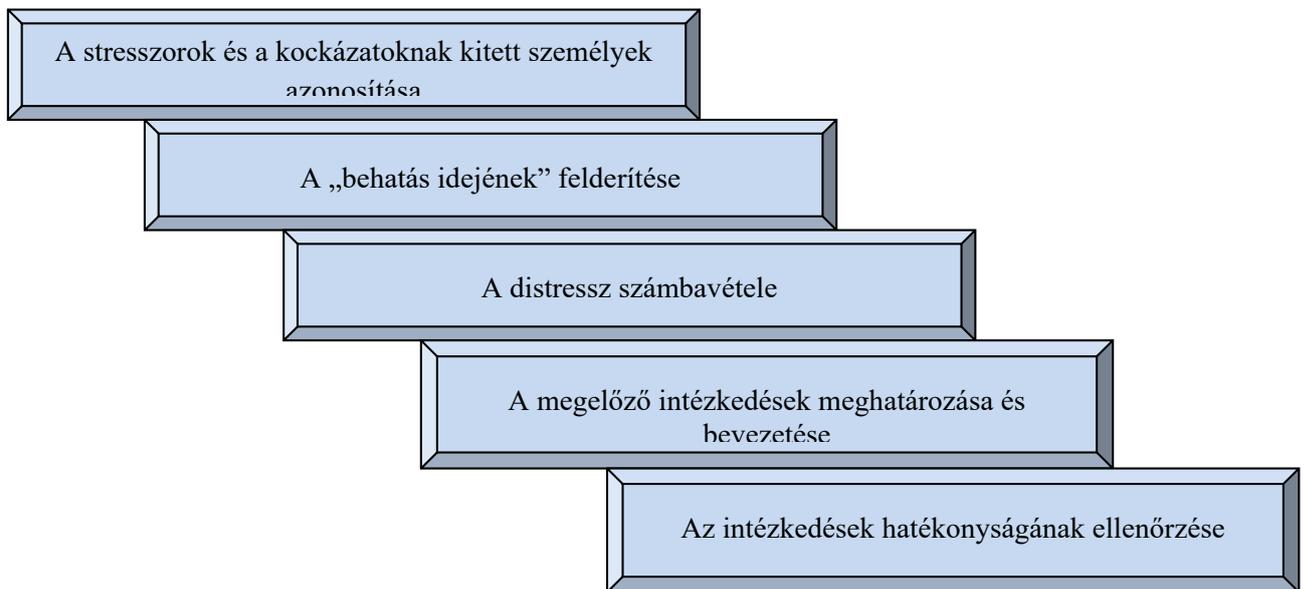


Forrás: Saját szerkesztés

Insel és Roth megállapítása alapján

10. számú ábra

Kockázatértékelés lépése a distressz megelőzésére



Forrás: Saját szerkesztés

SELYE János (1976): Stressz distressz nélkül, Akadémiai Kiadó.

11. számú ábra

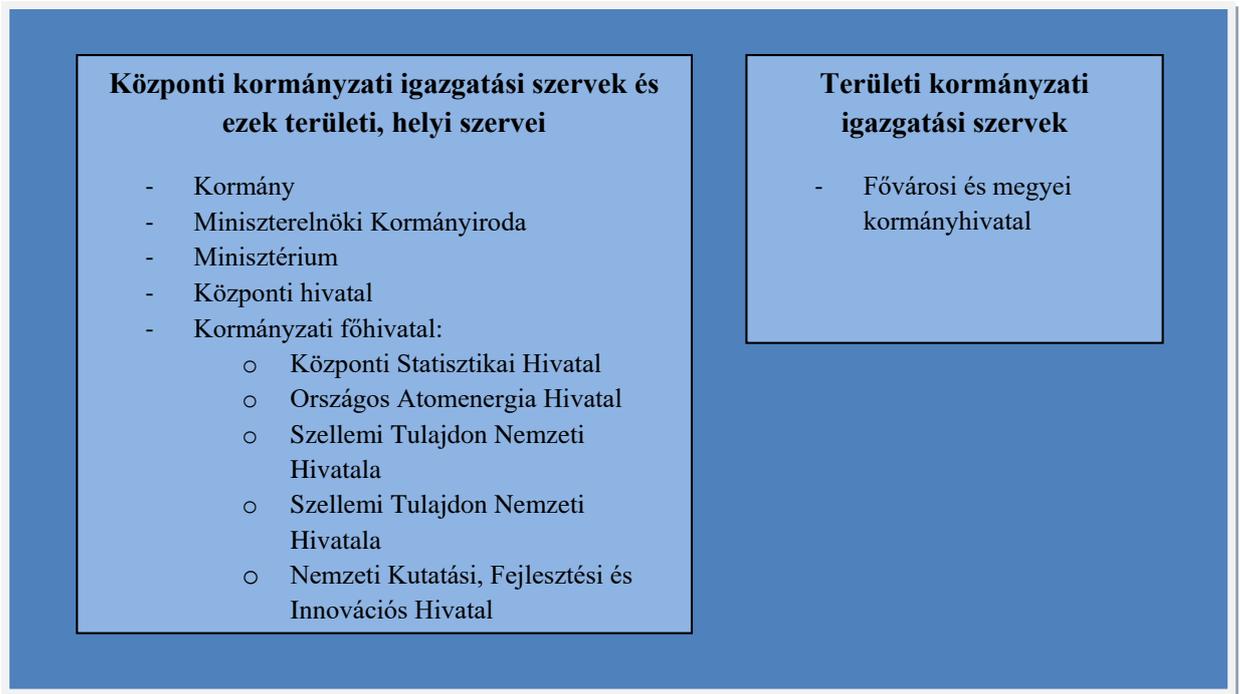
A kiégés kialakulásának lehetséges okai



Forrás: Saját szerkesztés

12. számú ábra

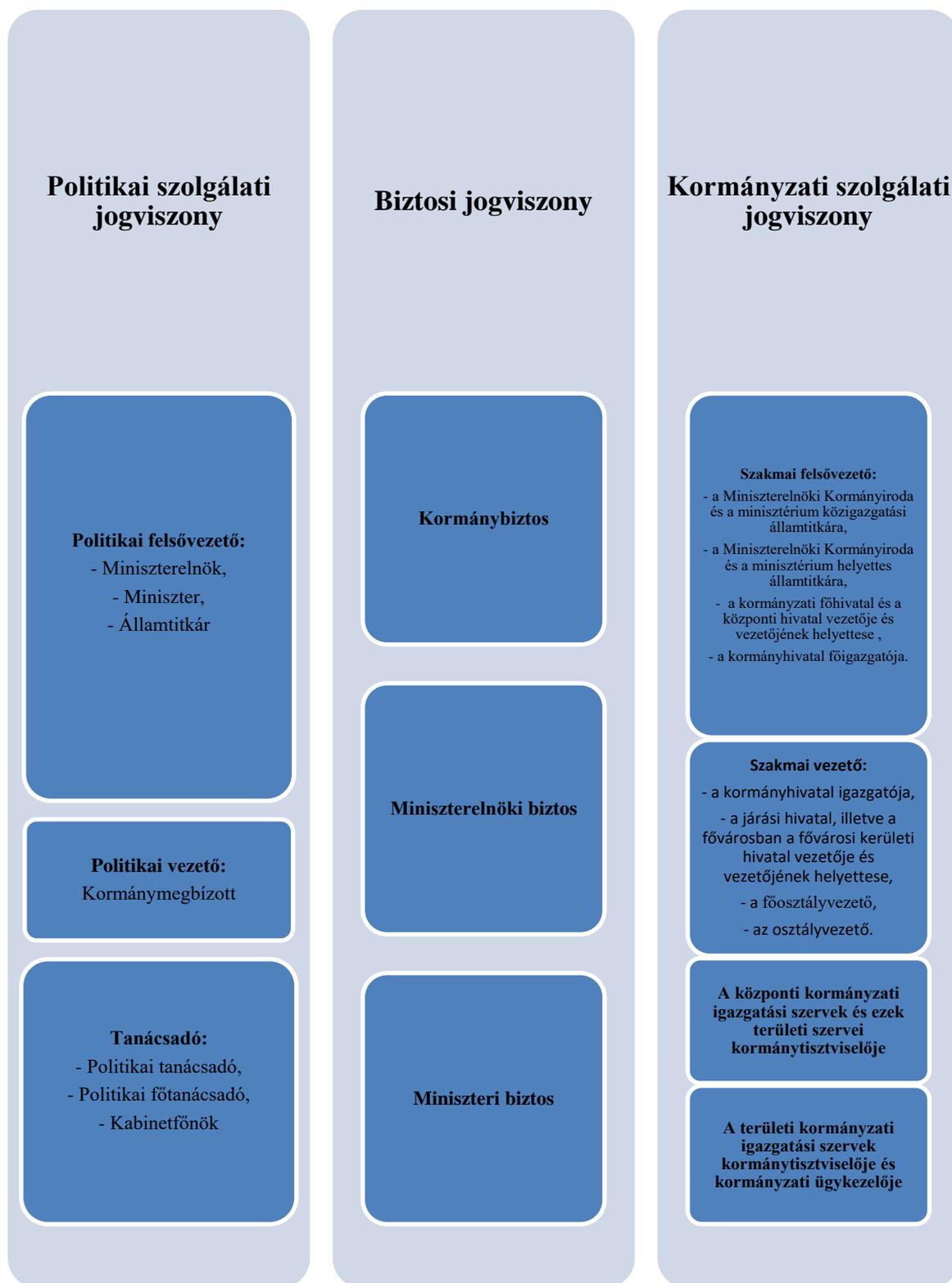
Kit. hatálya alá tartozó kormányzati igazgatási szervek



Forrás: Saját szerkesztés a Kit. 2. §-a alapján

13. számú ábra

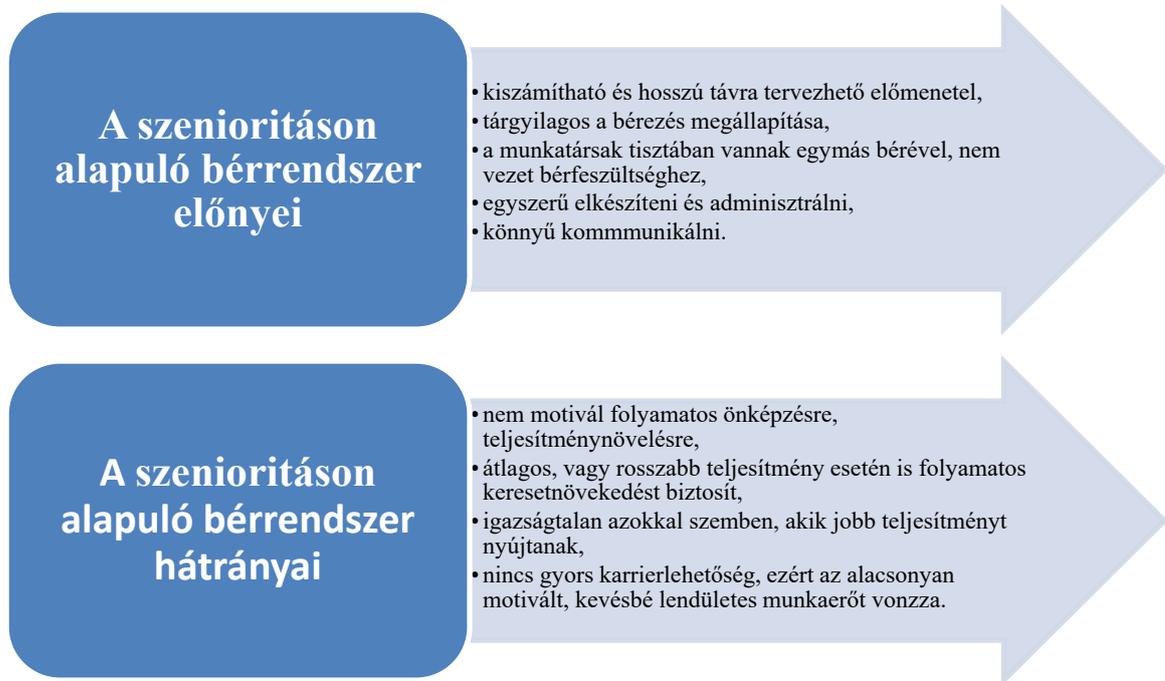
Foglalkoztatási jogviszonyok a Kit. hatálya alatt



Forrás: Saját szerkesztés a Kit. 3. §-a alapján

14. számú ábra

A szenioritáson alapuló bérrendszer előnyei és hátrányai



Forrás: Saját szerkesztés

Petró Csilla (2014): Kompenzáció és javadalmazás a közszolgálatban. (ÁROP-2.2.21. Tudásalapú közszolgálati előmenetel) Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest. (ISBN: 978-615-5491-25-2)

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 egészség szervezési, 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.

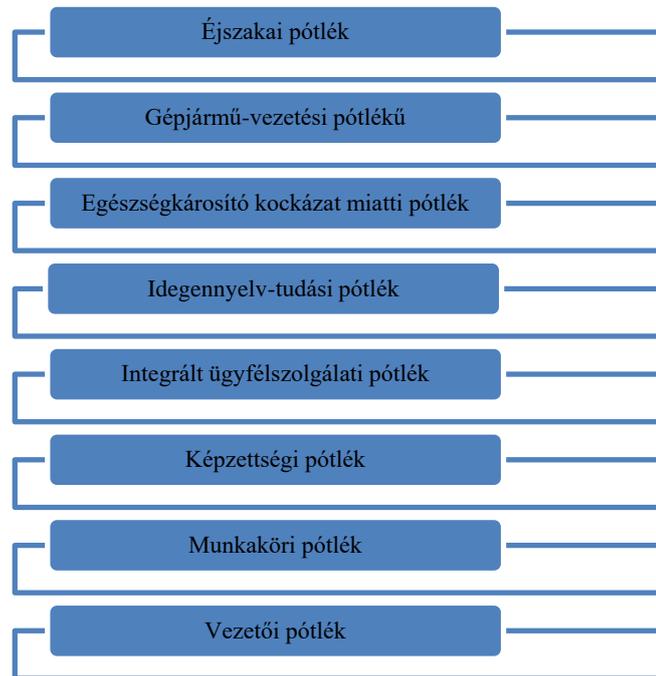
[Kttv. 134. § (4) bek.]

- 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

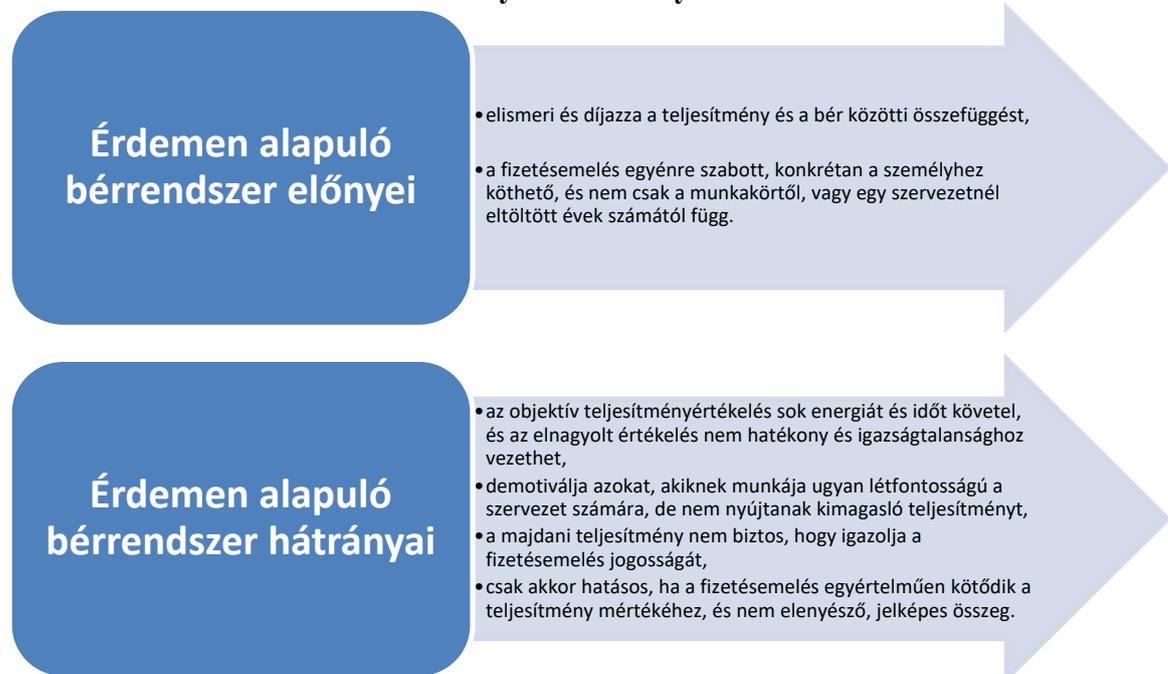
Illetménypótlékok a Kttv. szerint



Forrás: Saját szerkesztés a Kttv. alapján.

18. számú ábra

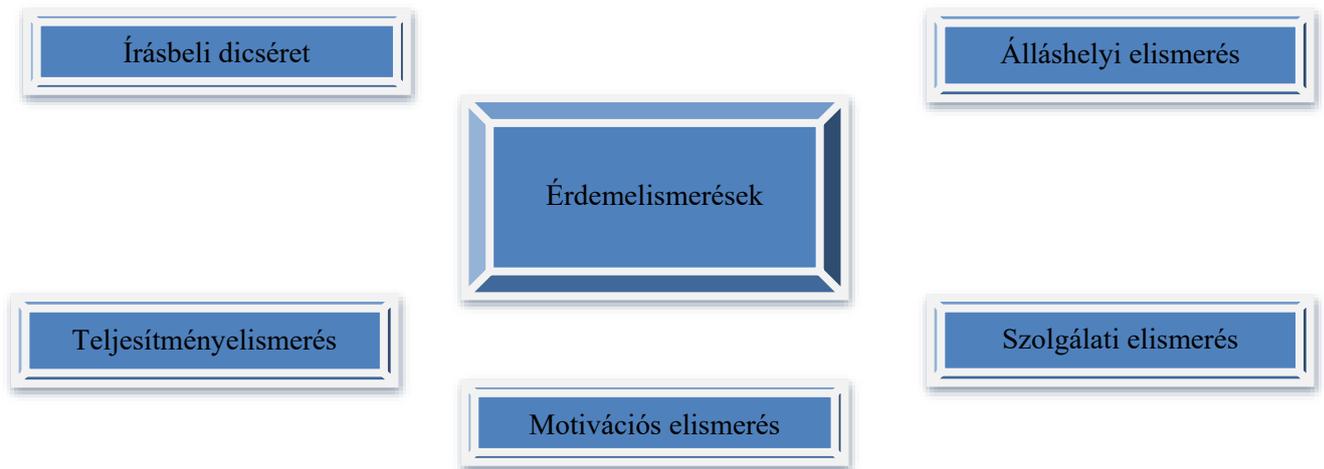
Érdemen alapuló bérrendszer előnyei és hátrányai



Forrás: Saját szerkesztés, Petró Csilla (2014): Kompenzáció és javadalmazás a közszolgálatban. (ÁROP-2.2.21. Tudásalapú közszolgálati előmenetel) Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest. (ISBN: 978-615-5491-25-2)

19. számú ábra

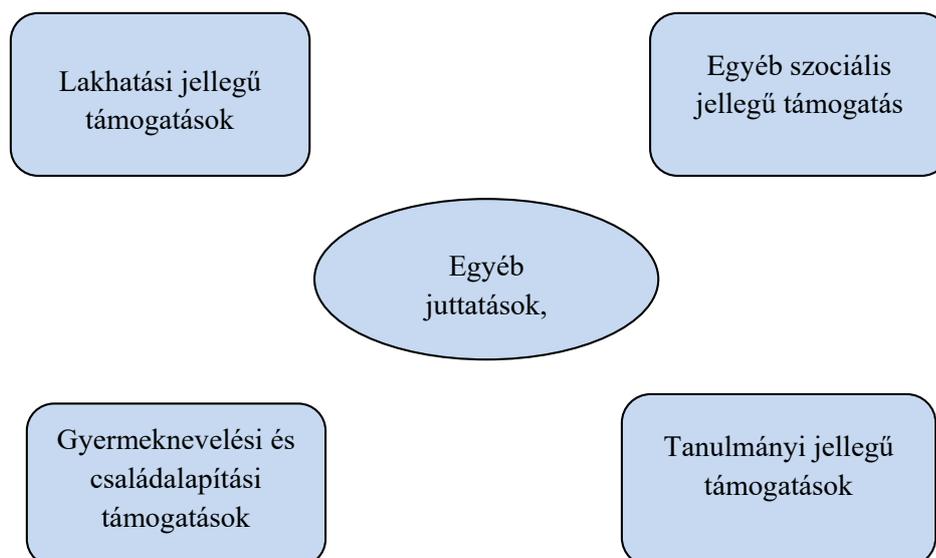
**A kormánytisztviselő részére adható érdemelismerések
a Kit. szerint**



Forrás: Saját szerkesztés a Kit. 141. §-a alapján.

20. számú ábra

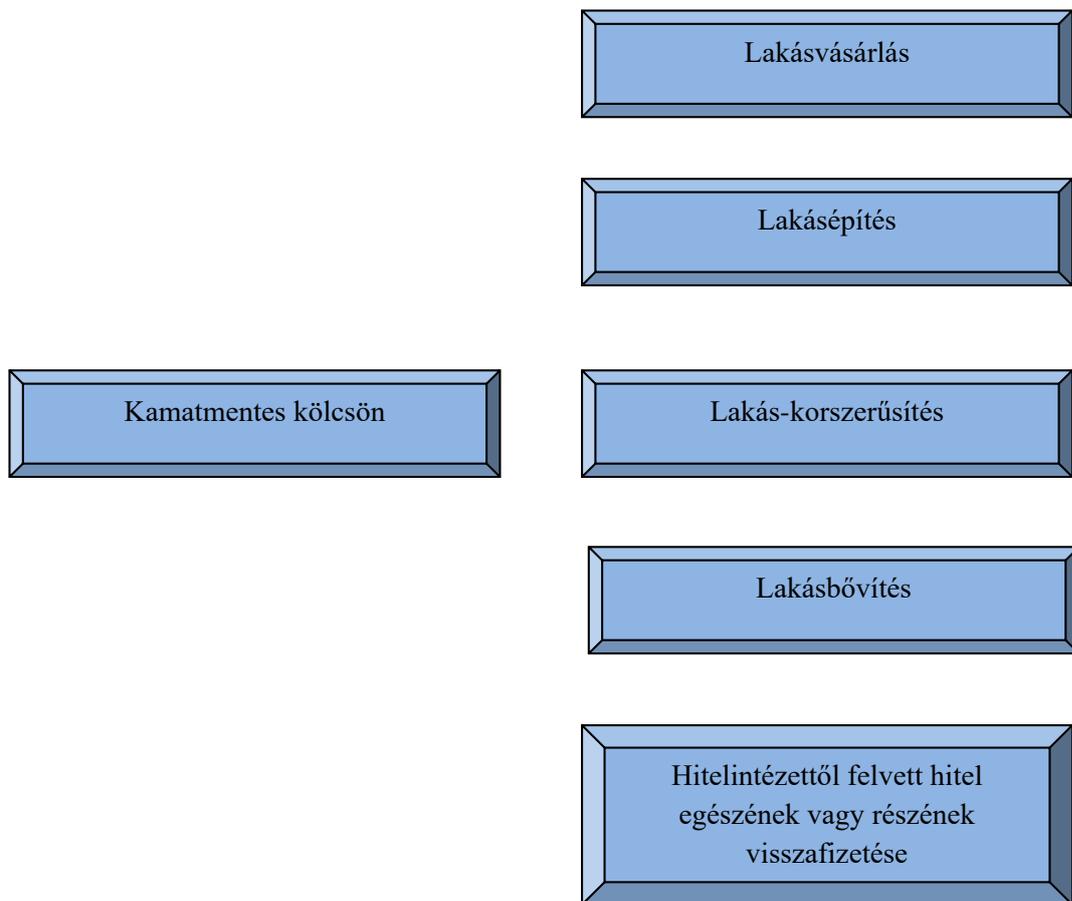
Kit. szerinti egyéb juttatások, támogatások



Forrás: Saját szerkesztés a Kit. 148. §-a alapján.

21. számú ábra

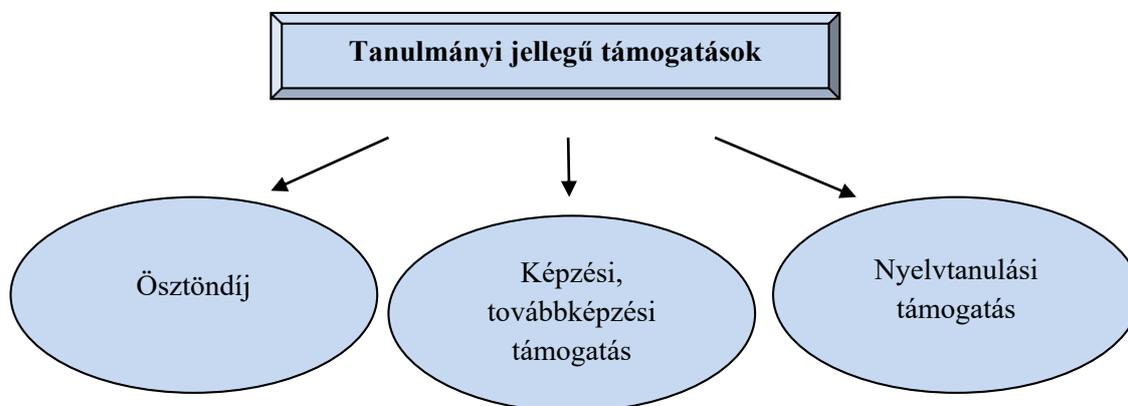
Kamatmentes kölcsön



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.

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;

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 közterület-felügyeletről szóló 1999. évi LXIII. 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 vesztes szabályokról, valamint egyes kapcsolódó törvények módosításáról szóló 2012. évi V. törvény;

A közszolgálati tisztviselőkről szóló törvénnyel összefüggő átmeneti, módosuló és hatályát vesztes szabályokról, valamint egyes kapcsolódó törvények módosításáról szóló 2012. évi V. 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 személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. 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;

Magyarország címerének és zászlajának használatáról, valamint állami kitüntetéseiről szóló 2011. évi CCII. törvény;

Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény.

Kormányrendeletek jegyzéke

A közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet;

A kormányzati igazgatási szervek kormánytisztviselőinek kötelező képzéséről, továbbképzéséről, átképzéséről, valamint a közigazgatási vezetőképzéséről szóló 338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet;

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 66/2015. (III.30.) Korm. rendelet;

A fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a járási (fővárosi kerületi) hivatalokról szóló 86/2019. (IV.23.) Korm. rendelet;

A gyermek születése esetén az apát megillető pótszabadság közszférában történő igénybeviteléről 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 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 személyügyi központról, a kiválasztási eljárásról és a közzétételi eljárásról szóló 70/2019. (IV. 4.) Korm. rendelet;
- Az egyszerűsített foglalkoztatásról szóló 2009. évi CLII. törvény növénytermesztési időnyomunkára vonatkozó egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról szóló 88/2010. (III.26.) Korm. rendelet;
- Az egyszerűsített foglalkoztatással kapcsolatos adatok telefonon történő bejelentéséről szóló 87/2010. (III.26.) 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 30/2012. (XII.29.) Korm. rendelet,

Egyéb rendeletek jegyzéke

Az egyszerűsített foglalkoztatásról szóló 2009. évi CLII. törvény hatálybalépésével kapcsolatos egyes átmeneti intézkedésekről szóló 8/2010. (III.31.) SzMM rendelet.

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;

Kormányhatározatok jegyzéke

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-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;

Az állami tisztviselői kar létrehozásáról szóló 1961/2015. (XII.23.) Korm. határozat;

A Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztés Operatív Program 2015. évre szóló éves fejlesztési keretének megállapításáról szóló 1561/2015. (VIII.12.) Korm. határozat.

Európai Parlament és a Tanács (EU) irányelveinek jegyzéke

A szülők és a gondozók vonatkozásában a munka és a magánélet közötti egyensúlyról és a 2010/18/EU tanácsi irányelvhatályon kívül helyezéséről szóló Európai Parlament és a Tanács (EU) 2019/1158 irányelve (2019. június 20.).

AB határozatok jegyzéke

74/2006. (XII.15.) 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

HIVATKOZOTT IRODALOMJEGYZÉK

- A. H. MASLOW (1943): A Theory of Human Motivation. Psychological review Vol 50(4);
- ÁDÁNY Róza (2011): Megelőző orvostan és népegészségtan;
- ANDORKA Rudolf (1997): Bevezetés a szociológiába. Osiris Kiadó. Budapest;
- ARONSON, Elliot (2002): A társas lény. Budapest, KJK- KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. (ISBN 963-224-586-5)
- BAKACSI Gy. – BALATON K. – DOBÁK M. – MÁRIÁS A. (1991): Vezetés-szervezés. Aula, Budapest;
- BAKACSI Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest, (ISBN 963-9585-49-1);
- BAKACSI Gyula (2010): Szervezeti magatartás. Aula Kiadó, Budapest;
- BALÁZS István (2016): A közigazgatás változásairól Magyarországon és Európában a rendszerváltástól napjainkig. Debrecen, Debreceni Egyetemi Kiadó (ISBN 978-963-318-608-4);
- BARKÓCZI Ilona – PUTNOKY Jenő (1967): Tanulás és motiváció. Tankönyvkiadó, Budapest;
- BÁTHORY NÉMETH Andrea – MÁTHÉ Judit (2012): Együttműködés, csapatépítés. Tréning háttéranyag. Budapest, Nemzeti Közszerológiai Egyetem, Közigazgatási Vezetői Akadémia;
- BELÉNYESI Emese (2009): Közigazgatási továbbképzések a kompetenciafejlesztés tükrében;
- BERDE Csaba – DIENESNÉ Kovács Erzsébet (2007): Szervezeti és vezetői kultúra. In: HAJÓS László – BERDE Csaba (szerk.) (2007): Emberi erőforrás gazdálkodás. Debrecen, Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar (ISBN 978-963-9732-47-6);
- BERDE Csaba (2015): A vezetés alapjai. Debreceni Egyetem. Center-Print Nyomda, Debrecen (ISBN 978-615-80290-3-2) (ISSN 2416-1969)
- BERKI Erzsébet (2003): Munkaügyi kapcsolatok a közszerológatban. BCE KTI, Budapest;
- BERTA Judit – KORPICS Márta (2019): Együttműködés, csapatépítés. Közszerológati kompetencia-fejlesztő tréner szakirányú továbbképzési szak Budapest, Nemzeti

- Közszolgálati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Kar (ISBN 978-963-498-025-4);
- BODNÁR Éva – KOVÁCS Zoltán – SASS Judit (2011): Munka- és szervezetpszichológia. Budapest;
- BRANYICZKI Imre (1991): Motiváció elméletek. In: BAKACSI Gyula – MÁRIÁS Antal – BALATON Károly: Vezetés-Szervezés II. Budapest Aula Kiadó;
- BUDA Béla (2000): Mentálhigiéne – A lelki egészség társadalmi, munkaszervezeti, pszichokulturális és gyakorlati vetületei;
- BUDA Béla (2003): A lélek egészsége. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest;
- BULLOCK, Justin Bennett – Hansen, Jesper Rosenberg – Houston, David (2018): Sector differences in employee's perceived importance of income and job security: Can these be found across the contexts of countries, cultures and occupations? *International Public Management Journal*, Vol. 21, No. 2.;
- CHEN, Chung-An – HSIEH, Chih-Wei (2015): Does Pursuing External Incentives Compromise Public Service Motivation? Comparing the effects of job security and high pay. *Public Management Review*, Vol. 17, No. 8.;
- CHIKÁN Attila (2008): Vállalatgazdaságtan. Budapest, Aula Kiadó. (ISBN 978-963-9698-60-4);
- Craig C. PINDER (1998): *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall;
- CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2017): A szervezetvezetés elmélete. A közszolgálati szervezetek vezetésének elméleti alapjai. Dialóg Campus Kiadó, Budapest (ISBN 978-615-5764-42-4);
- CSATH M. (1990): Stratégiai vezetés-vállalkozás. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest (ISBN: 9632222180);
- CSILLAG Sára–TAKÁCS Sándor–KISS Csaba–SZILAS Roland (2012): Még egyszer a motivációról avagy „Hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most?” *Vezetéstudomány* 43:(2) ;
- Daniel H. PINK (2010): *Motiváció 3.0, Ösztönzés másképp*. Budapest, HVG Kiadó Zrt. (ISBN 978-963-3040-20-1);
- DARIDA Zsuzsa – JÓZSA László (2019): Motivált kötelezettség vs. kötelezett motiváltság. *Új Magyar Közigazgatás* 2019. december 12. évfolyam 4. szám;
- DEÁK I. – LUKOVICS M. (2006): Vállalati K+F támogatás a controllingszerekkel. *Vezetéstudomány*, Vol. XXXVII. No. 4.;

- DOBÁK Miklós – ANTAL Zsuzsanna (2010): Vezetés és Szervezés /Szervezetek kialakítása és működtetése. Budapesti Corvinus Egyetem, Aula Kiadó Kft., Budapest;
- DOBÁK Miklós (2008): Szervezeti formák és vezetés. Akadémiai Kiadó, Budapest (ISBN: 9630583402);
- FÁBIÁN Adrián (2016): Vezetők és beosztottak a magyar közigazgatásban. Dialóg Campus Kiadó. Budapest-Pécs, (ISBN 978-615-5376-91-7, HU-ISSN 1218-9375, HU-ISSN 1418-1274)
- FARKAS Ferenc – BALOGH Gábor – RIDEG András (2015): Menedzsment alapvetések és funkciók. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar. Pécs (ISBN 978-963-642-758-0);
- FEHÉR János (2010a): Kortárs személyes vezetési elméletek. A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői. I. rész Vezetéstudomány XLI. évf. 3. szám március;
- FEHÉR János (2010b): Kortárs személyes vezetési elméletek. A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői. I. rész Vezetéstudomány XLI. évf. 4. szám április;
- FEHÉR János (2011): Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek, Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő (ISBN 978-963-269-228-9);
- FERKE János (1998): Menedzsment alapok (Tansegédlet) Kézirat. Budapest;
- FODOR T. Gábor – KONTA Éva – DR. SCHUMACHER Katalin: Az éves fizetett szabadságra vonatkozó szabályok HR és Munkajog /A munkaügy értesítője/ Jogi szaklap HR és munkaügyi szakembereknek. 2014. február 5. évfolyam 2. szám, Wolters Kluwer Kft. (ISSN: 2063-7101);
- FOGARASI József (szerk.)(1995): A közigazgatás személyi állománya. Tanulmányok a közigazgatás továbbfejlesztéséhez. Párbeszéd elmélet és gyakorlat között. 5. füzet. Magyar Közigazgatási Kamara. Unió Lap- és Könyvkiadó Kereskedelmi Kft. (ISBN9633881323);
- FRENKL Róbert (1978): Életmód, egészség, sport. In: Tanulmányok a testnevelés- és sporttudományok köréből. Budapest;
- FREUDENBERGER, H.J (1974): Staff Burn-out. Journal of Social Issues 30;
- GAJDUSCHEK György (2008): Egyéni teljesítményértékelés a magyar közigazgatásban. Egy funkcionális elemzés. XXXIX. évf. 2008. 1. szám;
- GAJDUSCHEK György (2008): Közszolgálat. KSZK ROP 3.1.1. Programigazgatóság. Budapest (ISBN 978-963-87778-0-5);
- GELLÉN Márton (2013): A közszféra és a magánszféra viszonya az egyéni karrierutak tervezésében. Pro Publico Bono. Magyar közigazgatás, Budapest;

- GELLÉN Márton (2014): Karrierépítés és mobilitás a közszférában. In: KAISER Tamás (szerk.): Hatékony közszoigálat és jó közszoigazgatás – nemzetközi és európai dimenziók. Budapest, Nemzeti Közszoigálati Egyetem (ISBN 978-615-5491-37-5);
- GELLÉN Márton (2015): Közszoigazgatás: reform után, átalakítás közben. A 2010-2014-es időszak közszoigazgatási reformja az érintettek véleménye alapján. Budapest, Patrocinium Kiadó (ISBN 978-963-413-066-6);
- GERÁKNÉ Krasz Katalin (2006): Szervezeti leépítések – várt és nem várt hatások. Munkaügyi szemle 2006. július-augusztus;
- GÖNDÖR András (2003): Szervezeti viselkedés, Kézirat.
- GRIFFIN, R.W. (1996): Management. Boston: Houghton Mifflin;
- GYARMATHY Éva (2006): A tehetség. Fogalma, összetevői, típusai és azonosítása. Budapest, ELTE Kiadó;
- GYÖKÉR Irén - FINNA Henrietta - DARUKA Eszter (2014): Menedzsment alapjai. Budapest;
- GYÖKÉR Irén (1999): Humán erőforrás-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest;
- GYÖRGY István – HAZAFI Zoltán (2018): Közszoigálati életpályák a közszoigazgatásban és a rendvédelemben. In: LINDER Viktória – KOVÁCSNÉ Székér Enikő: Az előmenetel (karrier) a közszoigálatban. Dialóg Campus Kiadó, Budapest;
- GYÖRGY István (2007): Közszoigálati jog. HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft. Budapest, (ISBN 978 963 7490 72 9);
- GYULAVÁRI Tamás (szerk.) (2015): Munkajog. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest;
- GYULAY Tibor (1994): A szervezetfejlesztés magatartástudományi megközelítése, Ipargazdaság 10. szám 16-21. oldal
- H. J. FREUDERBERG Idézi: ÓNODY Sarolta (2001): Kiegészítő tünetek (Bunout szindróma) keletkezése és megoldási lehetőségei. Új Pedagógiai Szemle (2001/5);
- HAJNAL György (2004): Igazgatási kultúra és New Public Management reformok egy összehasonlító esettanulmány tükrében (Ph.D értekezés, BCE);
- HAJNAL György (2007): Az egyéni teljesítményértékelési rendszer működésének tapasztalatai a magyar közszoigazgatásban. Vezetéstudomány XXXVIII. évf. 2007. 7-8. szám;
- HAJÓS László – BERDE Csaba (szerk.) (2007): Emberi erőforrás Gazdálkodás. Debrecen, Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar (ISBN 978-963-9732-47-6);

- HALLER József – HAZAFI Zoltán – KÓRÓDI Gyula (2017): Stressz, kiégés és törvényi szabályozás. Kiégésmegelőzés és stresszmenedzsment a közigazgatásban. Budapest, Dialóg Campus Kiadó. (ISBN 978-615-5764-23-3);
- HAZAFI Zoltán (2015): A Kttv. szerkezete és alapvető szabályai. In: GYÖRGY István – HAZAFI Zoltán (szerk.) (2015): Közszolgálati jog. NKE Szolgáltató Kft. Budapest, (ISBN 978-615-5527-15-9);
- HAZAFI Zoltán (2016): A közigazgatás létszáma a személyzetpolitika szemszögéből. Magyar közigazgatás 2016/3. szám;
- HEIDRICH Balázs (2006): Szolgáltatásmenedzsment. Humán Telex, Budapest;
- HEIDRICH Balázs: (2001): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Human Teletext Consulting, Budapest (ISBN: 963 00 68532);
- HERZBERG F. (1996): A dolgozók ösztönzésének alapjai. Harvard Business Review;
- HERZBERG, F. – MAUSNER, B. – SNYDERMAN, B. B. (1959). The Motivation to Work (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons;
- HIEZL Tamás (2000): Az outplacemenet mint humánpolitikai eszköz. Munkaügyi Szemle 2000. július;
- HOFSTEDE G. (1980): Motivation, Leadership and Organisation. Do American Theories Apply Abroad? In: Organizational Dynamics, Summer (ISSN 0090-2616);
- HORNYACSEK Júlia (2014): A tudományos kutatás elmélete és módszertana. Szakkönyv tudományos munkát végzők és doktori tanulmányokat folytatók számára. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest (ISBN 978-615-5491-36-8);
- HORVÁTH Zsuzsanna – HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor (2019): Közszolgálati motivációs modellek tesztelése útelemzéssel. Statisztikai Szemle, 97. évf. 3. szám 269-287. old.;
- JAKÓ Melinda (2004): A kompetencia fogalmának értelmezési lehetőségei. Humánpolitikai Szemle 2004/5.;
- JUHÁSZ István – MATISCSÁKNÉ Lizák Marianna (2014): Emberi erőforrás gazdálkodás. Eszterházy Károly Főiskola, Eger;
- JUPP, Victor (2006): The SAGE Dictionary of Social Research Methods, London;
- K. KÓPHÁZI Andrea (2007): A motiváció szerepe a munkavállalói lojalitás megteremtésében. Humánpolitikai Szemle, 18. évf. 4. szám;
- KAJTÁR Edit – KORPICS Márta – KRISKÓ Edina – MÉHES Tamás – ROBERTS Éva – RUZSA Dóra (2019): Vezető és vezetés a közszolgálatban. (szerk.: KORPICS Márta, MÉHES Tamás) Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem. (ISBN 978-963-498-096-4);

- KISS Csaba – CSILLAG Sára (2014): Szervezeti Kultúra. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest;
- KLEIN Balázs – KLEIN Sándor (2008): A szervezet lelke. Edge 2000 Kiadó, Budapest;
- KLEIN Sándor (2009): Vezetés- és szervezetpszichológia. Budapest, Edge 2000 Kiadó (ISBN 978 963 9760 07 3) (ISSN 1418-6586);
- KNIGHTS D. (2006): Introducing Organizational Behaviour & Management. Cengage Learning EMEA, Cardiff (ISBN: 978-1844800353);
- KOMOR L. (2009): Személyes vezetés, Szent István Egyetem, Gödöllő;
- KONCZ Katalin (2003): Egyéni karrieraspirációk és egyéni karriertervezés I. rész, Munkaügyi Szemle, 2003. március 3. szám;
- KONTÉR Andrea (2007): A munkahelyi kiégés elsősegélye. Munkaügyi szemle 2007. (július-augusztus)
- KOTTER J.P. (1990): Force for change: How leadership differs from management. Free press, New York;
- KOVÁCS Krisztina (2014): Természetbeni juttatások munkajogi és adózási szempontból In: Adó és társadalombiztosítás HR és Munkajog /A munkaügy értesítője/ Jogi szaklap HR és munkaügyi szakembereknek. 2014. február 5. évfolyam 2. szám, Wolters Kluwer Kft. (ISSN: 2063-7101);
- KOVÁTS Daniella (2018): Csoportdinamika. In: HALLER József – FARKAS Johanna (szerk.) (2018): Pszichológia a közzszolgálatban I. Dialóg Campus Kiadó, Budapest;
- KRASZ Katalin (2003): A munkahelyi elégedettséget befolyásoló tényezők.;
- KRAUSS Gábor – PETRÓ Csilla (2014): A közzszolgálat béren kívüli juttatási rendszerének aktuális kérdései. Pro Publico Bono. Magyar Közigazgatás 2014. (4.)
- KUN Attila – HOMICSKÓ Árpád Olivér – EMBER Alex – PETROVICS Zoltán (2018): Megújult munkajogi szabályozás. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Vezető- és Továbbképzési Központ, Budapest. (ISB 978-615-5870-17-0);
- LÁCZAY Magdolna – JUHÁSZ Csilla (2007): Motiváció és teljesítményértékelés. In: HAJÓS László – BERDE Csaba (szerk.) (2007): Emberi Erőforrás gazdálkodás. Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, Debrecen. (ISBN 978-963-9732-47-6);
- LÓCZY Péter – SZAKÁCS Édua (2016): A szervezeti és személyi hatékonyság fejlesztése. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet;
- LÓCZY Péter – VARGA-MÉSZÁROS Brigitta (2015): A Teljesítményértékelési Rendszer (TÉR). Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Vezető- és Továbbképzési Központ;

- LÓCZY Péter (2014): A Teljesítményértékelési rendszer (TÉR) elektronikus továbbképzési program. Nemzeti Közszoigálati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet, Budapest;
- LŐRINC Lajos – TAKÁCS Albert (1997): A közigazgatás-tudomány alapjai. Rejtjel, Budapest, (ISBN 963-9149-62-4);
- LŐRINCZ Lajos (2010): A Közigazgatás alapintézményei. Harmadik átdolgozott kiadás. HVG ORAC Lap és Könyvkiadó Kft., Budapest;
- LUBINSZKI Mária (2012): A kiegészítés komplex értelmezése és prevenciósi lehetőségei a pedagóguspályán Bölcsész- és társadalomtudományi tanulmányok a Miskolci Egyetem Bölcsészettudományi Kar 20 éves jubileumára;
- MAGYARY Zoltán – KISS István (1939): A közigazgatás és az emberek. Ténymegállapító tanulmány a tatabányai járás közigazgatásáról. Budapest, Pytheas Kiadó és Nyomda (ISBN:978-963-06-9469-8);
- MAGYARY Zoltán (1942): Magyar közigazgatás. A közigazgatás szerepe a XX. sz. államában. A magyar közigazgatás szervezete működése és jogi rendje. Budapest, Királyi Magyar Egyetemi Nyomda;
- MAGYARY Zoltán (1944): A hivatásos közszoigálat megoldatlan kérdései. Az Erdélyi Múzeum-Egyesület Jog-, Közgazdaság- és Társadalomtudományi szakosztályának értekezései. Dr. Magyary Zoltán egyetemi ny. r. tanárnak a szakosztály 1944. február 16-i ülésén elhangzott előadása, hozzászólásokkal. Kolozsvár, András László Könyvnyomda;
- MASLOW A. H. (1970): Motivation and Personality. Harper & Row, New York;
- MAYO E. (1949). Hawthorne and the western electric company. Public Administration: Concepts and Cases;
- MCCLELLAND, D. C.(1965): Achievement Motivation Can Be Developed. Harvard Business Review, 43;
- MÉHESES Tamás – ROBERTS Éva (2019): Humánerőforrás-menedzsment: Vezetői feladatok a kiválasztásban és a munkahelyi szocializációban. In: KAJTÁR Edit – KORPICS Márta – KRISKÓ Edina – MÉHESES Tamás – ROBERTS Éva – RUZSA Dóra (2019): Vezető és vezetés a közszoigálatban. (szerk.: KORPICS Márta, MÉHESES Tamás) Budapest, Nemzeti Közszoigálati Egyetem. (ISBN 978-963-498-096-4);
- MÉHESES Tamás (2019): Humánerőforrás-menedzsment: Vezetői feladatok a kiválasztásban és a munkahelyi szocializációban. In: KAJTÁR Edit – KORPICS Márta – KRISKÓ Edina – MÉHESES Tamás – ROBERTS Éva – RUZSA Dóra (2019): Vezető és vezetés

- a közszolgálatban. (szerk.: Korpics Márta, Méhes Tamás) Budapest, Nemzeti Közzolgálati Egyetem. (ISBN 978-963-498-096-4);
- MIHÁLKÁ Mária: A kiégésről – nemzetközi és hazai kutatási kitekintés (Acta Sana);
- MINTZBERG H. (1973): The Nature of Managerial Work, Harper & Row, New York;
- MINTZBERG, Henry (1975): The manager's job: Folklore and fact. Harvard Business Review, vol. 53. no. 4.;
- NEMES Ferenc – SZLÁVICZ Ágnes (2011): A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában. Vezetéstudomány XLII. évf. 2011. 9. szám (ISSN 01 33-0179);
- NEMES Ferenc (2003): Vezetési ismeretek és módszerek, Felelős kiadó Nemes Ferenc, Budapest (ISBN:963-03-5565-5);
- ÓNODY Sarolta (2001): Kiégés tünetek (Burnout szindróma) keletkezése és megoldási lehetőségei. Új Pedagógiai Szemle (2001/5);
- PAPP Ákos: A burnout veszélyei, kezelésének és megelőzésének lehetőségei segítő foglalkozásúaknál;
- PETRÓ Csilla (2014): Kompenzáció és javadalmazás a közszolgálatban. (ÁROP-2.2.21. Tudásalapú közszolgálati előmenetel) Nemzeti Közzolgálati Egyetem. Budapest (ISBN 978-615-5491-25-2);
- PETRÓCZI Erzsébet (2007): Amit a hallgatónak tudni illik a kiégésről. Szeged: SZEK Juhász Gyula Felsőoktatási Kiadó;
- PINDER, Craig C.(1998): Work Motivation in Organizational Behavior. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall;
- RAFFAY Bálint (2014): Jogszabályváltozások In: Aktualitások HR és Munkajog /A munkaügy értesítője/ Jogi szaklap HR és munkaügyi szakembereknek. 2014. október 5. évfolyam 10. szám (ISSN: 2063-7101);
- SELYE János (1983): Stressz distressz nélkül. Budapest, Akadémiai Kiadó (ISBN 963-05-3432-0)
- SPANIOL, L., – J. CAPUTO (1979): Professional Burnout: A Personal Survival Kit. Lexington, Massachusetts: Human Services Associates.;
- Steven G. KOVEN (2019): E-book, The Case Against Bureaucratic Discretion;
- SUBÁNÉ Varga J. (1999): Viselkedés és motiváció. Humánerőforrás-menedzsment, 1999/4.;
- SZABÓ Szilvia – STRÉHLI-KLOTZ Georgina (2014): Közzolgálati életpályák. Emberi erőforrás áramlás. Nemzeti Közzolgálati Egyetem. Budapest (ISBN 978-615-5491-22-1);

- SZAKÁCS Gábor (2013): Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. A stratégiai tervezés és a rendszerfejlesztés humánfolyamata. Budapest (ISBN 978-615-5491-17-7);
- TAKÁCS Ildikó (2006): A munkahelyi szocializáció és a munkahelyi beilleszkedés pszichológiai tényezői. In: MÉSZÁROS Aranka (szerk.) (2006): A munkahelyi szociálpszichológia jelenségvilága. Egyének és csoportok. Z-Press Kiadó Kft., Miskolc;
- TEMESI István - LINDER Viktória (2018): Közigazgatási szakvizsga. Államigazgatás. NKE, Budapest;
- TEMESI István (2018): Közigazgatási jog. In: TEMESI István: A közigazgatás személyzete. Dialóg Campus Kiadó, Budapest;
- TÉR – Felhasználói kézikönyv a helyi szervezeti támogatók kormányhivatali tisztviselők részére. Directcybernetics Szoftverfejlesztő és Szolgáltató Kft. 2019. március;
- TERNOVSZKY F. (2000): Nemzetközi menedzsment európai szemmel. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest (ISBN: 9637163654);
- TOSI, H. L. - CARROLL, S. J. (1986): Management, John Wesley, New York;
- TÓTHNÉ Sikora Gizella (2004): Humán erőforrások gazdaságtana. Miskolc, Bíbor Kiadó. (ISBN 9639466824);
- ÚJ FELADATOK (2011) – Átalakuló közszolgálat. Tanulmányok a II. Magyar Zoltán Emlékkonferencia kapcsán, Nemzeti Közigazgatási Intézet, Budapest;
- VARGA E. (2005) Minőségmenedzsment. Campus kiadó, Debrecen (ISBN: 963-864224-9-1);
- VERGEER F., LEEUWE J. (2002): A jól – lét fogalma az egészségnevelésben;
- YUKL G. (2010): Leadership in Organizations, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey;
- ZERÉNYI Károly (2016): A Likert-skála adta lehetőségek és korlátok. Opus et Educatio 3. évf. 4. szám;

EGYÉB FORRÁS

JUHÁSZ Ágnes (2002): Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés. Oktatási segédanyag. Munka- és Szervezetpszichológiai Szakképzés. Budapest;

<http://www.munkahelyiegeszsegefejlesztas.hu/docs/doc2.pdf>

Letöltés ideje: 2019. október 11.

BOJTOR András – MÉSZÁROS Zoltán (2018): Államtudományi Műhelytanulmányok 2018 évi 1. szám.

https://folyoiratok.uni-nke.hu/document/nkeszolgaltato-uni-nke-hu/WP_2018_1_GaG2017.pdf

Letöltés ideje: 2020. január 10.

MIHÁLKA Mária (2015): A kiégésről – nemzetközi és hazai kutatási kitekintés. Acta Sana.

http://acta.bibl.u-szeged.hu/36302/1/sana_2015_002_007-018.pdf

Letöltés ideje: 2018. december 2.

KIS Norbert (2015): „Tanuló közigazgatás”: a tisztviselők közszolgálati továbbképzése. Új Magyar Közigazgatás. 8. évfolyam 1. szám (ISSN 2060-4599)

http://kozszov.org.hu/dokumentumok/UMK_2015/1/11_Forum_Tanulo_kozigazgatas.pdf

Letöltés ideje: 2020. február 4.

A Magyar Kormánytisztviselői Kar Hivatásetikai Kódexe (Hatályos: 2020. január 1-jétől)

<http://mkk.org.hu/hivatasetika>

Letöltés ideje: 2020. május 15.

FACTS Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség. (ISSN 1725-7034)

<https://osha.europa.eu/hu/publications/factsheet-93-workplace-health-promotion-employers/view>

Letöltés ideje: 2019. november 7.

BERÉNYI László – SZOLNOKI Bernadett (2014): Az irodai munkavégzés ergonómiájának hatása a munka minőségére. Minőség és megbízhatóság. 2014/2.

https://www.academia.edu/7734614/Az_irodai_munkav%C3%A9gz%C3%A9s_ergo_n%C3%B3mi%C3%A1j%C3%A1nak_hat%C3%A1sa_a_munka_min%C5%91s%C3%A9g%C3%A9re

Letöltés ideje: 2020. január 8.

„Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020” program

https://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_felje_szt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf

Letöltés ideje: 2020. február 4.

Központi Statisztikai Hivatal (2019): Magyarország, 2019. I-III. negyedév

<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mone/mo1909.pdf>

Letöltés ideje: 2020. május 26.

Az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság véleménye – Tárgy: A szociális partnerek szerepe – A hivatás, a család és a magánélet összeegyeztetése

<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.

Abraham Maslow

https://hu.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow

Letöltés ideje: 2019. szeptember 24.

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.

Munkaköralapú humánerőforrás-gazdálkodás és a humán tőke reformja nemzetközi konferencia. Dr. Hazafi Zoltán előadása, Nemzeti Közszolgálati Egyetem (2018.06.27-28.)

Victor JUPP (2006): The SAGE Dictionary of Social Research Methods, London. ISBN13 978 0 7619 6297 7

<http://text-translator.com/wp-content/filesfa/Dic-of-Social-Research.pdf>

Letöltés ideje: 2019. március 21.

KOVÁCS Éva – HAJNAL György (2016): A magyar központi államigazgatás változásai a rendszerváltástól 2015-ig. In: Jakab András – Gajduschek György (szerk.): A magyar jogrendszer állapota. MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, Budapest, 2016. ISBN 978-963-418-006-7

https://jog.tk.mta.hu/uploads/files/18_Kovacs_Eva_Hajnal_Gyorgy.pdf

Letöltés ideje: 2019. június 5.

Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020.

https://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf

Letöltés ideje: 2019. március 10.

KIS Norbert (2018): Hatékonyság a közigazgatásban. Magyar Idők Kiadó. 2018. október 9.

<https://www.magyaridok.hu/velemeney/hatekonysag-a-kozigazgasban-3549641/>

Letöltés ideje: 2019. február 20.

LINDER Viktória: Nemzetközi trendek a közzolgáltatásban. Jogi szabályozás és emberi erőforrás-gazdálkodási megoldások, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2014. http://khsz.uni-nke.hu/uploads/media_items/arop-2_2_21-nemzetkozi-trendek-a-kozzolgalatban.original.pdf,

Letöltés ideje: 2019. február 20.

KSH 2.1.40. számú „Az alkalmazásban álló köztisztviselők és közalkalmazottak átlagos állományi létszáma költségvetési intézményekben” című kimutatása

http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qli010a.html

Letöltés ideje: 2019. július 9.

Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0) [2011.06.10.], Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0) [2012.08.31.], Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium

<https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/d/2c/40000/Magyary%20kozi%20fejlesztési%20program%202012%20A4.pdf>

Letöltés ideje: 2017. szeptember 8.

BALÁZS István (2018): A közigazgatás. In: JAKAB András – FEKETE Balázs (szerk.): Internetes Jogtudományi Enciklopédia (Közigazgatási jog rovat, rovatszerkesztő: BALÁZS István)

<http://ijoten.hu/szocikk/a-kozigazgatas>

Letöltés ideje: 2019. október 8.

JÓ ÁLLAM JELENTÉS 2019. NKE – Kutatásmódszertani és Mérésügyi Iroda.

<https://joallamjelentes.uni-nke.hu/kiadvanyok/jo-allam-jelentes-2019-elseo-valtozat/>

Letöltés ideje: 2020. május 06.

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

A menedzsment és a leadership feladatrendszer (Függelék)

5. számú táblázat

Illetmény-megállapítás az I. besorolási osztályban a Kttv. alapján (Függelék)

6. számú táblázat

Illetmény-megállapítás a II. besorolási osztályban a Kttv. alapján (Függelék)

7. számú táblázat

Vezetői alapilletmény a Kttv. alapján (Függelék)

8. számú táblázat

Kormány által intézményfenntartásra kijelölt szervek, valamint testület által vezetett szervek vezetőinek illetménye (Függelék)

9. számú táblázat

Regionális államigazgatási szerv vezetőjének és vezető-helyettesének illetménye (Függelék)

10. számú táblázat

Vezetői illetménypótlék mértéke a Kttv. alapján (Függelék)

11. számú táblázat

Idegennyelv-tudási pótlék a Kttv. szerint (Függelék)

12. számú táblázat

Kormányzati ügykezelő illetménye a Kttv. szerint (Függelék)

13. számú táblázat

Címadományozás főtanácsadói, tanácsadói munkakörökre (Függelék)

14. számú táblázat

Közigazgatási főtanácsadó és közigazgatási tanácsadó címadományozás (Függelék)

15. számú táblázat

Szakmai főtanácsadó és szakmai tanácsadó címadományozás (Függelék)

16. számú táblázat

Címzetes vezető-tanácsosi, címzetes főtanácsosi, címzetes vezető- főtanácsosi, címzetes főmunkatársi címadományozás (Függelék)

17. számú táblázat

Jubileumi jutalomra való jogosultság a Kttv. alapján (Függelék)

18. számú táblázat

Képzettségi pótlék mértéke a 249/2012. (VIII.31.) Korm. rendelet alapján (Függelék)

19. számú táblázat

Pótszabadság mértéke a felsőfokú- és a középfokú iskolai végzettségű kormánytisztviselők esetében a Kttv. alapján (Függelék)

20. számú táblázat

Pótszabadság mértéke a vezetői munkakört betöltő kormánytisztviselők esetében a Kttv. alapján (Függelék)

21. számú táblázat

Gyermek után járó pótszabadság mértéke a Kttv. alapján (Függelék)

22. számú táblázat

Pótszabadság mértéke egészségi ártalomnak kitett munkakörök esetén a Kttv. alapján(Függelék)

23. számú táblázat

Kormányzati ügykezelők pótszabadsága a Kttv. alapján (Függelék)

24. számú táblázat

Illetmény-megállapítás a minisztériumokban foglalkoztatottak esetében a Kit. szerint (Függelék)

25. számú táblázat

Illetmény-megállapítás a kormányzati főhivatalokban és a központi hivatalokban foglalkoztatottak esetében a Kit. szerint (Függelék)

26. számú táblázat

Illetmény-megállapítás a kormányhivataloknál foglalkoztatott felsőfokú iskolai végzettségűek esetében a Kit. szerint (Függelék)

27. számú táblázat

Illetmény-megállapítás a kormányhivataloknál foglalkoztatott középiskolai végzettségűek esetében a Kit. szerint (Függelék)

28. számú táblázat

Illetmény-megállapítás a kormányhivatal kiemelt ügyintézői osztálya esetében a Kit. szerint (Függelék)

29. számú táblázat

Illetmény-megállapítás a kormányhivatal vezetői esetében a Kit. szerint (Függelék)

30. számú táblázat

Illetmény-megállapítás a kormányhivatal kormányzati ügykezelő esetében a Kit. szerint
(Függelék)

31. számú táblázat

Béren kívüli juttatások adható maximális mértéke 2019. évben az Szja. törvény
alapján(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

Visszatérítendő családalapítási támogatás a Kit. hatálya alatt (Függelék)

36. számú táblázat

Pótszabadság mértéke az álláshely besorolása szerint minisztérium kormánytisztviselője
esetében a Kit. alapján(Függelék)

37. számú táblázat

Pótszabadság mértéke az álláshely besorolása szerinti kormányzati főhivatal és a központi
hivatal kormánytisztviselője esetében a Kit. alapján(Függelék)

38. számú táblázat

Vezetői pótszabadság mértéke a szakmai vezető kormánytisztviselő esetében a Kit.
alapján(Függelék)

39. számú táblázat

Gyermek után járó pótszabadság mértéke a Kit. alapján(Függelék)

40. számú táblázat

Pótszabadság mértéke egészségi ártalomnak kitett munkakörök esetén a Kit. alapján
(Függelék)

41. számú táblázat

Kormányzati ügykezelő illetménye és szabadsága a Kit. hatálya alatt (Függelék)

42. számú táblázat

A kutatás kérdőíves felmérésében részt vevők száma (Függelék)

43. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők pozíció szerinti megoszlása (Függelék)

44. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők megoszlása közszolgálatban töltött idő szerint
(Függelék)

45. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők megoszlása az adott közigazgatási szervnél töltött idő
szerint (Függelék)

46. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők iskolai végzettség szerinti megoszlása (Függelék)

47. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munka és a magánélet közti egyensúly
munkáltatói támogatásáról (Függelék)

48. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkáltató tevékenységéről a jó
munkaerő megtartása kapcsán (Függelék)

49. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye szervezet munkaerő megtartó képességéről (Függelék)

50. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkahely, állás stabilitásáról (Függelék)

51. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a végzett feladatokkal, munkával összefüggő elégedettségéről (Függelék)

52. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a szakmai tudásuk és képességeik hasznosításáról (Függelék)

53. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye munkájukban megmutatkozó motiváltságuk terén (Függelék)

54. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a szervezet ösztönzőrendszeréről (Függelék)

55. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a teljesítményértékelő rendszer hatékonyságáról (Függelék)

56. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkahely bérrendszeréről a magánszféra viszonyában (Függelék)

57. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkájuk során nyújtott teljesítmény és a fizetés arányosságáról (Függelék)

58. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők elégedettsége a bérrel (Függelék)

59. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők elégedettsége az egyéb juttatásokkal (Függelék)

60. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők elégedettsége a szabadság mértékével (Függelék)

61. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkájukhoz kapcsolódó feladatok, elvárások egyértelműségéről (Függelék)

62. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők elégedettsége a vezetőjének szakmai kompetenciáival összefüggésben (Függelék)

63. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a vezetőjük szakmai támogatásáról (Függelék)

64. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a vezetőjük vezetői stílusáról (Függelék)

65. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkájukkal kapcsolatos vezetői visszajelzésről (Függelék)

66. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a kiegészítő tüneteiről (Függelék)

67. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkájukkal járó stresszfaktor elfogadhatóságáról (Függelék)

68. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a szervezet egészségfejlesztő tevékenységével való elégedettségéről (Függelék)

69. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a szakmai fejlődésük képzésekkel történő elősegítéséről (Függelék)

70. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a szervezet által biztosított sportolási lehetőségről (Függelék)

71. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a szervezeti kultúráról (Függelék)

72. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a jó kollegiális viszony fontosságáról (Függelék)

73. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a kollégákkal történő csapataalkotásról (Függelék)

74. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkáltató csapatépítés terén végzett tevékenységéről (Függelék)

75. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkáltató tehetségek felismerését és megbecsülését illetően (Függelék)

76. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a szakmai tudás alapján történő előrelépés lehetőségéről a szervezetben (Függelék)

77. 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)

78. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők elégedettsége a munkakörülményekkel (Függelék)

79. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők elégedettsége a jogszabályokban szereplő motivációs tényezőkkel összefüggésben (Függelék)

80. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők jellemzői a legtöbb válaszra figyelemmel (Függelék)

81. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők jellemzőinek átlaga (Függelék)

82. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők által adott válaszok összesítése (Függelék)

ÁBRAJEGYZÉK

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 részt vevők pozíció szerinti megoszlása (10.2 fejezet)

24. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők megoszlása közszolgálatban töltött idő szerint (10.2 fejezet)

25. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők megoszlása az adott közigazgatási szervnél töltött idő szerint (10.2 fejezet)

26. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők iskolai végzettség szerinti megoszlása (10.2 fejezet)

27. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munka és a magánélet közti egyensúly munkáltatói támogatásáról (10.2 fejezet)

28. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkáltató tevékenységéről a jó munkaerő megtartása kapcsán (10.2 fejezet)

29. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye szervezet munkaerő megtartó képességéről (10.2 fejezet)

30. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkahely, állás stabilitásáról (10.2 fejezet)

31. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a végzett feladatokkal, munkával

összefüggő elégedettségről (10.2 fejezet)

32. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a szakmai tudásuk és képességeik hasznosításáról (10.2 fejezet)

33. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye munkájukban megmutatkozó motiváltságuk terén (10.2 fejezet)

34. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a szervezet ösztönzőrendszeréről (10.2 fejezet)

35. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a teljesítményértékelő rendszer hatékonyságáról (10.2 fejezet)

36. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkahely bérrendszeréről a magánszféra viszonyában (10.2 fejezet)

37. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkájuk során nyújtott teljesítmény és a fizetés arányosságáról (10.2 fejezet)

38. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők elégedettsége a bérrel (10.2 fejezet)

39. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők elégedettsége az egyéb juttatásokkal (10.2 fejezet)

40. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők elégedettsége a szabadság mértékével (10.2 fejezet)

41. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkájukhoz kapcsolódó feladatok, elvárások egyértelműségéről (10.2 fejezet)

42. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők elégedettsége a vezetőjének szakmai kompetenciáival összefüggésben (10.2 fejezet)

43. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a vezetőjük szakmai támogatásáról (10.2 fejezet)

44. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a vezetőjük vezetői stílusáról (10.2 fejezet)

45. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkájukkal kapcsolatos vezetői visszajelzésről (10.2 fejezet)

46. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a kiegészítő tüneteiről (10.2 fejezet)

47. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkájukkal járó stresszfaktor elfogadhatóságáról (10.2 fejezet)

48. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a szervezet egészségfejlesztő tevékenységével való elégedettségéről (10.2 fejezet)

49. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a szakmai fejlődésük képzésekkel történő

elősegítéséről (10.2 fejezet)

50. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a szervezet által biztosított sportolási lehetőségről (10.2 fejezet)

51. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a szervezeti kultúráról (10.2 fejezet)

52. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a jó kollegiális viszony fontosságáról (10.2 fejezet)

53. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a kollégákkal történő csapataalkotásról (10.2 fejezet)

54. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkáltató csapatépítés terén végzett tevékenységéről (10.2 fejezet)

55. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkáltató tehetségek felismerését és megbecsülését illetően (10.2 fejezet)

56. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a szakmai tudás alapján történő előrelépés lehetőségéről a szervezetben (10.2 fejezet)

57. számú ábra

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.” (10.2 fejezet)

58. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők elégedettsége a munkakörülményekkel (10.2 fejezet)

59. számú ábra

A kérdőíves felmérésben részt vevők elégedettsége a jogszabályokban szereplő motivációs tényezőkkel összefüggésben (10.2 fejezet)

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 motiválnak 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 segítsége 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. Európai Számítógép-használói Jogosítvány (ECDL)
- 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

- 14 év közszférában töltött szakmai tapasztalat
- 2 év magánszférában töltött szakmai tapasztalat
- 8 év HR vezetői tapasztalat

PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

- „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 köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény (Ktv.) Magyarázata.” OPTEN Informatikai Kft.;
- „A közszféra személyi állományának alkalmazására vonatkozó lényeges jogszabályi változások – vezetői aspektusból. Acta Carolus Robertus. 2019. évi 9. évfolyam 2. szám. (befogadó nyilatkozat).
- „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;
- „Interjú, Fókuszban a HR stratégia.”/Dömötör Ildikó/ HR & Munkajog. Jogi szaklap HR és munkaügyi szakembereknek. 2016. március. ISSN 2063-7101.;
- „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.;
- „Nők helyzete a munkaerőpiacon.” Tavaszi Szél Konferencia Tanulmánykötet. Doktoranduszok Országos Szövetsége. 2019. október. (befogadó nyilatkozat);
- „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.;