

Dr. Szakács Gábor

**A személyi állomány összetétele, a közszolgálati
szervezetek vezetési és irányítási rendszerei,
működésük sajátosságai**

(Résztanulmány: A közszolgálati tisztviselők élet- és
munkakörülményei, társadalmi helyzete
Magyarországon című összefoglaló tanulmányhoz)

2021.

Tartalom

<i>I. Bevezető gondolatok, a kutatás célja, hipotézise, módszerei</i>	<i>3</i>
<i>II. A közszolgálati tisztviselők körében végzett kutatásban részt vettek jellemzői</i>	<i>13</i>
<i>III. A közszolgálati szervezetek vezetési és irányítási rendszerei, működésük sajátosságai</i>	<i>41</i>
<i>IV. Összegzés és ajánlások a közszolgálati szervezetek, valamint a közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodásának fejlesztéséhez</i>	<i>70</i>
<i>IRODALOMJEGYZÉK.....</i>	<i>84</i>
<i>FÜGGELÉK (a „B” kérdőív résztanulmányban szereplő kérdései és a feldolgozott statisztikai eredmények)</i>	<i>87</i>

I. Bevezető gondolatok, a kutatás célja, hipotézise, módszerei

1. Problémafelvetés

A rendszerváltást követő évtizedek a szűken értelmezett közszolgálat (közigazgatás /államigazgatás, önkormányzati igazgatás, rendvédelem) egészét érintő, a feladatellátás szinte valamennyi szegmensére kiterjedő változásokat generáltak. Ezeknek a változásoknak, reformoknak a kiváltó okait, összetevőit, stratégiai és operatív céljait, az elvégzett tevékenységek hatásait, eredményeit, illetve az esetlegesen bekövetkezett kudarcokat a szakterület kutatói, elméleti és gyakorlati szakemberei folyamatosan vizsgálták, illetve vizsgálják, eredményeiket publikálták.¹ A kutatási beszámolók és a szakmai elemzések megismerése alapján a megindított, részben vagy egészben végigvitt változtatásokról, reformokról általában felemás kép rajzolódhat ki a társadalomban és a közszolgálatban dolgozók körében egyaránt. A vitathatatlan előrelépések, minőségi átalakítások mellett az érdeklődők az indokoltnál többször lehettek tanúi visszarendeződéseknek, irányváltásoknak, megtorpanásoknak, a korábban előremutatónak ítélt, a politika és a szakma által is támogatott stratégiai célok, programok feladásának, esetleges kifáradásának vagy azok elhalásának. A problémakör természetesen annál sokkal összetettebb és bonyolultabb, minthogy arról egyértelmű, egyben megcáfolhatatlan értékelést lehessen megfogalmazni. Ennek ellenére talán nem érdektelen a központi államigazgatásban a tárgyalt időszak alatt bekövetkezett reformok helyzetéről kialakított álláspont esszenciáját ismételten közreadni. Ezek szerint a regnáló kormányok stratégiai céljait, elképzeléseit – azok nagy ívű, nehezen követhető és megvalósítható elképzelései miatt – teljes körűen csak ritkán sikerült megvalósítani. A konkrét okokat a témát feldolgozó tanulmány szerzői az elégtelen politikai támogatottságban, az ellenérdekelt erők sikeresnek mondható lobbitevékenységében, a feladatok végrehajtására szánt eszközök és erőforrások hiányában, az ellenőrzés,

¹ A teljesség igénye nélkül indokolt kiemelni Ágh Attila, Balázs István, Bekényi József, Berke Gyula, Berki Erzsébet, Berényi Sándor, Bérces Kamilla, Bokodi Márta, Bognár László, Dobák Miklós, Dudás Ferenc, Ficzer Lajos, Finszter Géza, Gajduscheck György, György István, Hajnal György, Hazafi Zoltán, Horváth István, Horváth M. Tamás, Jenei György, Lévai Zoltán, Linder Viktória, Lőrincz Lajos, Kaiser Tamás, Kádár Krisztián, Kiss György, Kulcsár Kálmán, Kun Attila, Mélypataki Gábor, Nemes Ferenc, Petrovics Zoltán, Sárközy Tamás, Szamel Lajos, Takács Albert, Tóth Zoltán, Vadász János, Vass László, Verebélyi Imre, Zongor Gábor, Zupkó Gábor személyét és a témához kapcsolódó munkáit.

valamint a számonkérés következetlenségében, az eredmények indokolatlan felértékelésében, a visszacsatolások és a szükséges kiigazítások elmaradásában látták. A kutatók arra is felhívták a figyelmet – amiről igen gyakran hajlamosak vagyunk megfeledkezni –, hogy a közszolgálati szervezetekre jellemző kultúrák, következésképpen a személyi állomány vezetőinek és tagjainak hozzáállása, számtalanszor gátat szabtak a reformelképzelések megvalósításának pl. a célok negligálásával, megkérdőjelezésével, a látszatintézkedések kiadásával, a problémák formális megoldásával (KOVÁCS – HAJNAL 2016). A kiemelt „diagnózist” – a vizsgálatunk tárgyát adó kérdéskörrel – az emberierőforrás-gazdálkodással és az ehhez a tevékenységhez kapcsolható szervezetfejlesztések céljából indított reformokkal kapcsolatban is érvényesnek tartjuk. Kiegészítve azzal, hogy a kormányzati személyzetpolitika, és az ennek végrehajtására hivatott emberierőforrás-gazdálkodás fejlesztésére irányuló reformok sikeres kimenetelét a hatályos szabályozási környezet eltérő, ellentmondásos, nem ritkán önellentmondásokkal terhelt megoldásai, nehezen követhető módosulásai, tisztázatlan kérdései, valamint a stratégiai tervekben, programokban a különböző közmenedzsment-iskolák által kínált módszertanok kevert felhasználása egyaránt zavarta és a jelenben is nehezíti. Ugyancsak a megújítás ellen ható tényező, hogy a jogi szabályozás és a korszerűnek tekinthető emberierőforrás-gazdálkodás menedzsmenteszközeinek alkalmazása között ez ideig nem sikerült összhangot teremteni, együttmozgást biztosítani.

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

- megnyerni és megtartani a legfelkészültebbeket,
- harmóniát kialakítani a szervezeti, illetve az egyéni érdekek között,

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

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

A „Közzszolgálati Humán Tükör 2013” összehasonlító kutatás eredményei² azt bizonyítják, hogy a rendszerváltás óta a közzszolgálat emberierőforrás-gazdálkodásában érdemi változások alig történtek. Jellemzően a személyzeti menedzsment mára korszerűtlenné vált fejlettségi szintjén álló, adminisztratív dominanciájú, a jogi aspektusokat előtérbe helyező, izolált humán funkciókkal operáló, követő magatartásra kárhoztatott feladatellátással állunk szemben, amely csak részlegesen tudja kielégíteni az egyre differenciálódó igényeket, szervezeti szintű és egyéni elvárásokat. Ez a fajta személyzeti munka alkalmatlan a jogszabályok által előírt és a versenyképes szervezeti működéshez egyébként szükségessé váló, szüntelenül változó humán funkciókat – a stratégia elképzeléseknek megfelelően – az állandónak tekintendő humán folyamatokba rendezve, rendszerszerűen és integráltan működtetni. A vázolt keretek között a humán szakterület vezetőinek és munkatársaiknak a legnemesebb szándékaik ellenére sincs lehetőségük arra, hogy a

² Az ÁROP-2.2.17 Új közzszolgálati életpálya című kiemelt projekt keretében végzett „Emberi erőforrás gazdálkodás és közzszolgálati életpálya” kutatás részeként teljesített tudományos felmérés tizenhárom tanulmányban 2013-ban és 2014-ben megjelent eredményei.

napi munkavégzés közben a felső vezetői nézőpontnak érvény szerezhessenek, a szervezeti működéshez hozzáadott értéket biztosíthassanak, a felmerülő elvárásokat proaktívan kielégíthessék, végső soron az emberi tőkével, mint kiemelt jelentőségű erőforrással kellő figyelemmel és körültekintéssel gazdálkodhassanak (BOKODI – PETRÓ – STRÉHLI-KLOTZ – SZABÓ 2013, BOKODI 2013, BOKODI – SZAKÁCS 2013, KRAUSS 2013/A., 2013/B, PETRÓ – STRÉHLI-KLOTZ 2013/A., 2013/B, 2013/C. 2013/D., SZABÓ SZILVIA 2013/A., 2013/B, SZAKÁCS 2013, SZAKÁCS 2014).

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

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

munkamotivációik, fejlődésük beteljesüléséről vagy annak feladásáról, háttérbe szorításáról döntenek. Kutatásunkkal ezeket a hiányzó, vagy csak részlegesen feltárt, illetve publikált ismereteket szeretnénk teljesebbé tenni.

2. A kutatás célja

A közzszolgálati tisztviselők³ élet- és munkakörülményeinek, társadalmi helyzetének átfogó vizsgálatával feltárni azokat a tényezőket, amelyek befolyást gyakorolnak:

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

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

3. A kutatás alaphipotézise (AH)⁴

A közzszolgálati tisztviselők élet- és munkakörülményeinek javításához, a közzszolgálati hivatással kapcsolatos elvárások teljesüléséhez az azonnali intézkedések, pl. a jogszabály-módosítások, az életpályamodellek bevezetéséhez kapcsolt egyszeri béremelések, a pártpolitika által vezérelt elképzelések áterőltetése helyett érdemes más, hosszú távon kifizetődőbb és a közzszolgálat zavartalan működését

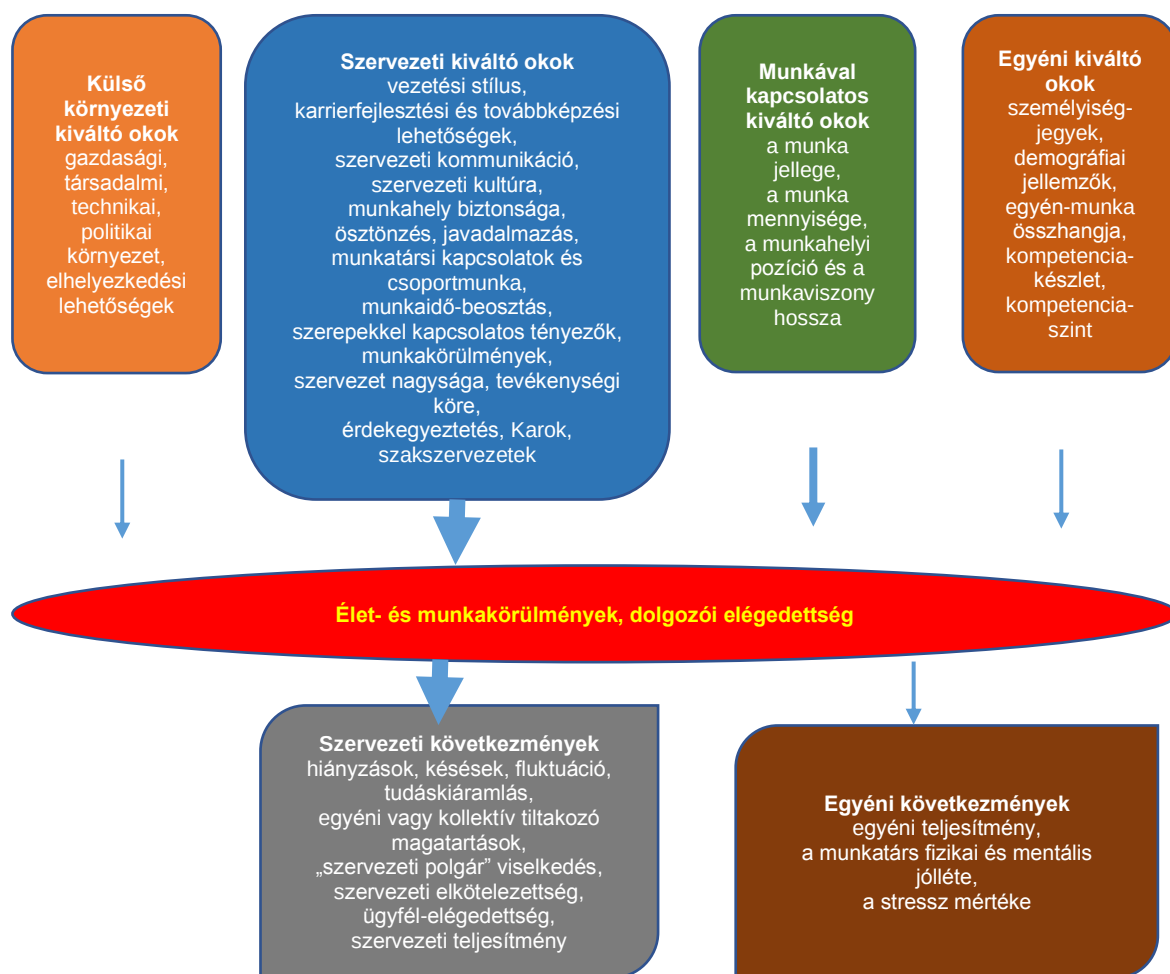
³ A közzszolgálati tisztviselők körébe soroljuk: az állami tisztviselőket, a kormánytisztviselőket, a köztisztviselőket, a rendvédelem és a NAV hivatásos állományát. A kutatás során a vizsgált közzszolgálati szervezeteknél dolgozó közalkalmazottakra, a Munka Törvénykönyv hatálya alá tartozókra és a nyugdíjasként (szenior állományúként) foglalkoztatottakra vonatkozó adatokat is feldolgoztuk.

⁴ A kutatás egyes részeit bemutató tanulmányokhoz kapcsolódva azok szerzői – Csutorás Gábor, Hollósy-Vadász Gábor, Krauss Ferenc Gábor, Stréhlí-Klotz Georgina, Szakács Gábor – az alaphipotézis kiegészítéseként, ahhoz szorosan kapcsolódva, kiegészítő hipotéziseket is megfogalmazhattak, illetve megfogalmaztak.

hatásosabban biztosító, egyben az ügyfelek elégedettségét kiváltó megoldást választani. Úgy gondoljuk, hogy a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás teljes körű bevezetése mellett, annak szerves részeként, a karrier, a munkakör, a kompetencia/egyén- és/vagy munkacsoportalapú munkavégzési rendszermegoldások legjobb elemeit ötvöző, vegyesnek nevezhető, a magyar viszonyokhoz, kultúrához, elvárásokhoz igazított munkavégzési rendszer kiépítésére, felhasználására lenne szükség. Ezzel egyetemben azt is elengedhetetlennek tartjuk, hogy a javasolt új megoldás bevezetéséhez a szakemberek és a döntéshozók együttesen olyan, a politika által egyértelműen támogatott közeget, feltételegyüttest alakítsanak ki, amely rendszerközpontú változásokat eredményez a szervezeti kultúra, a közszolgáltatásra jellemző gondolkodás- és szemléletmód, a vezetés, az irányítás, a jogi szabályozás, a gazdálkodás és az egyéb, jelentőséggel bíró területeken.

4. Alkalmazott kutatási módszerek

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



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

(Forrás: SZLÁVICZ (2010) anyaga alapján, a szerző saját szerkesztése)

A feladat teljesítéséhez kutatócsoportunk azt találta megfelelő és kivitelezhető megoldásnak, ha két online önkitöltős, zömében zárt, egy- és többválasztásos, metrikus, valamint mátrix típusú kérdést tartalmazó kérdőívet állítunk össze, majd ezek felhasználásával vizsgáljuk meg a külső érintettek, nem a közszolgáltatban tevékenykedők⁵ („A” kérdőív), illetve a közszolgáltatban belüliek („B” kérdőív) nézeteit a vizsgált témáról. Felvetéseink egyik részét attitűdskálák felhasználásával, másik felét pedig az elvárások és a megtapasztalt tények összehasonlítására alkalmas

⁵ Ebbe a körbe bele tartoznak azok a válaszadók is, akik a közszolgáltatban dolgoznak, de nem, mint közszolgák, ha nem, mint a társadalom tagjai fejtették ki álláspontjukat az első („A”) kérdőívben feltett kérdésekkel kapcsolatban.

tartalmakat magukba foglaló kérdések formájában tettük közzé. A „civileknek” készített, 21 kérdést tartalmazó „A” kérdőívet a Facebook és egyéb nyílt elektronikus felületek igénybevételével, a közszolgálati tisztviselőknek szóló, 165 kérdést tartalmazó „B” kérdőívet⁶ pedig a Belügyminisztérium ILIAS-keretrendszerének felhasználásával, 2018. március közepétől április közepéig juttatta el a kutatócsoport az érdeklődőknek. A kérdőíveket az 1. táblázatban szereplő tartalmi mátrixból megismerhető tartalommal és struktúra szerint állítottuk össze. Az „A” kérdőív feldolgozásának eredményeit kettő, a – szokatlanul hosszú⁷ – „B” kérdőívet pedig nyolc fejezetben mutatja be az összefoglaló tanulmány⁸. Ezt a munkát teszik teljessé az első (I. Bevezető gondolatok, a kutatás célja, hipotézise, módszerei) és az utolsó (XI. Összegzés és ajánlások a közszolgálati szervezetek, valamint a közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodásának fejlesztéséhez) fejezetek, amelyeket a most bemutatandó résztanulmányban is közreadunk. A résztanulmány a szerzőnek az összefoglaló tanulmányban publikált eredményeit (I., III., IV. és XI. fejezetek) kissé átalakítva, továbbá az összefoglaló tanulmányból kimaradt statisztikai adatok feldolgozását tartalmazó függelékkel foglalta magába.

⁶ A „B” kérdőív 165 kérdéséből 141 kérdés kitöltését mindenkitől vártuk, a fennmaradó 24 kérdést pedig csak azoktól, akiket erre vonatkozó státuszuk miatt megkértünk.

⁷ A „B” kérdőív szokásosnál hosszabb terjedelmét a feldolgozandó téma komplexitása, valamint a kutatásra felhasználható pályázati forrás egyszeri biztosítása indokolta. Mivel a kérdőív kitöltése másfél-két órát vett igénybe, egyértelmű volt számunkra, hogy azt a legtöbb érdeklődő nem tudja egyszerre teljesíteni. Ezért olyan technikai megoldást kellett igénybe vennünk, amely lehetővé tette, hogy az adatközlő többször is visszatérhessen a kérdőív kitöltéséhez. Ezért az egyéni e-mail-címekhez központilag generált felhasználóneveket rendeltünk. Az ilyen jellegű felméréseknél kiemelt jelentőséggel bíró bizalmi légkör megteremtését az említett megoldás kétségtelenül gyengítette, amelynek érezhető hatása volt a kitöltési aktivitásra.

⁸ STRÉHLI-KLOTZ GEORGINA, SZAKÁCS GÁBOR (SZERK.) (2020): *A közszolgálati tisztviselők élet- és munkakörülményei, társadalmi helyzete Magyarországon*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem

1. táblázat. Az első és második kérdőív tartalmi mátrixa (Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A.	A közszolgálat és a közszolgálati tisztviselőkkel kapcsolatos társadalmi elvárások, a közszolgálat működésére ható külső környezeti kihívások, kiváltó okok:
	Társadalmi elvárások, külső környezeti kiváltó okok: 1. a közszolgáltatások minőségével kapcsolatos elvárások; 2. a közszolgálati tisztviselők munkahelyi viselkedésével kapcsolatos elvárások; 3. a közszolgálati tisztviselők életmódjával kapcsolatos elvárások; 4. a közszolgálati szervezetek kultúrájával és vezetésével kapcsolatos elvárások; 5. a gazdasági, társadalmi, technológiai, politikai környezet hatásai. 6. elhelyezkedési lehetőségek, utánpótlás biztosítása, mobilitás; 7. új megoldások, ötletek, az innováció, a proaktivitás kérdésének megítélése a közszolgálat működésével kapcsolatban.
B.	Közszolgálati tisztviselők élet- és munkakörülményei, utánpótlásuk, mobilitásuk helyzete
I.	A közszolgálati tisztviselők körében végzett kutatásban részt vettek jellemzői: 1. nem; 2. életkor; 3. iskolai végzettség; 4. képzési és tudományterület; 5. nyelvtudás; 6. IT-tudás; 7. kötelező felkészítések; 8. közszolgálati szakterület; 9. szervtípushoz tartozás; 10. munkaköri pozíció; 11. HR-pozíció; 12. állományviszony; 13. korábbi munkaterület; 14. eddigi munkahelyek száma; 15. munkatapasztalat ideje; 16. betöltött munkakörök száma; 17. közszolgálaton belüli mobilitás; 18. munkavégzés hossza; 19. vezetőkre vonatkozó kérdések; 20. közszolgálati ágazat; 21. munkakör szakterülete.
II.	Az államigazgatási, az önkormányzati és a rendvédelmi szervezetek működése: 1. a szervezetek nagysága, létszámviszonyai; 2. költségvetése; 3. ügyfélkör, ügyfél-elégedettség; 4. szervezeti átalakítások; 5. a szervezetek jövőképe, stratégiai és operatív céljai; 6. szervezeti kultúra; 8. szervezeti működés jellemzői; 9. teljesítménymenedzsment jellemzői; 10. HR-folyamatok működtetése.
III.	A vezetési és az irányítási rendszer jellemzői a közszolgálatban: 1. a szervezeti hierarchia, a bürokrácia és a szabályozottság kérdései; 2. a felső vezetők megítélése; 3. a közvetlen vezetők megítélése; 4. a vezetés általános gyakorlata; 5. a munkacsoportok működésének jellemzői, munkatársi kapcsolatok; 6. szervezeti kommunikáció és együttműködés; 7. érdekegyeztetés, munkaügyi kapcsolatok.
IV.	A közszolgálati munkavégzéssel kapcsolatos jellemzők, tapasztalatok: 1. a munka jellege és a terhelés foka; 2. a feladat változatossága; 3. a feladat meghatározottsága; 4. a feladat fontossága; 5. a munkafolyamatok; 6. a munkakör autonómiája; 7. a munka mennyisége és nehézségi foka; 8. a munkaidő-beosztás; 9. a munkáról kapott visszajelzések.
V.	A közszolgálati életpályák és karrier: 1. a közszolgálati életpályák és a személyes karrierlehetőségek jellemzői; 2. a karriermenedzsmenthez, a szervezeti működéshez és a bérezéshez kötődő életpályaelemek megjelenése; 3. a karriermenedzsmenthez, a szervezeti működéshez és a bérezéshez köthető remélt életpályaelemek; 4. egyéni hozzáállás az életpálya és a karrierlehetőségek igénybevételehez; 5. karrierfejlesztés.
VI.	A személyi állomány szakmai és intellektuális jellemzői, a közszolgálati tisztviselők fejlesztése: 1. a munkavégzéshez szüksége tudás, gyakorlati tapasztalat; 2. szakmai és nem szakmai kompetenciaszükséglet; 3. szakmai és nem szakmai kompetenciaszint; 4. a teljesített fejlesztések köre és megítélése; 5. a munkatársak feladat- és szakmaismeretének megítélése; 6. kötelelességtudat; 7. elkötelezettség, lojalitás; 8. fejlődési hajlandóság; 9. a tudásmenedzsment helyzete.
VII.	Ösztönzésmenedzsment a közszolgálatban: 1. a bérekben kifejeződő tényezők jelenleg és a jövőben; 2. a bérezés és a juttatás gyakorlata, nagysága, igazságossága; 3. béren kívüli juttatások megítélése; 4. a teljesítményértékelés/minősítés és az ösztönzés kapcsolata; 5. motiváció, motiválás, elismerések; 6. munkahelyváltás és elhelyezkedés; 7. a közszolgálati tisztviselők anyagi helyzete; 8. a közszolgálati tisztviselők életkörülményei; 9. lakókörnyezet, lakhatás, munkahely – lakóhely távolsága; 10. a család jövedelmi helyzete, eltartottak, támogatási igény.

A kérdőíves lekérdezést a valószínűségi mintavételi eljárások sorába tartozó véletlen rétegzett mintavételi eljárással folytattuk le.

A kérdéssorok összeállításához változtatás nélkül, vagy kisebb átalakítással egyrészt felhasználtuk néhány korábbi kutatás⁹ és elköteleződés-mérés felvetéseit,¹⁰. Másrészt – a mérhető és beazonosítható tendenciák megismerése érdekében – a „Közzszolgálati Humán Tükör 2013” felmérésnél igénybe vett kérdéseink közül is számosat megtartottunk, kiegészítve ezeket a kutatás céljára kidolgozott új kérdésekkel.

⁹ HIDVÉGI PÉTER (2015): *Munkahelyi egészségfejlesztés lehetősége a VÁM- és Pénzügyőrség személyi állománya és a rendészeti szakközépiskolák oktatóinak empirikus vizsgálata alapján*. (PhD-értekezés) Szegedi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Neveléstudományi Doktori Iskola, <http://doktori.bibl.u-szeged.hu/2787/> 194–202. (a letöltés ideje: 2017. 12. 14.); MERCER KFT. [2006]: *Dolgozó magyarok – 2006 – Kutatási zárójelentés*. Budapest: Mercer Kft. 35.; KRÉMER FERENC – SZAKÁCS GÁBOR (2000): *A magyar rendőrök élet- és munkakörülményeiről*. Magyar Rendészet, 5–6. szám 60–86.; HORVÁTH JÓZSEF – SZAKÁCS GÁBOR (2013): *„A vezetők tevékenységének vizsgálata a magyar rendőrségnél” (2001/2002. év) és a „Vezetői tapasztalataim” (2012. év) című felmérések eredményeinek összehasonlító vizsgálata. (Kutatási jelentés)*, Belügyminisztérium Oktatási Képzési és Tudományszervezési Főigazgatóság Nagykovácsi, 1–237.; SZAKÁCS GÁBOR (2013): *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közzszolgálatban „Közzszolgálati Humán Tükör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány)*. Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó

¹⁰ ELKÖTELEZŐDÉS A KÖZIGAZGATÁSBAN (2011). *Jövő fókuszú, általános, államigazgatási szintű riport*. Nemzeti Közigazgatási Intézet, 1–59.; HYPERTEAM (2013): *Belső elégedettségi felmérés eredményei*. Közigazgatási és Elektronikus Közszolgáltatások Központi Hivatala, 1–50.; CAF 2013 MODELL FEJLESZTÉSI MÓDSZERTAN (2013): *Szervezeti önértékeléshez kapcsolódó módszertani útmutató*. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium – Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal, 1–124.; KÖFOP 2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 A KÖZIGAZGATÁS KÉPE ÉS MEGÍTÉLÉSE A LAKOSSÁG KÖRÉBEN (2017): *Lakossági véleményfelmérés (kérdőíve)*. Nemzeti Közzszolgálati Egyetem 1–20.; KÖFOP 2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 ÁLLAM ÉS KÖZINTÉZMÉNYEK VÉLEMÉNYFELMÉRÉSE (2017): *Közzszolgálati véleményfelmérés (kérdőíve)*. Nemzeti Közzszolgálati Egyetem, 1–44.

II. A közszerolgalati tisztviselők körében végzett kutatásban részt vettek jellemzői

A vizsgálatban részt vevőkre vonatkozó alapadatok

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

- a kiválasztott közszerolgalati szakterületeket (államigazgatás, önkormányzati igazgatás, rendvédelem);
- azok jellemző struktúráját (központi, területi, helyi szervezetek);
- a főbb munkaköri/beosztási¹¹ kategóriáit (felső vezetők, középvezetők, beosztott irányítók, illetve kiemelt munkakörben tevékenykedők,¹² beosztott munkakörben dolgozók),
- az állománykategóriákat (állami tisztviselők, kormánytisztviselők, köztisztviselők, a rendvédelmi szervek és a NAV hivatásos állományú tagjai, a Munka Törvénykönyvének hatálya alá tartozók, a szenior és a nyugdíjas állományúak);
- és a vizsgált téma jellegéhez igazodva, az emberierőforrás-gazdálkodás (HR) területén dolgozókat és az egyéb területeken tevékenykedőket.

A kérdőívet a közszerolgalati szakterületi és a munkaköri kategóriák szerint egységesen dolgoztuk fel. Ahol annak relevanciáját láttuk, az egyéb kategóriákra vonatkozó adatokat is közzétettük.¹³ A kérdőívet 2018. március 28-án tettük közzé és 2018. május 4-én zártuk le. Időközben – a kitöltők létszámának növelése céljából – még két alkalommal, 2018. április 6-án és 16-án is kiküldtük megkeresésünket azokra az e-mail címekre, amelyekről az első felhívásunkra nem reagáltak. Rajtuk kívül álló okok miatt a kérdőív megjelentetése egybeesett az országgyűlési választások időpontjával. Ez a tényező, valamint az ilyen jellegű felmérésekkel szemben általában

¹¹ A továbbiakban a munkaköri/beosztási kategóriát munkaköri kategóriaként fogjuk feltüntetni és szerepeltetni.

¹² A továbbiakban ezt a munkaköri/beosztási kategóriát beosztott irányítóként fogjuk feltüntetni és szerepeltetni.

¹³ A résztanulmányhoz kötődő eredményeket egy függelékben adjuk közre, ábrák (grafikonok, diagramok) és táblázatok formájában. A függelékben a kérdőív sorrendjében mutatjuk be a feldolgozott adatokat. Azokat az ábrákat és táblázatokat, amelyek szerepelnek a tanulmányban, külön jelezzük.

megnyilvánuló érdektelenség, bizalmatlanság, esetleges ellenszenv azt eredményezték, hogy a vártnál kevesebben tettek eleget kérésünknek.¹⁴ A kitöltési aktivitás is hullámzó volt, mert a valóban hosszú, egy-egy téma felvetésénél akár 10-15 változóval is operáló kérdéssor nehéz feladat elé állította a megkérdezetteket, akik közül nem mindenki vállalkozott a teljes körű válaszadásra.

Vizsgálatunk – ahogy korábban már jeleztük – számos témakör esetében lehetőséget kínált arra, hogy adatait összevegyük a „Közzszolgálati Humán Tükör 2013” című kutatás eredményeivel. Ezért a 2018-ban felvett adatokkal együtt – ahol erre mód nyílik – bemutatjuk a 2013-as felmérés eredményeit is.¹⁵ A két adatbázis annyiban tér el egymástól, hogy a honvédséget kihagytuk a mostani felmérésből, valamint az időközben bekövetkezett szervezeti átalakítások, pl. a kormányhivatalok átszervezése, az ezzel együtt járó létszámváltozások, vagy az állami tisztviselői kategória életre hívása és az ehhez kapcsolódó létszámmozgások részben új helyzetet eredményeztek.

Az összeállított „B” kérdőívet 2018-ban összességében 23333 e-mail címre juttattuk el (2014-ben 18175 címre). Ez a nagyságrend a kutatásba bevont személyi állomány összlétszámának (175698 fő) 13,28%-át teszi ki (2014-ben 162649 fő, 11,17%). Az e-mail címeket úgy állítottuk össze, hogy a felmérésbe bevont közzszolgálati szervezetekben dolgozók összlétszámához viszonyítva nagyságrendjük a 10% és a 15% közötti értékhatár közé essen. A kérdőívet összesen 1661 fő, a kiküldött e-mailek címzettjeinek 7,11%-a (a személyi állomány 0,94%-a) kereste fel és töltötte ki, vagy kezdte el kitölteni (2014-ben 4485 fő, 24,67%, 2,75%). A 2. táblázat adatai szerint 2014-hez képest a kutatásba bevont közzszolgálati állomány létszáma 1,08%-os növekedést mutat (13049 fő). Valamennyi szakterületen eltérő mértékű létszámnövekedés zajlott le. Az államigazgatásban 1,04%-os (3333 fős), az önkormányzatoknál szintén 1,04%-os (1356 fős), míg a rendvédelemben 1,16%-os (8360 fős) létszámbővülést regisztráltunk. Mindkét felmérésben az államigazgatásból vettek részt a legtöbben, azonban az itt dolgozók aktivitásának mértéke a jelen

¹⁴ A felmérésbe bevonhatók körének csökkenésében valószínűleg az is közrejátszhatott, hogy a 2017 őszén elindított KÖFOP és egyéb EU-s projektek részeként számos kérdőíves felmérést bonyolítottak le, nagyjából a jelen kutatással egyező személyi kört megcélózva.

¹⁵ A továbbiakban 2014-es felmérést említünk, mert az összehasonlításra felhasznált adatokat abban az évben publikálták.

vizsgálatnál sajnálatosan csökkent (2014-ben 3617 fő, 2,23%; 2018-ban 967 fő, 0,55%). Az önkormányzati igazgatás területéről a korábbi felméréshez képest gyarapodott az érdeklődők köre, így a kérdőívet kitöltők száma is (2014-ben 288 fő, 0,17%; 2018-ban 480 fő, 0,27%). A rendvédelemben dolgozók válaszadói hajlandósága viszont csökkenő tendenciát mutat (2014-ben 580 fő, 0,35%; 2018-ban 214 fő, 0,12%).

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

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A kutatás éve	Közzszolgálati szakterületek	államigazgatás		önkormányzati igazgatás		rendvédelem		közzszolgálat összesen	
	A kutatásban érintettek megoszlása	fő/db	%	fő/db	%	fő/db	%	fő/db	%
2014.	összlétszám (fő)	80602	49,6	31232	19,2	50815	31,19	162649	100
	a kiküldött e-mailek száma és a személyi állomány létszámához viszonyított arányuk	16970	21,05	319	1,02	887	1,74	18176	11,17
	a kérdőív kitöltését megkezdők száma (fő) és a személyi állomány létszámához viszonyított arányuk	3617	2,23	288	0,17	580	0,35	4485	2,75
	a kérdőív kitöltését megkezdők aránya a szakterületük összlétszámához viszonyítva (%)		4,48		0,92		1,14		
2018.	összlétszám (fő)	83935	47,77	32588	18,54	59175	33,67	175698	100
	a kiküldött e-mailek száma és a személyi állomány létszámához viszonyított arányuk	11989	14,28	4703	14,43	6641	11,22	23333	13,28
	a kérdőív kitöltését megkezdők száma (fő) és a személyi állomány létszámához viszonyított arányuk	967	0,55	480	0,27	214	0,12	1661	0,94
	a kérdőív kitöltését megkezdők aránya a szakterületük összlétszámához viszonyítva (%)		1,15		1,47		0,36		

Amennyiben a válaszadói hajlandóság mértékét szakterületi és szervtípusok szerinti bontásban megvizsgáljuk, azt tapasztaljuk, hogy ugyan eltérő arányban, de egy kivételével (Büntetés-végrehajtás központi szerve) valamennyi szervtípusnál dolgozó közzszolgálati tisztviselőtől kaptunk értékelhető válaszokat. Az államigazgatásból a kormányhivatalok, a Nemzeti Adó- és Vámhivatal,¹⁶ valamint a minisztériumok dolgozói, az önkormányzati körből a közös önkormányzati hivatalok, a városi és a

¹⁶ A Nemzeti Adó- és Vámhivatal (NAV) személyi állományát az államigazgatási területéhez soroltuk, annak ellenére, hogy ott hivatásos állományúak is jelentős számban dolgoznak.

községi képviselő testületek hivatalainak munkatársai, a rendvédelemből pedig az Országos Rendőr-főkapitányság területi, illetve helyi szervezeteiben, valamint az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság helyi szervezeteiben tevékenykedők válaszoltak a legnagyobb arányban feltett kérdéseinkre (lásd a 3. táblázatot).

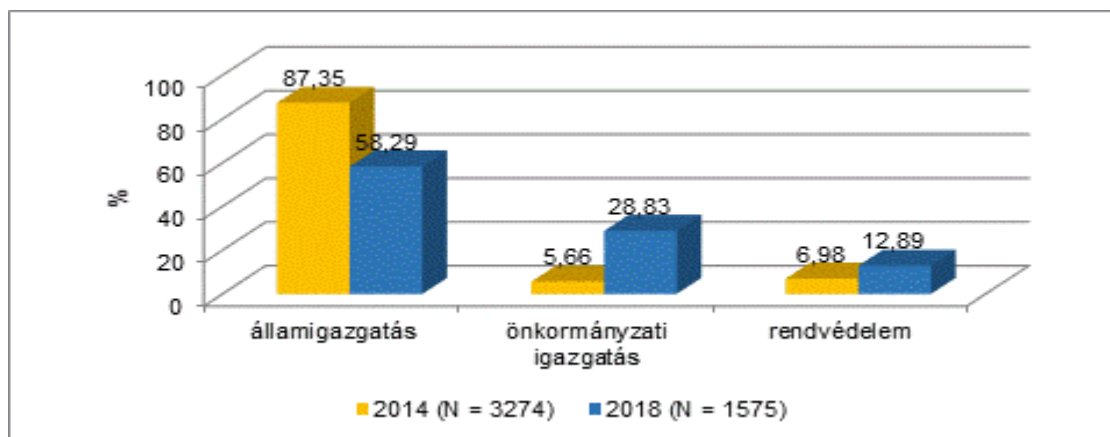
3. táblázat: A válaszadók közszolgálati szervtípusok szerinti megoszlása (n=1575)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

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

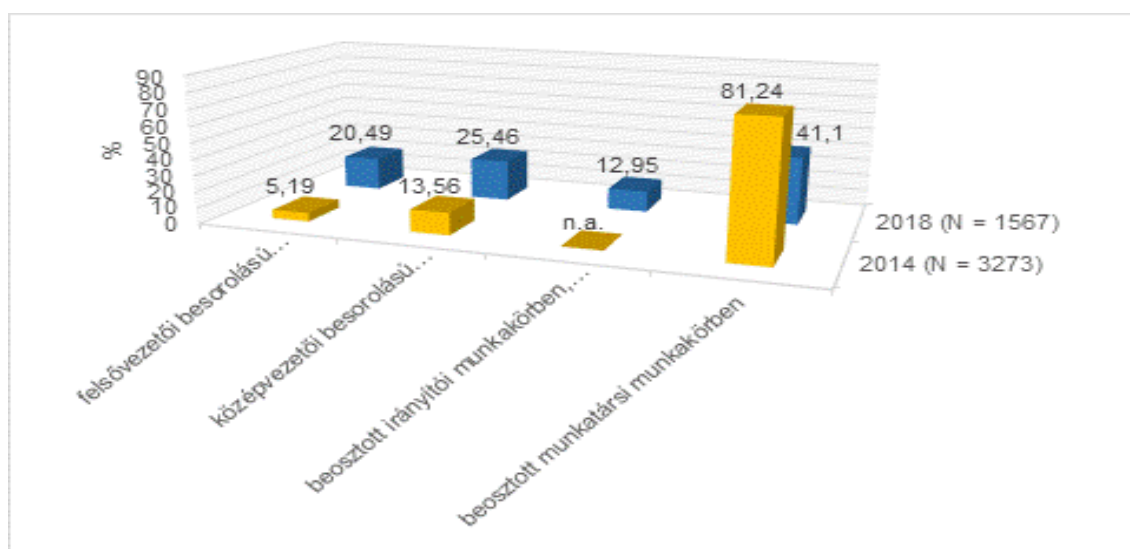
A 2014-es vizsgálathoz képest 2018-ra a három szakterület munkatársai között a válaszadók aránya kiegyenlítettebb lett. Az államigazgatást képviselők száma 29%-kal csökkent, ugyanakkor 23%-kal nőtt az önkormányzati dolgozóké, és 5,91%-kal a rendvédelmi dolgozóké is (lásd a 2. ábrát). Közel hasonló eredmény figyelhető meg az általunk kiemelten kezelt munkaköri kategóriáknál is. Amíg 2014-ben a beosztott

munkatársak aránya felülreprezentált volt (81,24%), addig a jelenlegi felmérésnél létszámuk a felére (41,1%) esett vissza. Ennek egyenes következményeként a vezetők (felső és középvezetők) együttes száma megközelíti az összes válaszadók közel felét (45,95%). Új kategóriaként jelent meg a 2018-as vizsgálatnál – a vezetők és a beosztottak közé ékelődött kategóriaként – a beosztott irányítói munkakörben tevékenykedők köre (12,95%) (lásd a 3. ábrát).



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

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

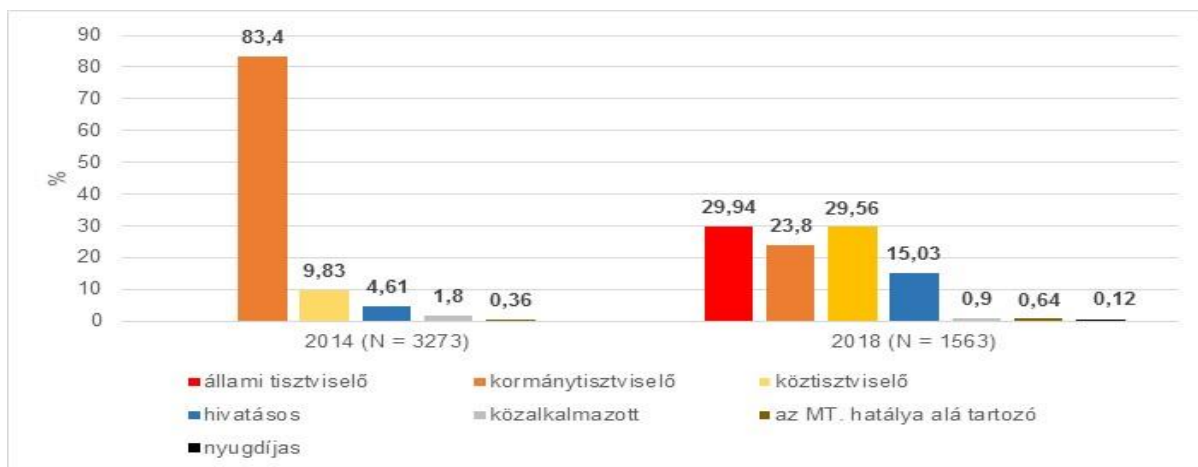


3. ábra: A válaszadók munkakör/beosztás szerinti megoszlása 2014-ben (n=3273) és 2018-ban (n=1567)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

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

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

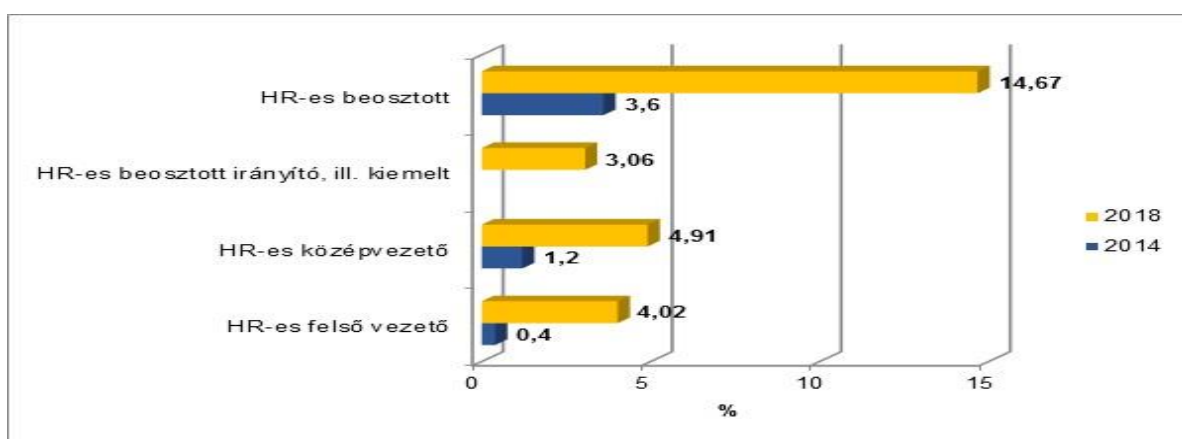


4. ábra: A válaszadók megoszlása állományviszonyuk alapján 2014-ben (n=3273) és 2018-ban (n=1563)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

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

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



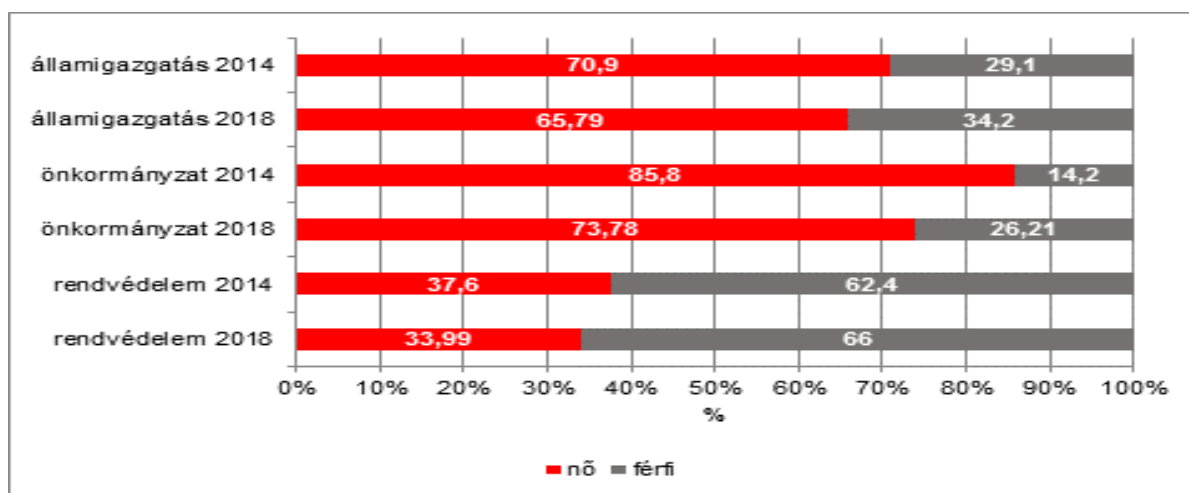
5. ábra: A HR-es munkakörökben dolgozó válaszadók megoszlása 2014-ben (n=165) és 2018-ban (n=418)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

1.A vizsgálatban részt vevők nemek szerinti megoszlása

A válaszadók nemek szerinti csoportosítása ez esetben is azt bizonyítja, hogy a közigazgatás különböző területeinél és a rendvédelem hivatásos állománya körében a nők, illetve a férfiak egymáshoz viszonyított aránya eltérő. A közigazgatáson belül,

továbbra is az önkormányzatoknál dolgozik a legtöbb nő. A legkisebb arányban a hivatásos állomány körében vannak jelen, annak ellenére, hogy a rendszerváltástól kezdődően a nők szerepvállalása fokozatosan emelkedett, és mára elérte vagy kismértékben meghaladta a 40%-ot (lásd a 6. ábrát).



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

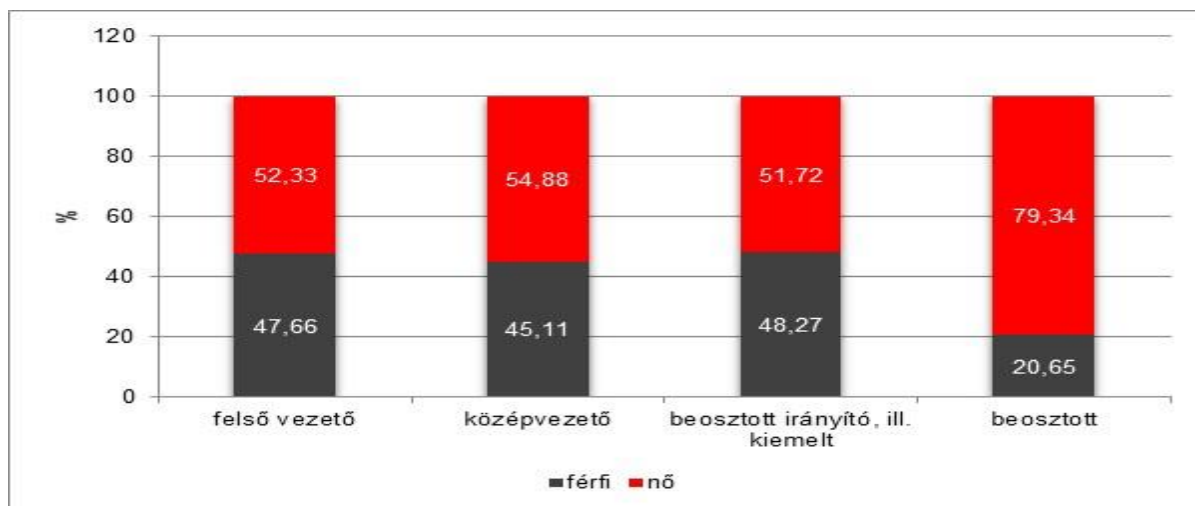
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Az oktatásügy vagy az egészségügy társadalmi presztízsének fokozatos csökkenéséhez hasonlóan a közszolgálati szakmák presztízsvesztését sem sikerült még végérvényesen visszafordítani.¹⁷ Ennek és egyéb tényezőknek, pl. a nők fokozódó karrierépítési igényének, magasabb iskolai végzettségének, a férfiak jobban jövedelmező állások felé vándorlásának vagy külföldi munkavállalásának betudhatóan, a kiemelt szakterületek fokozatosan elnőiesedtek. A folyamat illusztrálásaként álljon itt néhány adat. Az államigazgatásban dolgozó nők aránya 1961-ben 37%-on, 1967-ben 45%-on, 1975-ben 50%-on, 2005-ben 60%-on, 2013-ban pedig már 73,53%-on állt. Az önkormányzati szektorban 1975-ben a budapesti kerületi tanácsoknál 30%-os, a községi tanácsoknál 25%-os volt az ott hivatalt viselő nők aránya. Ez az érték 1986-ra a tanácsoknál 70%-ra emelkedett. A kutatók azonban azt állapították meg, hogy a rendszerváltás és a tanácsai rendszer átalakítása sem emelt

¹⁷ A presztízsvesztés létezéséről és okairól az összefoglaló tanulmány II. fejezete foglalkozik.

már túlzottan a jelzett értéken, mert 2005-ben mindössze további három százalékos emelkedést regisztráltak (FONYÓ 1980., GAJDUSCHEK 2008). A 2013. évi statisztikai adatok szerint azonban újabb kismértékű emelkedés következett be, hisz a nők aránya az önkormányzatoknál a 78,96%-ot is elérte (DÁVID 2013). A valamennyi közszolgálati szervezettől rendszeresen és egységes statisztikai szempontok szerint gyűjtött, megbízhatónak számító adatok hiányában nem lehet igazán megállapítani, hogy a 2014-es kutatásnál bemutatott adatokhoz viszonyítva a jelenlegi kutatásnál mért, és a nők alacsonyabb számú foglalkoztatására utaló számok az eddigi irányt megváltoztató tendenciaként, vagy a minta torzításaként értelmezhetők-e. Itt kell a figyelmet felhívni arra a sajnálatos tényre, hogy a magyar közszolgálat egésze, a digitális korszak kellős közepén sem rendelkezik még egy olyan adatbázissal, egy olyan egységes informatikai rendszeralkalmazással, amely minden vonatkozásban kitudná elégíteni a felmerülő szakmai és tudományos igényeket.

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

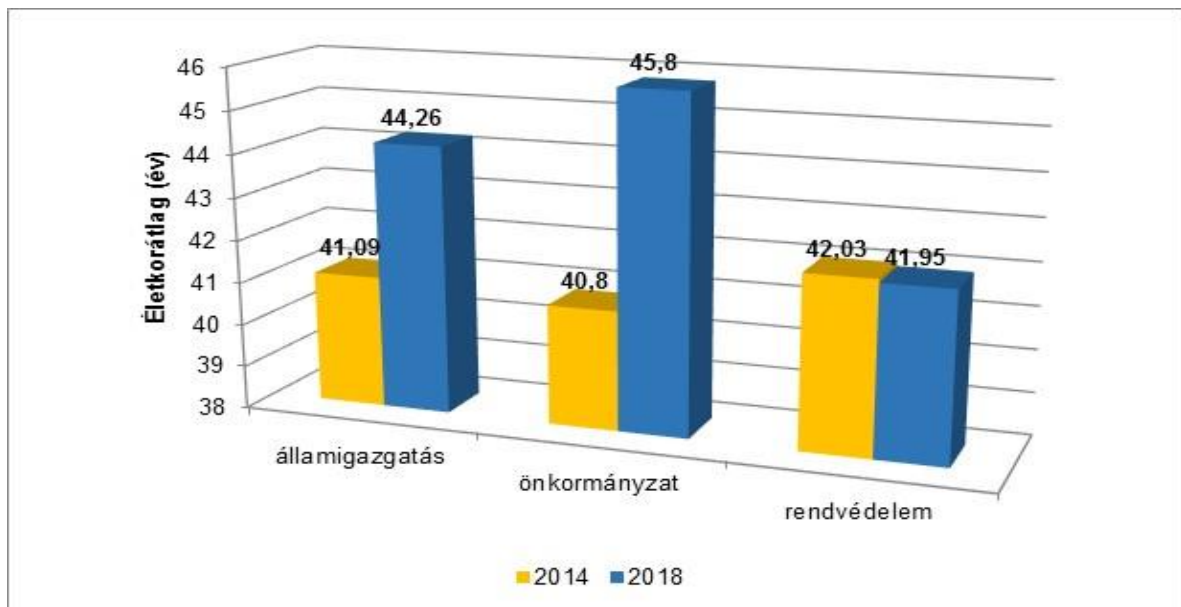


7. ábra: A válaszadók nemek szerinti megoszlása munkaköri bontásban (n=1567)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

2.A vizsgálatban részt vevők életkori jellemzői

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

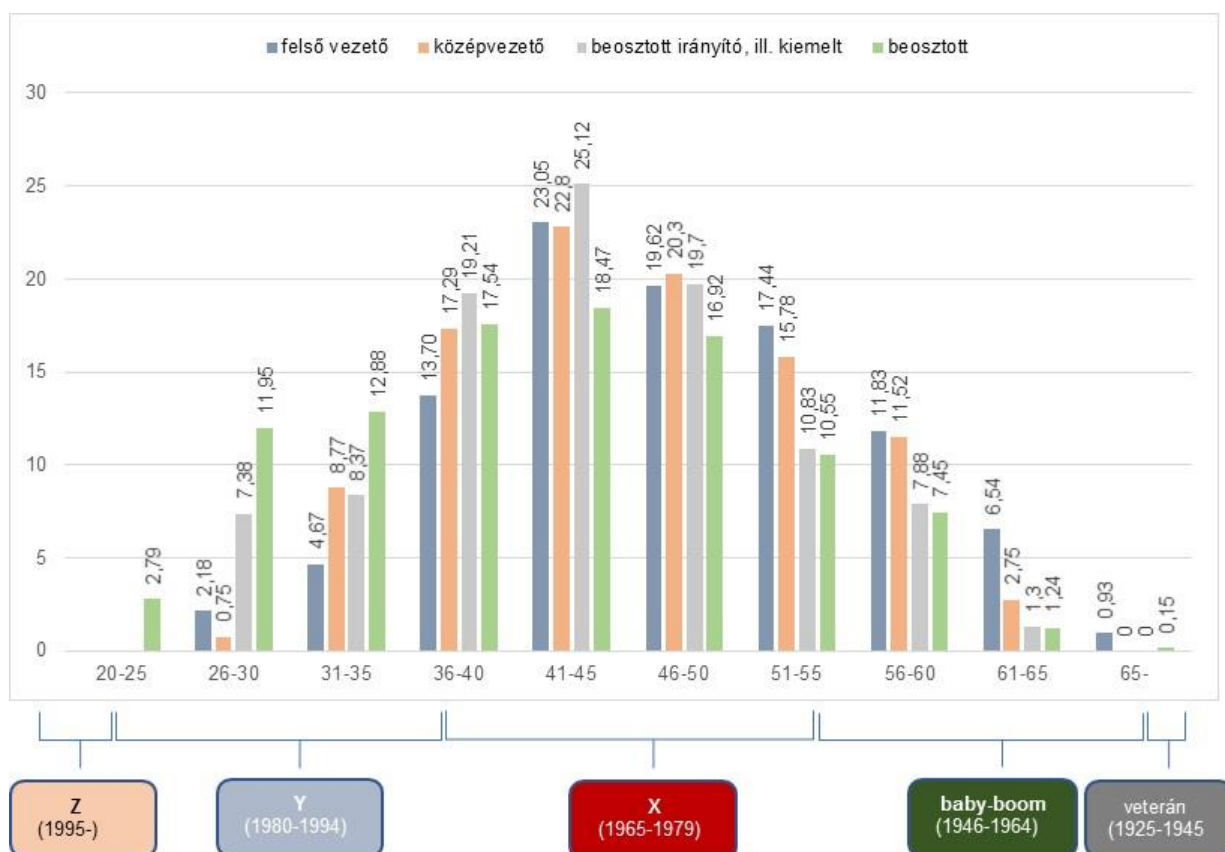


8. ábra: A válaszadók átlagéletkor szerinti megoszlása 2014-ben (n=3274) és 2018-ban (n=1567) szakterületi bontásban

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Az értékek mögött – valamennyi időközben megvalósított szervezeti átalakítás, részleges létszámleépítés, illetve bővítés ellenére – minden bizonnyal a 2010 óta hatalmon lévő kormányerő stabilitásra irányuló törekvéseit lehet sejteni, még akkor is, ha a fluktuáció mértéke néhány területen továbbra is jelentősnek mondható. Amennyiben a munkakörök szerint vizsgáljuk meg a generációk megoszlását, azt látjuk, hogy a felső vezetők (23,05%-a), a középvezetők (22,8%-a), a beosztott

irányítók (25,12%-a), és a beosztott munkatársak (18,47%-a) is a legnagyobb arányban, egységesen az „X” generációhoz tartoznak. Amennyiben az egyes munkaköri kategóriákban tevékenykedők összlétszámát vesszük alapul, az tűnik szembe, hogy a felső vezetők átlagéletkora 47,64 év, a középvezetőké 46,26 év, a beosztott irányítóké 43,85 év, a beosztott munkatársaké pedig 41,81 év. Ezekből a számokból az derül ki, hogy a 2014-es felméréshez képest kiegyenlítettebb lett a személyi állomány életkori korfája és a generációk szerinti megoszlása is. A tanulmányi idő kitolódása és egyéb családi, pályaválasztási, tapasztalatszerzési okok miatt a közszolgálatban történő pályakezdés ideje még inkább kitolódott. Ezért a „Z” generáció dinamikusabb belépésére úgy látszik, várni kell, de az is lehet, hogy az erre a korosztályra jellemző jegyek miatt közülük egyelőre kevesebben fogják keresni a közszolgálat kínálta lehetőségeket. A toborzómunka célirányosabbá tételével, továbbá a középfokú oktatásban folyó pályaorientációs (fakultációs) képzés minőségi átalakításával (rendvédelmi területen), valamint annak bevezetésével (közigazgatásban), tehát a tudatos munkáltatói márkaépítéssel javítani lehetne ezen a helyzeten, elsősorban azért, hogy a jelenleg kedvezőnek mondható korfát állandósítani lehessen (lásd a 9. ábrát).



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

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

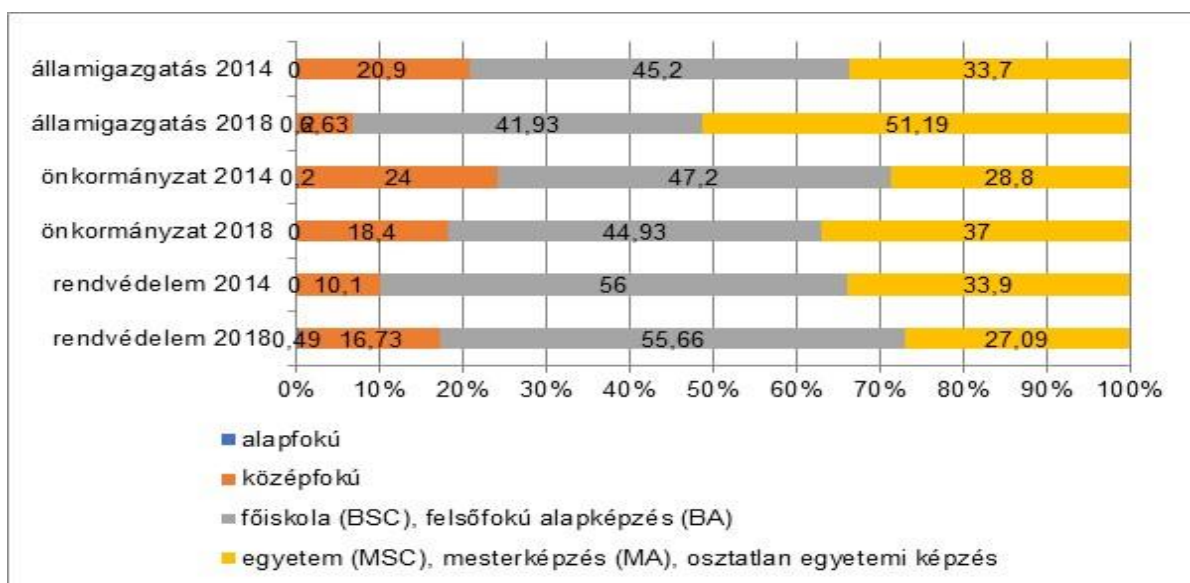
Az adatokból arra is következtetni lehet, hogy a hagyományos karrieralapú, zártpályás rendszer – érdemi változtatások, átalakítások, más rendszerek elemeinek beépítése nélkül – nehezen tartható fenn. A korábbi vizsgálathoz képest a két vezetői kategóriában és az irányítási, illetve a kiemelt feladatokat is ellátó beosztotti munkakörökben egyaránt megemelkedett az „Y” generációhoz tartozók száma. A szokásosnál gyorsabb karrierépítési lehetőségek igénylésével, illetve biztosításával, valamint a munkaerőpiacon felértékelődött munkakörök betöltésének kényszerével mindenképpen számolni kell, ha a közszolgálat nem akarja ezeknek a generációknak a legjobbait elveszíteni. A korösszetételből az is kiderül, hogy a közszolgálati pályát választók jelentős hányada szereti az állandóságot, a biztosnak mondható állást, igaz, a korábbiakhoz képest átalakított tartalommal, rugalmasabb munkafeltételek megteremtésével. Erre a tényre érdemes az emberierőforrás-gazdálkodásban építeni, ezt a lehetőséget pozitív értelemben kiaknázni. Ugyanis a később bemutatandó

fluktuációs adatokból arra lehet következtetni, hogy ha az életpálya nem biztosít az így gondolkodók számára kiszámítható, előre tervezhető, ugyanakkor motiváló munkafeladatokat, a teljesítményükhöz igazodó előmenetelt, valamint az ehhez kapcsolódó méltányos, a munkaerőpiaccal összevethető ösztönzési (juttatási, bérezési, motivációs) megoldáscsomagot, továbbá komplex fejlődési, fejlesztési lehetőséget és korszerű munkakörülményeket, akkor valószínűsíthető, hogy közülük sokan el fogják hagyni a közszolgálatot. Különösen az "Y" és a derékhadat adó „X” generáció tagjai lehetnek azok, akik ezt a közszolgálat számára kedvezőtlen utat választhatják, hasonlóan a baby-boom és a veterán generációkhoz, akik jelenleg is a szükségesnél kisebb arányt képviselnek. A tudáskiáramlás veszélye tehát jelen van. Ennek megakadályozására a jelenleginél komplexebben értelmezett életpályamodellek bevezetésére lenne szükség.

3.A vizsgálatban részt vevők felkészültségére jellemző néhány adat

A négy évvel ezelőtti vizsgálathoz képest a közigazgatásban tovább erősödött az a tendencia, amely a felsőfokú végzettséggel rendelkezők számának szakterületeken belüli differenciált növekedését eredményezte. Az államigazgatásban a korábbi 45,2%-ról, 41,93%-ra csökkent a főiskolai (BA) végzettségűek száma, viszont 33,7%-ról 51,19%-ra nőtt az egyetemi (MA) végzettséget szerzők aránya. Ez összességében azt jelenti, hogy a felsőfokú végzettségűek nagyságrendje a 2014-ben mért 78,9%-ról, 2018-ra 93,12%-ra emelkedett. Az önkormányzatoknál is hasonló, csak kisebb arányú növekedési folyamat figyelhető meg. A főiskolát végzők száma 47,2%-ról 44,93%-ra esett vissza, ugyanakkor az egyetemet végzettek köre 28,8%-ról 37%-ra nőtt. Összességében 76%-ról 81,93%-ra emelkedett a felsőfokú végzettséggel rendelkezők tábora. A rendvédelemben kismértékben eltérő helyzettel állunk szemben. Ugyanis itt közel egyező maradt a főiskolai szintet teljesítők aránya – 56% és 55,66% –, viszont a válaszadók körében 33,9%-ról 27,9%-ra csökkent az egyetemet végzettek száma. Ez azt jelenti, hogy a korábbi 89,9%-ról 82,75%-ra fogyatkozott a felsőfokú végzettségűek köre. Összevetve a három szakterület mutatóit, mindenhol 80% fölött van a diplomások száma. Ezek az értékek jóval meghaladják a versenyszektorban foglalkoztatottak mutatóit (lásd a 10. ábrát). Közbevetőleg kell megjegyezni, hogy a rendvédelemre vonatkozó adatok félreértésre adhatnak okot, mert a vizsgálatba bekapcsolódók mintája nem reprezentálja megfelelően a személyi állomány tényleges

összetételét, ahol a többséget nem a diplomások, hanem a középfokú végzettségű tiszthelyettesek, zászlósok teszik ki.

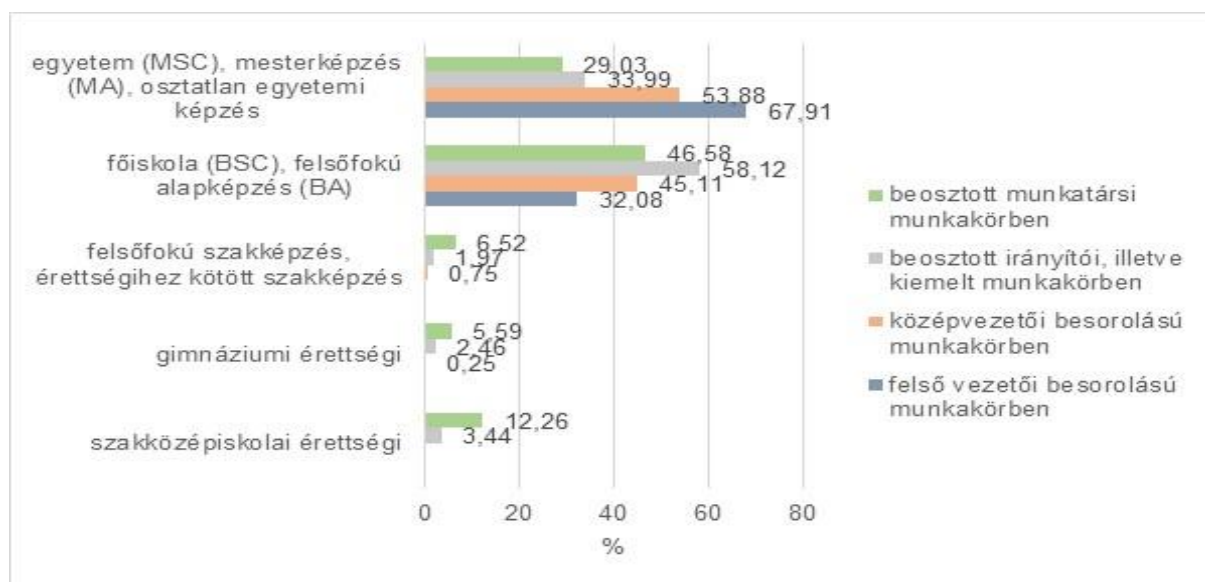


10. ábra: A válaszadók legmagasabb iskolai végzettség szerinti megoszlása 2014-ben (n=3274) és 2018-ban (n=1575), szakterületi bontásban

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A kétségtelenül pozitív eredmények mögött mindenekelőtt a Nemzeti Közszerződési Egyetem megalakítása húzódik meg. A mesterképzés (MA) életre hívása lényegesen megkönnyítette a korábban csak más képzési területeken elsajátítható, de a közszerződési munkához kevésbé felhasználható egyetemi diploma megszerzését. Ez a tény – előre láthatóan, hosszabb távon – növelni fogja a közszerződési munka presztízst, szakmai kvalifikációját, a pálya iránti érdeklődést. A közszerződési egyetemi képzés beindítása mellett olyan egyéb intézkedések is történtek, amelyek növelték a diplomához kötött munkakörök számát. Ezek sorából, viszonylag nagy számuk miatt, a kormányablakokban dolgozó ügyintézőket érdemes kiemelni. A foglalkoztatottak körében mért 80% fölötti diplomáсарányon azonban érdemes elgondolkodni. Valóban valamennyi, az érintett körbe tartozó közszerződési munkakör betöltéséhez szükséges a felsőfokú diploma megszerzése? A képesítési előírások minden vonatkozásban igazodnak-e a betöltött munkakörhöz szükséges követelményekhez, kompetenciákhoz és azok elvárt szintjéhez? A közszerződés valamennyi területén, a munkaerőpiaci összehasonlítás próbáját kiállva,

gazdaságosan finanszírozható-e a felsőfokú végzettséghez kötött munkakörökben dolgozók nagy tömege, illetve biztosítható-e ilyen arányban a szükséges végzettséget megszerzők száma? A felsőfokú diplomával nem rendelkező, már állományban lévők szakvizsgáztatásához, iskolai rendszerű alap- (BA), mester- (MA), vagy szakirányú továbbképzési szakos felkészítésekhez minden vonatkozásban rendelkezésre állnak-e a szükséges források, biztosított-e a kiesők megfelelő színvonalú pótlása? Még hosszan lehetne sorolni a megválaszolandó kérdéseket. A munkakör- és kompetenciaelemzések, illetve a munkakör- és kompetenciaértékelések hiányára, a rendszeresített munkakörök relatív értékének figyelmen kívül hagyására lehet bizonyítékokat találni akkor, ha munkaköri kategóriánként nézzük meg a válaszadók iskolai végzettség szerinti megoszlását (lásd a 11. ábrát).

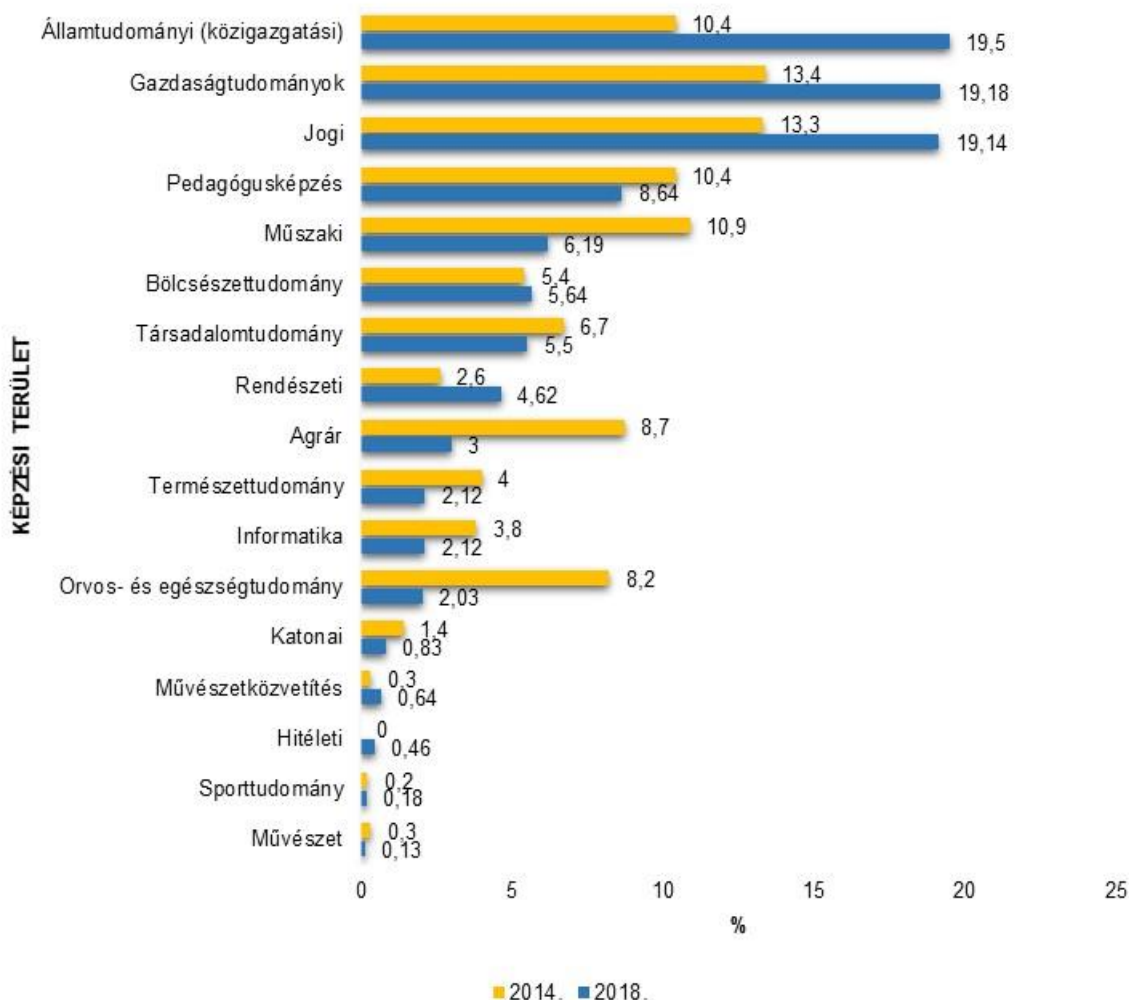


11. ábra: A válaszadók legmagasabb iskolai végzettség szerinti megoszlása, munkaköri bontásban (n=1575)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

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

Az NKE színre lépése más vonatkozásban is hozott változást a 2014-ben mért adatokhoz képest. Amennyiben a megszerzett diplomák képzési terület szerinti megoszlását tekintjük át, azt tapasztaljuk, hogy a korábbiakhoz képest vezető helyre ugrottak az államtudományi (közigazgatási) végzettségűek (19,5%), megelőzve a gazdasági (19,18%) és a jogi (19,14%) diplomákkal rendelkezőket (lásd az 12. ábrát).

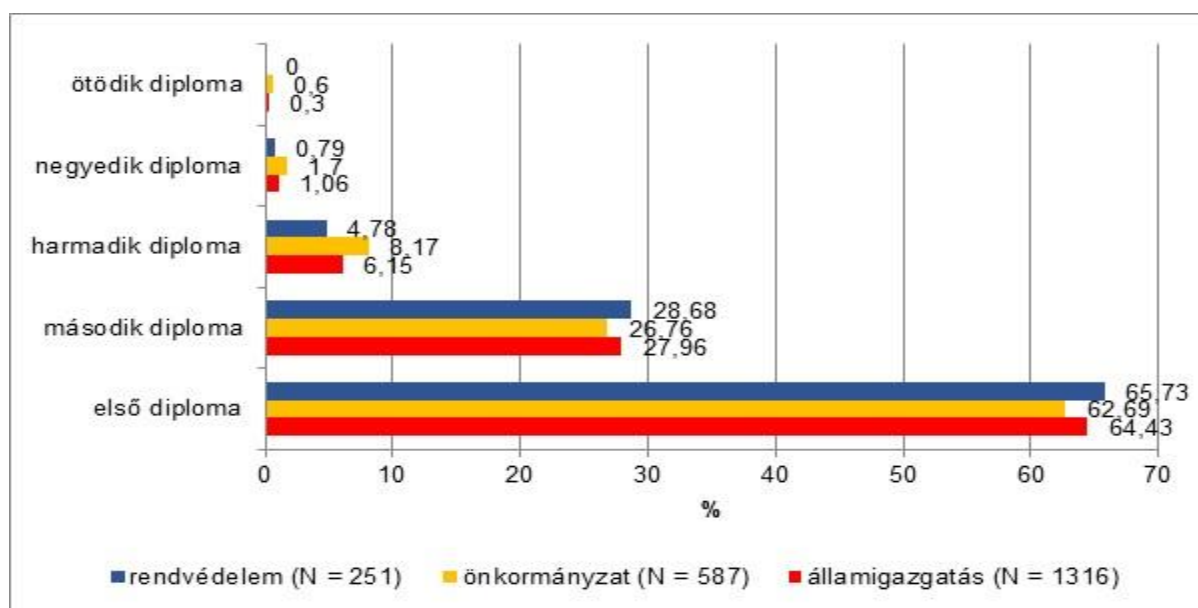


12. ábra: A diplomás válaszadók képzési terület szerinti megoszlása 2014-ben (n=4296) és 2018-ban (n=2154)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A korábbi és a jelenleg mért adatok is azt bizonyítják, hogy a közszolgálat komplex feladatrendszeréhez nagyon sok képzési és tudományterület ismeretére van szükség, amelyet törvénytörvényen a közszolgálat működésére jellemző speciális ismeretekkel,

elméleti tudásbővítéssel és gyakorlati tapasztalatszerzéssel kell kiegészíteni. Ez a megállapítás igaz a rendvédelemre is, ahol egyébként a hivatásos munkakörök többségének betöltése úgynevezett „zárt pályás” vagy „egycsatornás”, a rendészeti iskolákon keresztüli belépés kötelező teljesítésével realizálódik. Ehhez hasonló megoldást eredményezhet – ha nem is a rendvédelemmel egyező nagyságrendben –, különösen a vezetői munkakörök esetében, a Nemzeti Közszerológati Egyetemen 2017-ben indított osztatlan államtudományi szakos képzése. A közszolgáltatba történő belépés előtti munkavállaláshoz szükséges felsőfokú végzettség megszerzésével, a közszolgáltatara érvényes képesítési követelmények meghatározása körüli bizonytalansággal és/vagy az ágazaton belüli mozgással, esetlegesen a munkakörváltással, illetve a közszológati szakterületek sokszínűségével is magyarázható az, hogy a megkérdezettek közül számosan rendelkeznek egynél több diplomával (lásd az 13. ábrát).



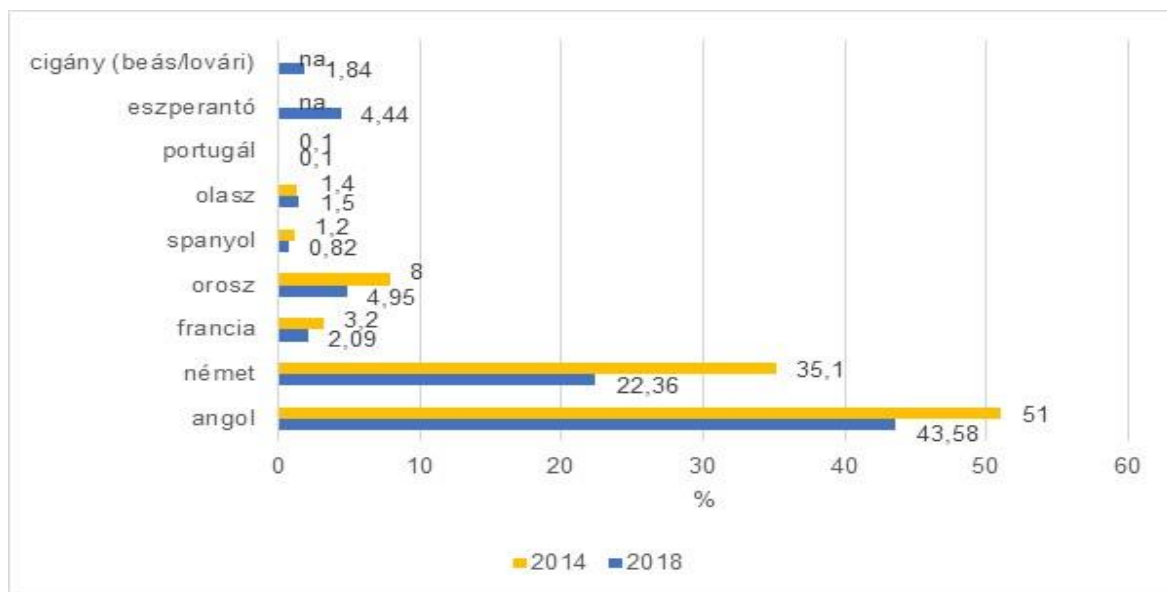
13. ábra: A diplomás válaszadók megoszlása a megszerzett diplomájuk száma alapján, szakterületi bontásban (n=2154)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Megoszlásuk a három szakterületet illetően közel egyező értéket mutat, mint ahogy ezekkel nagyjából megegyező adatokkal találkozunk a HR szakterületen tevékenykedők esetében is. A válaszadó felső vezetők rendelkeznek a legnagyobb arányban második (30,12%), harmadik (10,33%), negyedik (2,31%) és ötödik megszerzett diplomával (0,7%). A személyi állomány felkészültségi szintjéről lehet

további adatot kapni, ha számba vesszük a tudományos fokozattal rendelkezők csoportját. Az összehasonlítás alapjául szolgáló két felmérésben részt vettek közül 2014-ben 7,4%, 2018-ban jóval kevesebb, 2,34% rendelkezett valamilyen tudományos fokozattal. (A nagyarányú csökkenés adódhat a jelenlegi felmérésben részt vettek kisebb elemszámából, de az időközben bekövetkezett fluktuáció és tudáskiáramlás hatásából is.) A legtöbben a jogtudományok (56,25%, illetve 64,86%), a gazdaságtudományok (7,5%, illetve 10,8%), a filozófia és történelemtudományok (3,75%, illetve 5,4%), a biológiai tudományok (2,5%, illetve 5,4%), valamint a közigazgatástudomány (1,25%, illetve 5,4%) területén szerezték fokozatukat. Az általános csökkenés ellenére öröndetes, hogy a közigazgatási témákban doktori fokozatot szerzők száma – a vizsgált időszak alatt – több mint 4%-kal emelkedett.

Újabb adalékot kaphatunk a vezetői és a beosztotti állomány minőségéről, ha felmérjük idegennyelv-tudásuk szintjét, továbbá a digitális korban nélkülözhetetlen informatikai felkészültségük állapotát. Az idegennyelv-tudást valamilyen szinten mérő, visszajelző idegennyelv-vizsgák nagyságrendjét és azok szintjét megnézve 2014-hez képest visszalépést tapasztalhattuk. A legnagyobb létszámot képviselő angol és német alap-, közép- és felsőfokú nyelvvizsgával rendelkezők összesített értékében 7,42%-os, illetve 12,74%-os visszaesést regisztráltunk. 2018-ban a többi népszerű nyelv nyelvvizsgáinak tekintetében is mennyiségi csökkenés következett be. Az eszperantó és a cigány nyelveket – amikor még megtehették –, minden bizonnyal a diploma megszerzésének megkönnyítését eredményező szükséges megoldásként választották viszonylag sokan (lásd az 14. ábrát).



14. ábra: Az idegennyelv-vizsgával rendelkezők megoszlása 2014-ben (n=2134) és 2018-ban, a közszolgálatban (n=1574)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Alapfokú nyelvvizsgával a rendvédelemben dolgozók (32,51%), közép- és felsőfokú nyelvvizsgával pedig az államigazgatás munkatársai rendelkeznek a legnagyobb arányban (61,65% és 13,49%). A felső vezetők között találjuk az alapfokú nyelvvizsgát tettek többségét (27,5%), míg a közép- és felsőfokú nyelvvizsgák megszerzésében a középvezetők jeleskedtek (57,89% és 13,28%).

Az informatikai tudás szintjének megállapítására szolgáló kérdésre adott reakciók megoszlásából arra lehet következtetni, hogy – valamennyi kategóriát figyelembe véve – a válaszadók vizsgálati csoportonként 35,41–52,89% közötti arányban autodidakta formában, önállóan szerezték meg a feladataik ellátásához szükséges ismereteket. Természetesen a kérdésre adott válaszok megítélése kapcsán az életkort és a munkában eltöltött évek számát is figyelembe kell venni, azonban a jelzett értékek mindenképpen figyelmeztetők. A nagymértékben az önállóan megszerzett informatikai tudásra alapozó munkavégzés azt sejteti, hogy egyfajta rossz gyakorlat fedezhető fel a munkáltatók hozzáállásában, követelménytámasztásában. A regisztrált hiányosságok pótlására vagy nem állnak rendelkezésre célirányos felkészítések, fejlesztések, vagy ha rendelkezésre is állnak, a munkáltatók nem ösztönzi eléggé munkatársaikat az azon való részvételre. Ezek a hiányok pedig jelentősen ronthatják

a közszolgálati munkavégzés hatékonyságát, időfelhasználását, a szolgáltatások megbízhatóságát és színvonalát is.

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

5. táblázat. A válaszadók megoszlása a kötelezően teljesítendő képzések, vizsgák és egyéb felkészítések alapján, szakterületi és munkaköri bontásban
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)¹⁸

kötelezően teljesítendő közszolgálati képzések és vizsgák	szakterület			munkakör			
	államigazgatás (n=1399)	önkormányzat (n=1057)	rendvédelem (n=362)	felső vezető (n=508)	középvezető (n=695)	beosztott irányító (n=308)	beosztott (n=891)
közigazgatási alapvizsgát	35,88	24,78	1,38	18,3	27,48	25,64	45,31
közigazgatási szakvizsgát	48,1	67,64	2,42	45,66	43,59	36,68	38,49
rendészeti alapvizsgát	0,35	0,09	8,28	0,98	1,15	3,57	1,34
rendészeti szakvizsgát	0,57	0,09	32,3	4,92	6,33	11,03	2,46
jogi szakvizsgát	7	3,2	3,03	11,81	7,91	2,27	2,02
rendészeti szervező szakképzést	0,71		11,32	1,96	2,01	6,81	0,67
rendészeti vezetővé képző tanfolyamot	0,07		20,16	3,54	6,61	2,59	0,11
rendészeti mestervezetővé képző tanfolyamot	0,07		7,73	5,31		0,32	
NKE szakirányú továbbképzési szakot	3,64	2,45	2,2	3,54	3,74	4,87	2,91
nem vettem részt egyiken sem	3,57	1,7	11	3,93	1,15	6,16	6,62
összesen:	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

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

¹⁸ A fejezet táblázataiban szereplő színjelöléssel a válaszadók által kiemelten jelzett, ezért meghatározónak tartott adatokra hívjuk fel a figyelmet.

6.A vizsgálatban részt vevők munkatapasztalatairól, munkavégzési mobilitásáról

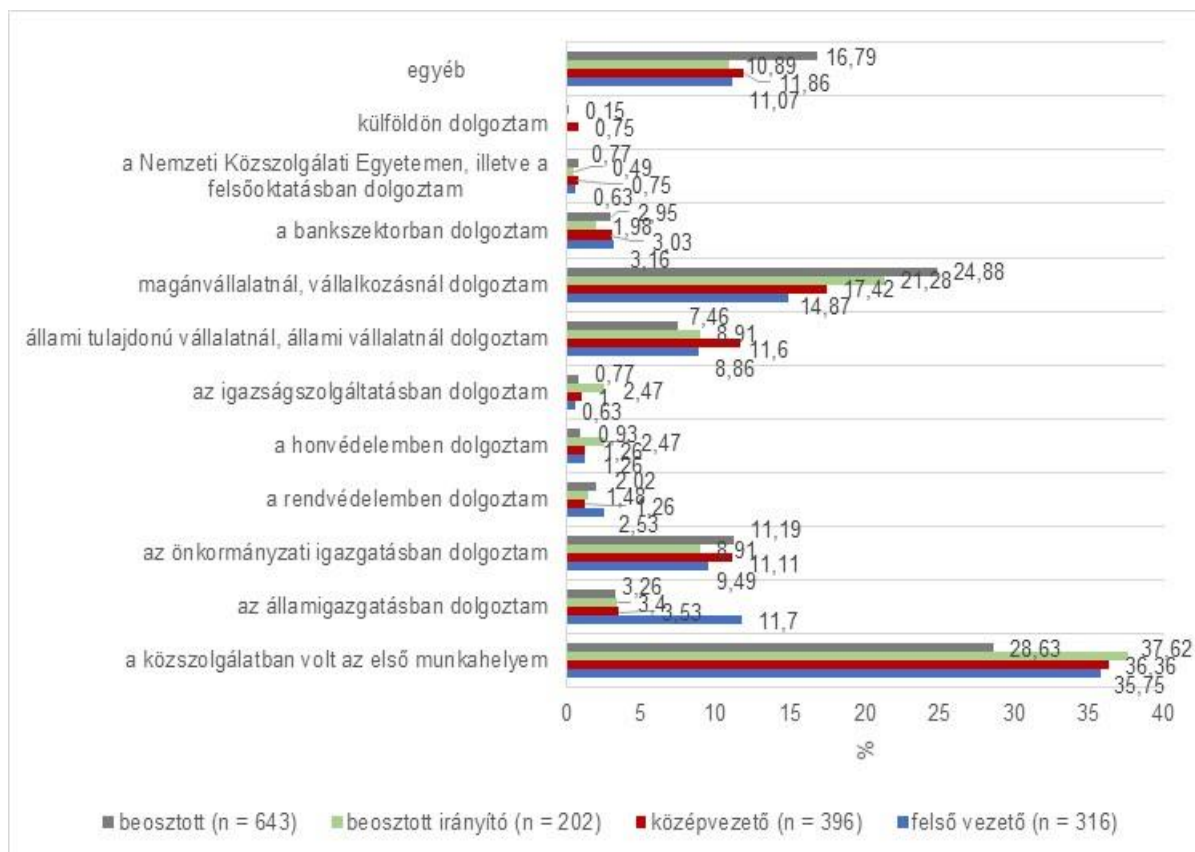
Az emberierőforrás-gazdálkodás kiemelt feladata a közszolgáltatón belül is a megfelelő utánpótlás biztosítása, a munkaerő-tervezés optimalizálása. Ezért viszonylag pontos ismeretekkel kell rendelkezni arról a munkavállalói körrel, akikre a terveket építeni lehet. A 2014-es felmérésen kívül nincs olyan vizsgálatról információnk, amely arról tájékoztatná az érdeklődőket és a HR-szakembereket, hogy a közszolgáltatásban munkát vállalók milyen munkatapasztalattal rendelkeznek felvételüket megelőzően. Általánosságban azt lehet megállapítani, hogy a rendvédelem kivételével a közigazgatásban munkát vállalók több mint 50%-a szerzett más szektorhoz tartozó munkahelyen több-kevesebb munkatapasztalatot, tehát nem a közszolgáltatást választotta első munkahelyének. A két felmérés eredményei közötti különbség az mutatja, hogy a 2018-as vizsgálatnál már mind a három közszolgálati szakterületet többen választották első munkahelyként, mint azt tették négy évvel korábban. A közszolgáltatón belüli mozgás, mobilitás is felfedezhető mind a két felmérésnél. Ennek mértéke – a dolgok természetéből adódóan – a legmagasabb az önkormányzatokban és az államigazgatási szerveknél első alkalommal munkát vállalók körében. Ezeknek a mozgásoknak a zöme a kormányhivatalok átalakításával együtt járó, szervezeti és feladatrendszerben bekövetkezett változásokhoz köthető. Ugyanakkor a karrierben való előrelépés igényére is utalhatnak az önkormányzatok felől az államigazgatás felé irányuló mobilitási mutatók. A 6. táblázatban szereplő adatokból az is megállapítható, hogy a kiemelt szakterületek közötti mobilitás mellett az egyéb szakterületek felé irányuló mozgások is megjelennek, még ha ezek nem is képviselnek igazán jelentős nagyságrendet.

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

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

szektor	2014			2018		
	államigazgatás	önkormányzat	rendvédelem	államigazgatás	önkormányzat	rendvédelem
más területen nem dolgoztam, a közszolgálatban volt az első munkahelyem	20,7	24,8	43,1	31	29,21	52,26
az államigazgatásban dolgoztam		12,8	5		16,18	3,52
az önkormányzati igazgatásban dolgoztam	25,2		3,9	16,98		4,52
a rendvédelemben dolgoztam	1,2	3,2		3,07	0,45	
a honvédelemben dolgoztam	0,6	0,9	3,9	1,1	0,45	4,02
az igazságszolgáltatásban dolgoztam	0,7		0,6	1,2	0,67	1,01
valamely állami tulajdonú vállalatnál, állami vállalatnál (1990 előtt) dolgoztam	12,1	14,2	13,8	9,53	9,89	4,52
valamely magánvállalatnál, vállalkozásnál dolgoztam	20	22,9	19,3	20,59	20,45	20,1
a bankszektorban dolgoztam	2	4,1	1,1	3,29	3,15	0,5
a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen, illetve a felsőoktatásban dolgoztam	n.a.	n.a.	n.a.	0,77	0,9	
külföldön dolgoztam	n.a.	n.a.	n.a.	0,44		
egyéb	17,5	17	9,4	12,05	18,65	9,55

A munkakörök szerinti megoszlást figyelembe véve a 2018-as helyzet kapcsán az állapítható meg, hogy valamennyi kategóriában a közszolgálatban elsőként munkát vállalók kerültek többségbe. A két vezetői csoportban és a beosztott irányítói munkakörben foglalkoztatottak aránya (35,75%, 36,36%, 37,62%) meghaladja a beosztott munkakörben dolgozókéét (28,63%). Ennek megfelelően a jelenleg már a közszolgálatban beosztotti munkakörben dolgozók nagyobb hányada rendelkezik a szektoron kívüli munkatapasztalattal. A számok arra utalnak, hogy a vezetői és az irányítói garnitúra jelentősebb hányada vagy mindennemű előzetes „külső” munkatapasztalat nélkül foglalta el jelenlegi pozícióját, vagy a ranglétrán előrehaladva, megfelelő közszolgálati tapasztalatot szerezve került beosztásába (lásd az 15. ábrát).



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

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Összességében megállapítható, hogy az államigazgatásban és az önkormányzatokban dolgozók, valamint a beosztottként tevékenykedők között – a rendvédelemben szolgálókkal ellentétben – többen vannak olyanok, akik rendelkeznek máshol szerzett munkatapasztalattal, így megfelelőnek mondható összehasonlítási alappal is. Ebből a tényből pedig legalább két dologra lehet következtetni. Az egyik szerint az ebbe a körbe tartozók talán könnyebben mozdulnak, adják fel munkahelyüket, munkakörüket, tehát mobilabbnak tekinthetők. Egy másik nézőpont alapján pedig azt lehet gondolni, hogyha az érintettek megfelelőnek találják jelenlegi állásukat, az előzőleg szerzett esetleges rossz tapasztalataikból okulva, vagy a korábbi munkahelyük megszűnése, illetve egyéb okok miatt elvesztett munkalehetőségük következtében talán jobban megbecsülik közszolgálati munkakörüket, és ezért hosszabb ideig lehet majd rájuk számítani. Mint látható, nagyon nehéz általános érvényű megállapítást tenni, mert ez esetben is a

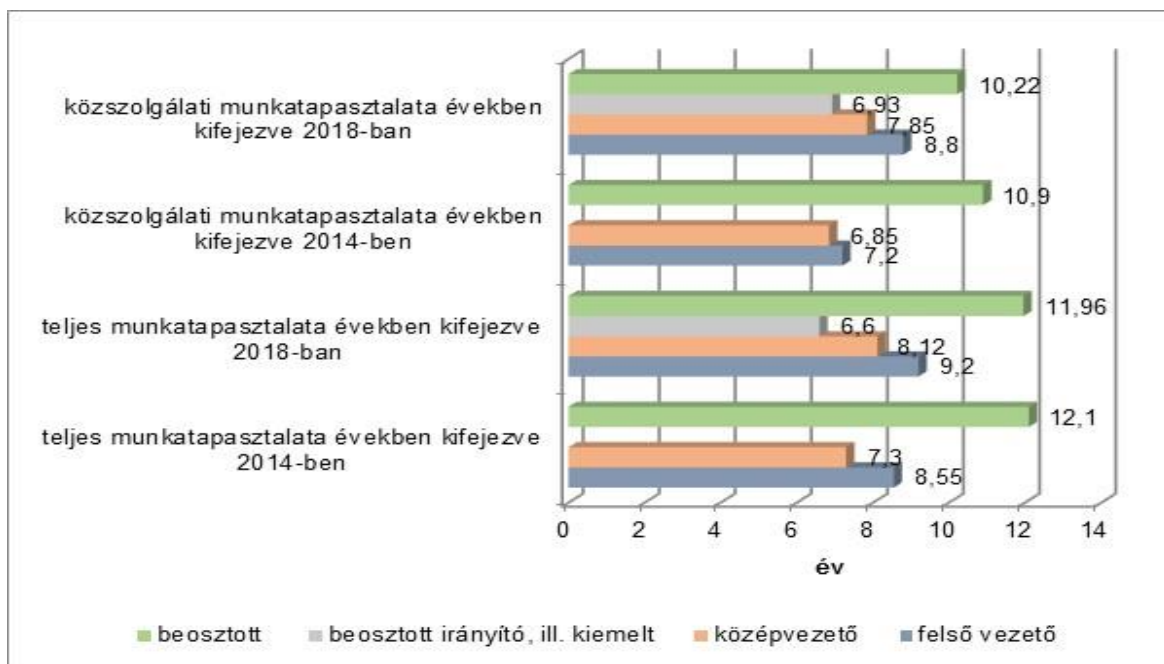
személyközpontú problémamegközelítés vezethet el a jó megoldáshoz, az igazi tények megismeréséhez. A mára közismertté vált generációs jellemzőkre azonban érdemes minden vezetőnek és HR-esnek figyelni, mert ezek ismerete révén nagyjából beazonosíthatók, előre jelezhetők a munkavállalók szándékai, reakciói, lépései.

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

- a munkába állástól kezdve számított, illetve a közszolgálaton belül megszerzett szakmai, gyakorlati és/vagy vezetői munkatapasztalat években kifejezett idejéről informálnak (lásd az 16. ábrát);
- az első munkába állástól számított, illetve a közszolgálaton belül elfoglalt munkahelyek számáról tájékoztatnak (lásd az 17. ábrát), valamint;
- a munkába állástól kezdve, illetve a közszolgálaton belül betöltött munkakörök számának megoszlásáról (lásd az 18. ábrát) adnak információkat.

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

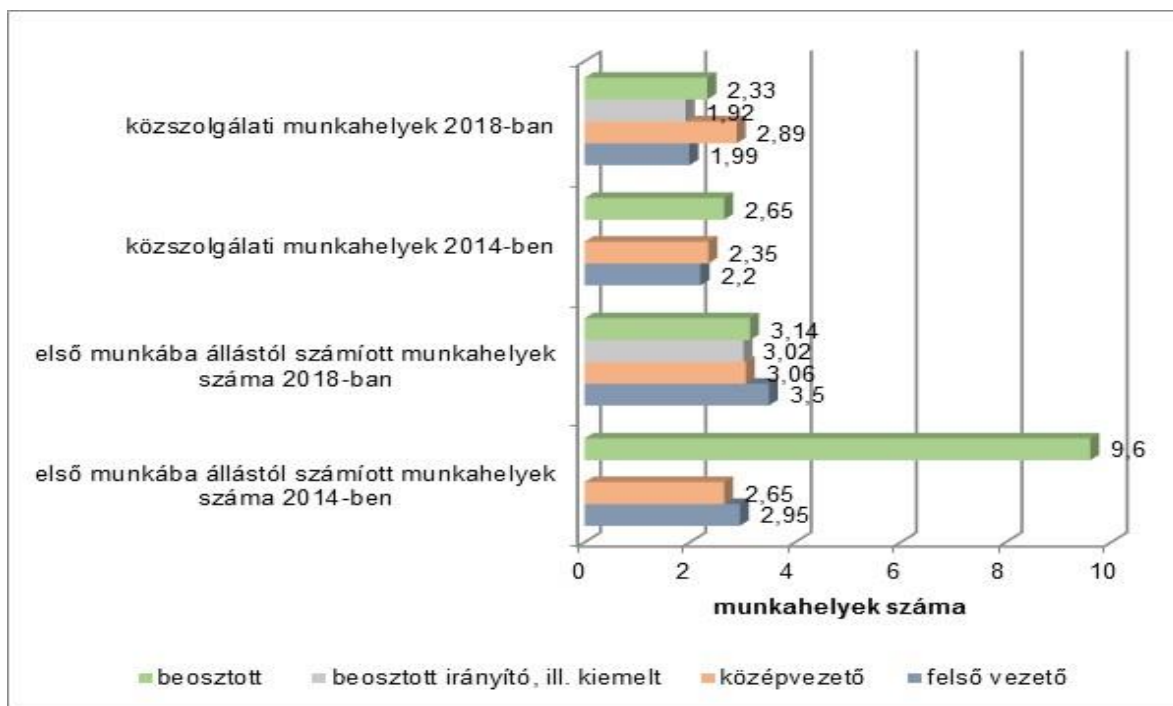
A 2018-as adatok zöme azt jelzi, hogy – 2014-hez képest – némileg nőtt az állomány általános és speciális közszolgálati szakmai tapasztalata.



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

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

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

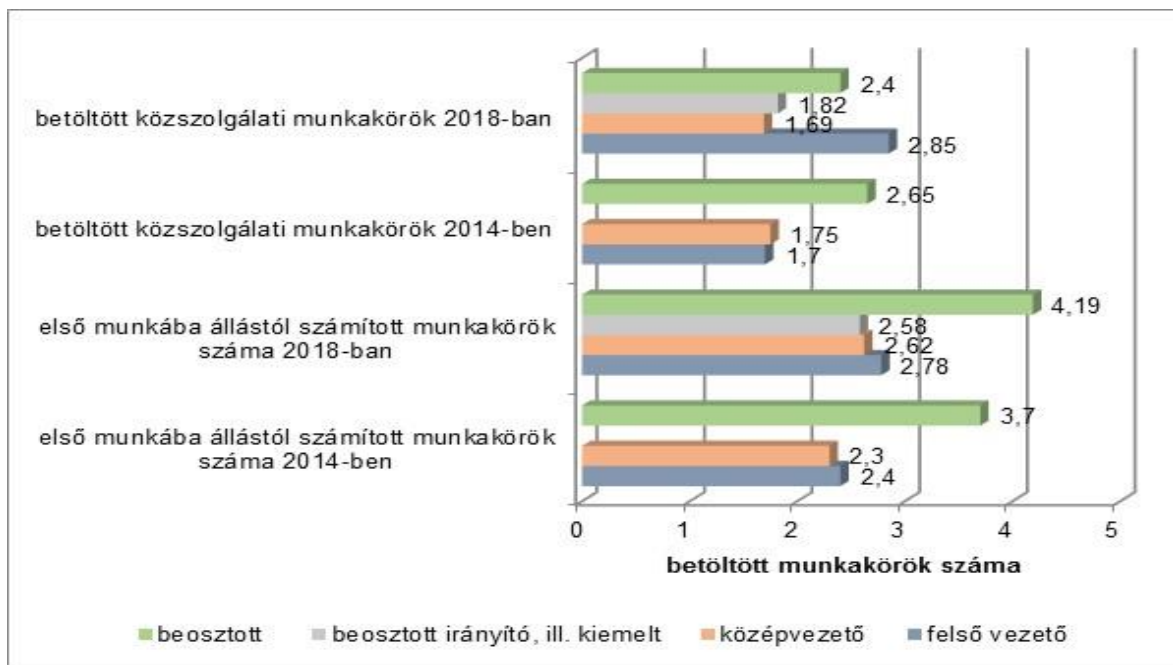


17. ábra: Az első munkába állástól számított, valamint a közzszolgálatban betöltött munkahelyek száma 2014-ben (n=3247) és 2018-ban (n=1526) munkaköri bontásban

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

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

problémamegoldását tekintve – a korábbtól merőben eltérő, ezért új munkakörnek minősíthető, illetve minősítendő.



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

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

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

III. A közszolgálati szervezetek vezetési és irányítási rendszerei, működésük sajátosságai

1. A közszolgálat és az emberierőforrás-gazdálkodás működését befolyásoló tényezők szerepéről

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

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

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

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

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

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

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

Ezek a tényezők jelenleg is meghatározzák a közszolgálat napi működését, a személyi állomány munkamagatartását, élet- és munkakörülményeit, az irányítás gyakorlatát, illetve mindezekkel együtt a szervezeti kultúrát. Ugyanakkor a permanensen megtörténő változások miatt ma már egyre tisztábban látszik, hogy a hagyományosnak tekintett bürokratikus szervezeti berendezkedés, rendszerműködés egyre inkább a versenyképesség akadályává válik. A probléma megoldására az elmúlt évtizedekben újabb és újabb elképzelések, elméleti modellek születtek.¹⁹ Ezek a

¹⁹ Lásd bővebben: JUHÁSZ LILLA MÁRIA: *Három irányzat a közigazgatás-tudomány fogalomtárából, avagy a New Public Management, a New Governance és az újweberiánus szemlélet vizsgálata* <http://jesz.ajk.elte.hu/juhasz47.html> (letöltés ideje: 2018. 07. 28.); GAJDUSCHEK GYÖRGY: *A „Run like a business” jelszó ideológiakritikája*. http://www.kozigkut.hu/doc/gajduscek_09szept.pdf (letöltés ideje: 2018. 07. 28.); GAJDUSCHEK GYÖRGY: *Governance, policy networks – informális politikai szereplők a*

közszolgálati munkavégzésben felbukkanó elméleti alapvetések időnként egymásnak is ellentmondóan ugyan, de lényegében új elemekkel gazdagították a kormányzásra, a bürokráciára, illetve a közszolgálat működésére vonatkozó weberi alapelveket.

A közszolgálati munkavégzésnek és az emberierőforrás-gazdálkodásnak is igazodnia kell ezekhez a változásokhoz. Ezért új, használható módszerekkel, megoldásokkal és eszközökkel kell gazdagítani a tevékenység egészét. Ugyanakkor ennek az összetett feladatellátásnak pozitív hatással kell lennie a közszolgálaton belül munkát vállalókra épp úgy, mint azokra a folyamatokra, amelyek a társadalmi elvárások jobb színvonalú kielégítését hivatottak biztosítani. A világban megismert legjobb gyakorlatokat figyelembe véve egyre világosabban látszik, hogy a közszolgálatnak – alapértékeit, tartópilléreit megőrizve – változtatnia kell zárt struktúráján, irányítási rendszerén, szabályozási keretein, „előregedett” szervezeti kultúráján. A nyitottabb, rugalmasabb megoldások irányába – stratégiai gondolkodással, rendszerszemlélet alkalmazásával – célszerű tudatosan elmozdulni. A közszolgálat szempontjából sem érdektelen az, hogy a munkát végző ember milyen munkamagatartással, hozzáállással, lojalitással, elköteleződéssel, professzionalitással és milyen teljesítményt nyújtva végzi mindennapi feladatait. Továbbá annak is nagy jelentősége van, hogy a meghatározott követelmények, teljesítményelvárások megvalósításához a szervezet milyen körülményeket teremt, milyen feltételeket biztosít, és milyen ellenszolgáltatásokat nyújt. Kutatási eredmények bizonyítják, hogy a szervezeti működés kiszámítható, látható, érzékelhető, illetve kódolt hatásai, valamint a vezetők tevékenysége együttesen miként képesek lenyomni az egyének demoralizálásán keresztül a szervezeti szintű teljesítményeket is. A kutatási eredmények és a versenyképes szervezetek gyakorlati példái azt is igazolják, hogy az érzelmileg fejlett szervezetek, az érzelmi intelligenciával rendelkező vezetők tudnak igazán hosszú távon sikeres, költséghatékony, egyben hatásos szervezeti működésre, a legjobbnak számító munkaerő szervezetbe vonzására és ott tartására (GOLEMAN 2002). A tények azt is alátámasztják, hogy az iménti feltételeknek megfelelő környezetben lehet igazán a

döntéshozatalban. http://www.poltudszemle.hu/szamok/2009_2szam/2009_2_gajduscek.pdf (letöltés ideje: 2018. 07. 28.); HAJNAL GYÖRGY (2004): *Igazgatási kultúra és New Public Management reformok egy összehasonlító esettanulmány tükrében*. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/174/1/hajnal_gyorgy.pdf. (letöltés ideje: 2018. 07. 28.); HORVÁTH M. TAMÁS (2005, 2010): *Közmenedzsment*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs; STUMPF ISTVÁN–GELLÉN MÁRTON (2009): *A jó kormányzás felé*. In: VEREBÉLYI IMRE – IMRE MIKLÓS (SZERK.) (2009): *Jobb közigazgatás helyben járás és visszafejlődés helyett*. Századvég Kiadó, Budapest, 15.

szervezeti és az egyéni érdekek összhangját megteremteni, bizalomra épülő közeget működtetni, magas munkatársi megelégedettséget, motivációt, elkötelezettséget, lojalitást elérni, összességében a folyamatos fejlődéshez, a tanuláshoz nélkülözhetetlen élet- és munkakörülményeket biztosítani.

2.A szervezeti kultúra által gyakorolt befolyásoló szerepről

A belső környezeti tényezők közül a szervezeti kultúra az, amely szinte észrevétlenül, de minden meghatározónak nevezhető kérdésre, elemre rányomja bélyegét, alapvető hatást gyakorol arra, hogy a szervezeten belül mit és hogyan tesznek meg, vagy éppen miért óvakodnak bizonyos dolgok teljesítésétől. Ezért nem mindegy az sem, hogy a közszolgálatban dolgozók mikor, milyen forrásokból és milyen mértékben ismerik meg az ágazatra, valamint az azon belül működő szervezetekre jellemző kultúrát, az elvárt értékeket, szokásokat, etikai normákat és valamennyi e tárgykörbe tartozó kérdést. A felmérés adataiból az derül ki, hogy a szervezeti kultúrát felépítő elemek „ismertek, mert a hatályos joganyagból és a belső szabályzókból ezek mindenki számára egyértelműen megismerhetők”, továbbá ismertek azért is, mert „a közvetlen felettes vezetők személyes példamutatásukkal közvetítik ezeket a személyi állomány felé.” Ezzel a két állítással értettek egyet az egyes szakterületeken belül és a különböző munkakörökben tevékenykedők közül a legnagyobb arányban (73,7–81,7% és 62,2–77,4% közötti mértékben). Nagyon sokan – különösen a rendvédelemben szolgálatot teljesítők (68,9%), a felső vezetők (66,1%) és a beosztott irányítók (62,8%) – arról adtak tájékoztatást, hogy a szervezeti kultúrát a szervezetekbe újként belépő fiatalok „az idősebb kollégáktól tanulják meg, tőlük lesik el az alapértékeket”. Közel hasonló nagyságrendben gondolták a válaszadók – megint csak a rendvédelemben szolgálatot teljesítők (67,2%), a felső vezetők (66,1%) és a beosztott irányítók (61%) – azt, hogy a szervezeti kultúrát alkotó értékek „ismertek, mert az új felvételesek beillesztési folyamata alatt ezeket a mentorok és/vagy a vezetők személyesen közvetítik az érintettek felé.” Majdnem ugyanilyen mértékben vélték úgy a felmérésbe bekapcsolódók, hogy „a felső vezetők személyes példamutatásukkal közvetítik” a szervezeti kultúrát alkotó elemeket a munkatársak felé. Az utóbbi felvetés kapcsán a beosztott irányítók (31,4%-a) és a beosztott munkatársak (30%-a) nem tudtak dönteni, a feltett állítás kapcsán egyértelműen állást foglalni. A beérkezett válaszok megoszlásából arra lehet következtetni, hogy a közszolgálaton belül nem fordítanak

elég figyelmet azoknak a brosúráknak, szórólapoknak az előállítására és terjesztésére, amelyek tájékoztatást, eligazodást adhatnak a szervezeti kultúráról. Szintén problémásnak látszik az etikai kódexek megismerésének, ismertetésének a kérdése. A felvetésekre adott válaszokból ismételten beigazolódott, hogy a szervezeti kultúra megismertetése és elfogadtatása szempontjából a vezetőknek, a nagy tapasztalattal rendelkező kollégáknak és a felkészített mentoroknak kiemelt szerepük van (lásd a 6. táblázatot). Az összességében inkább kedvezőnek tartható eredmények ellenére indokoltnak látszik a figyelmet ismételten ráirányítani a tehetségesnek tartott munkatársak kiválasztását, szervezeti beillesztését, fejlesztését és megtartását elősegítő munkáltatói márkaépítés helyére, szerepére.

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

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)²⁰

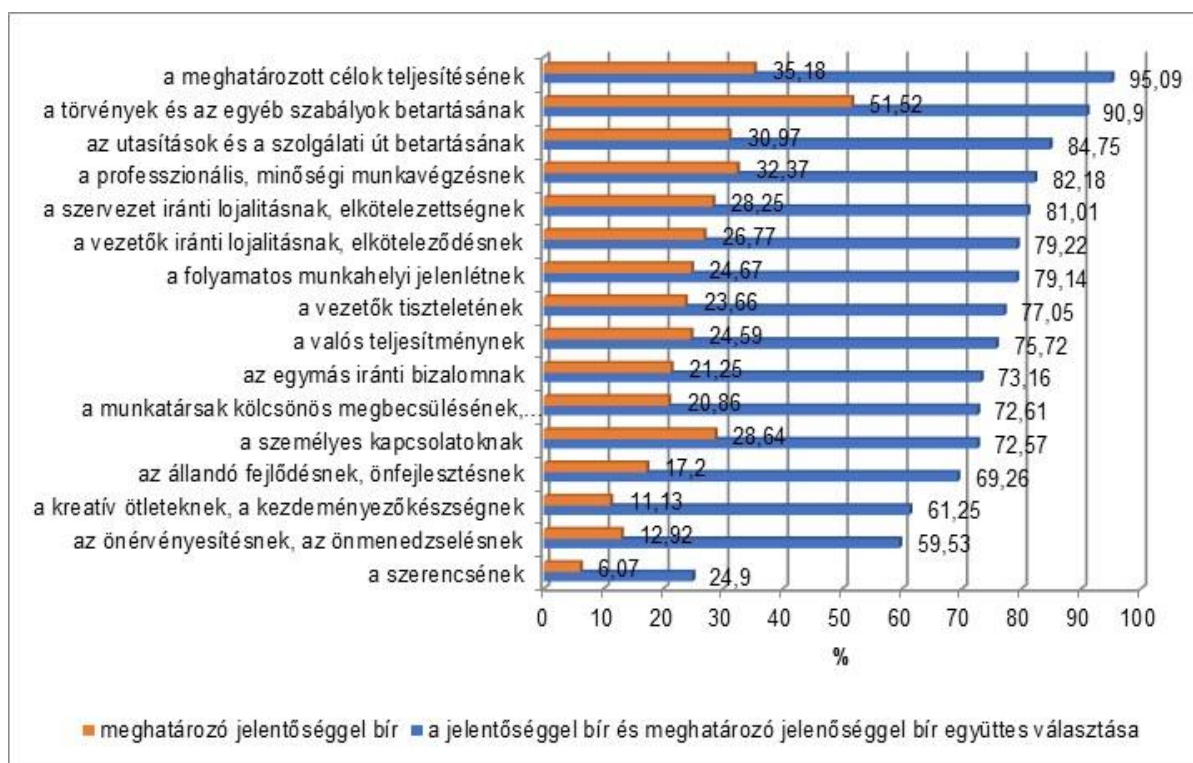
állítás	szakterület	teljes mértékben	jelentős mértékben	igen válaszok összesen	nem tudom eldönteni	kismértékben	semmilyen mértékben	nem válaszok összesen
ismertek, mert a szervezet brosrák, tájékoztatók kiadásával gondoskodik ezek megismeréséről	államigazgatás	10,2%	26,1%	36,3%	24,8%	24,9%	14,0%	38,9%
	önkormányzat	5,1%	23,4%	28,5%	21,2%	25,0%	25,3%	50,3%
	rendvédelem	9,3%	31,7%	41,0%	18,6%	26,2%	14,2%	40,4%
ismertek, mert a hatályos joganyagból és a belső szabályzókból ezek mindenki számára egyértelműen megismerhetők	államigazgatás	24,5%	51,0%	75,6%	11,4%	11,2%	1,8%	13,0%
	önkormányzat	23,7%	50,0%	73,7%	11,7%	12,0%	2,5%	14,6%
	rendvédelem	21,9%	59,0%	80,9%	9,3%	8,7%	1,1%	9,8%
ismertek, mert az új felvételesek beillesztési folyamata alatt ezeket a mentorok és/vagy a vezetők személyesen közvetítik az érintettek felé	államigazgatás	15,9%	42,1%	58,0%	21,3%	15,9%	4,8%	20,7%
	önkormányzat	13,6%	40,8%	54,4%	18,7%	19,3%	7,6%	26,9%
	rendvédelem	21,3%	45,9%	67,2%	14,2%	15,8%	2,7%	18,6%
ismertek, mert a felső vezetők személyes példamutatásukkal közvetítik ezeket a személyi állomány felé	államigazgatás	14,3%	41,1%	55,4%	27,4%	12,1%	5,0%	17,2%
	önkormányzat	15,5%	45,6%	61,1%	20,6%	15,5%	2,8%	18,4%
	rendvédelem	17,5%	37,2%	54,6%	25,1%	14,8%	5,5%	20,2%
ismertek, mert a közvetlen felettes vezetők személyes példamutatásukkal közvetítik ezeket a személyi állomány felé	államigazgatás	17,7%	51,0%	68,7%	19,0%	9,8%	2,5%	12,3%
	önkormányzat	15,8%	48,4%	64,2%	19,9%	12,3%	3,5%	15,8%
	rendvédelem	23,0%	53,6%	76,5%	10,9%	9,3%	3,3%	12,6%
ismertek, mert az idősebb kollégáktól tanulják meg, lesik el az alapértékeket	államigazgatás	10,7%	48,1%	58,8%	20,4%	16,4%	4,4%	20,8%
	önkormányzat	7,3%	51,3%	58,5%	17,1%	21,5%	2,8%	24,4%
	rendvédelem	14,8%	54,1%	68,9%	13,7%	15,3%	2,2%	17,5%
ismertek, mert az etikai kódexek áttanulmányozásából ezek egyértelműen kiderülnek	államigazgatás	9,9%	31,4%	41,3%	24,5%	24,7%	9,4%	34,1%
	önkormányzat	10,1%	31,3%	41,5%	20,3%	22,5%	15,8%	38,3%
	rendvédelem	11,5%	37,2%	48,6%	15,3%	25,1%	10,9%	36,1%

A következő kérdéssorral a szervezetek és a közszolgálat működését meghatározó tényezők megítélésére kérdeztünk rá. Általánosságban elmondható, hogy a megfogalmazott állítások jelentős hányadánál a válaszadók a „teljesen egyetértek” lehetőséget 15%-nál kisebb mértékben választották, tehát nem akartak vagy tudtak

²⁰ A fejezet táblázataiban szereplő, egységesen alkalmazott színjelölésekkel a meghatározónak tartott értékekre, illetve azok előfordulására kívántuk a figyelmet felhívni. Az első oszlopnál a 15% alatti kismértékű „teljes elfogadásra”, a harmadiknál a 60% feletti összesített elfogadásra, a negyediknél a 30%-ot meghaladó semleges válaszokra, a hetedik oszlopnál a 30%-ot meghaladó összesített elutasításra.

egyértelműen állást foglalni. A megítélendő tizenegy állítás közül ötnél a bizonytalan/semleges véleményt tükröző válaszok, valamint a „nem értek egyet” és az „egyáltalán nem értek egyet” állítások összesített értéke meghaladta „az egyetértek” és a „teljesen egyetértek” kategória igenlő, pozitív sávba tartozó válaszainak együttes arányát. A közszolgálat egészét figyelembe véve feltétlenül kedvezőnek számít, hogy a válaszadók 75,1%-a azt gondolja, hogy „a szervezet hosszabb ideje biztos alapokon áll, és eredményesen működik,” 72,9%-a pedig úgy véli, „a dolgozók számára a munkahelyük légköre megfelelő.” A pozitív vélemények túlsúlyát mutatják azok a voksok is, amelyek szerint a szervezetek vezetése hozzáértő és igényt tart az emberek véleményére (69,2%), valamint azok, amelyek azt igazolják vissza, hogy a „szervezetük egyre javuló teljesítményt nyújt” (56,36%). A „szervezetünk képes megtartani a korábban kiharcolt lehetőségeit”, és a „szervezeten belül kiváló a kommunikáció” állításokra adott válaszok már inkább a bizonytalannak, a semlegesnek tartható sávba esnek, hisz összesített arányuk, igaz csak kevéssel, de ötven százalék alatt van (49,5% és 48,5%). A következő állításokat a többség már nem fogadta el igaznak, és ezért a felvetés ellenkezőjét tartotta érvényesnek. Közel egyező értékben arról adtak hírt, hogy a teljesítmények és az egyéni boldogulás szervezetüknél nem kapcsolódik össze (59,63%), a rendvédelemben és az államigazgatásban dolgozók, valamint a középvezetők és a beosztott irányítók a többiekhez képest nagyobb arányban gondolták azt, hogy szervezetük nem képes megtartani a legjobb munkaerőket, ezért a szervezet tudása folyamatosan csökken (64,9%). A rendvédelem munkatársai, a középvezetők és a beosztott irányítók – az egyéb válaszadói csoportoknál nyomatékosabban – azt gondolják, hogy a szervezetükben tevékenykedő kollégák nem látják, és nem ismerik a problémák megoldásának útját, módját, ezért nem nagyon bíznak a jövőben, nem igazán érzik biztonságban magukat (66,8%). Ezzel a véleménnyel szoros összefüggésben úgy látják, hogy a szervezetük által nyújtott életpálya-lehetőségek nem felelnek meg a személyi állomány elvárásainak (70,5%). A feltett kérdések közül a legnagyobb arányban arról nyilatkoztak problémaként a felmérés résztvevői, hogy a szervezetek vezetésének folyamatosan "tűzoltással" kell foglalkoznia (77,93%). Ezt a problémát leghangsúlyosabban a rendvédelemben foglalkoztatottak, a felső és középvezetők, valamint a beosztott irányítók jelezték.

A szervezeti kultúrának és ehhez kapcsolódóan a közszolgálati életpályán történő előrehaladásnak, a sikeres munkavégzésnek lehetnek egyéb összetevői is, amelyek különböző hatást fejthetnek ki. Ezekre az egyéb összetevőkre kérdeztünk rá az alábbi tizenhat változóval. A korábbiakhoz képest ez esetben sokkal egységesebb kép rajzolódott ki. Egy kivételével a válaszadók magas, illetve nagyon magas arányban „jelentőséggel bírónak” és „nagy jelentőséggel bírónak” gondolták a kérdésekben tárgyalt összetevők hatását az életpálya és a munkavégzés szempontjából. A legmarkánsabb bíró hatást a „meghatározott célok teljesítése” (95,09%), amelyet „a törvények és egyéb szabályok betartásának” tulajdonították (90,9%), „az utasítások, a szolgálati út betartása” (84,75%) és a „professzionális, minőségi munkavégzés” (82,18%) követett. Amennyiben a pozitív tartományba eső válaszok együttes értékét vizsgáljuk, azt fedezhetjük fel, hogy ezek közül még a pozitív hatás kifejtésére legkevésbé alkalmasnak tartott „önérvényesítés, önmenedzselés” (59,53%), „a kreatív ötletek, a kezdeményezőkészség (61,25%), az „állandó fejlődés, az önfejlesztés” (69,26%) is viszonylag magas értéket kapott. A „szerencsét”, mint az életpályára és a sikeres munkavégzésre hatást kifejtő faktort a válaszadók zöme elvetette (24,9%) (lásd az 19. ábrát).



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

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A vizsgált kérdéskör meghatározó részének tekintjük a vezetés stílusát, mindennapi gyakorlatát és hatását a szervezeti kultúra alakulására, alakítására. A tárgykörben feltett kérdéseinkre adott válaszok összesítésével látszik, hogy mindegyik állításnál – a közszolgálat egészét és annak átlagértékeit figyelembe véve – a pozitív tartományba esik az „egyetért” és a „teljesen egyetért” válaszok összesített aránya (ezek az értékek mindenhol 52% fölött vannak). Ennek megfelelően viszonylag magas arányt tettek ki a „teljesen egyetért” válaszok, és kevesen jelezték bizonytalanságukat, illetve választották a „nem értek egyet” és az „egyáltalán nem értek egyet” lehetőségeket. A kérdések többségére az önkormányzatoknál dolgozók és a felső vezetők válaszoltak a legpozitívabban, teljes egyetértésüket kifejezve. A legnagyobb arányban az „olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol bármikor jelezhetem a munkahelyi zaklatást” állítással értettek egyet a válaszadók (82,3%). Némileg meglepő, hogy az ezzel a felvetéssel szorosan összefüggő „olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol

bármikor jelezhetem az igazságtalanságot és az etikátlan viselkedést” állítással már kevesebben tartották igaznak (62,7%). (Azt is látni fogjuk, hogy az integritással összefüggő állításnál már ismét nagyobb arányú volt az egyetértés mértéke.) A következő magas elfogadottsági arányú állítás szerint a válaszadók szervezeténél „a munkatársakkal tisztelettel bánnak, tekintet nélkül beosztásukra és társadalmi helyzetükre” (79,53%). A felmérés résztvevői úgy foglaltak állást, hogy „a szervezeti értékek világos irányvonalat mutatnak a személyi állománynak” (78,23%). Nagyon magas arányban értettek egyet azzal is, hogy „a vezetés magatartása összhangban van a szervezet értékrendjével, amelyet egyértelműen követnek” (77,4%). A munkatársak magatartására vonatkozó, fentivel egyező tartalmú kérdésre adott egyetértő válaszok aránya kissé elmarad a vezetőkre leadott voksokétól (74,7%). Az „egyének által vallott értékek és a szervezeti értékrend” közötti összhang meglétéről a megkérdezettek a munkatársakra vonatkozó állítással közel azonos arányban nyilatkoztak egyetértően (74,7%). A szervezeti értékrend nagymértékű elfogadásáról kialakult összképet némileg beárnyékolja az, hogy „a közszolgálati szervezeteknél alkalmazott jutalmazási, elismerési és ösztönzési rendszer, valamint a szervezeti értékrend összhangja” nem mindig valósul meg, hiszen a megvalósulással egyetértő szavazatok alacsonyabb értéke kétségtelenül erre utal (52,9%). A válaszadók a kívülállók számára talán szokatlanul magas arányban vélekedtek úgy, hogy „olyan szervezeti kultúrában dolgoznak, ahol meghozhatják a munkavégzésükhöz szükséges döntéseket” (76,66%). Az elmúlt időszakban a közszolgálatban kiemelt hangsúlyt kaptak az integritással összefüggő kérdések. Minden bizonnyal ezzel is összefüggésbe hozható, hogy a kérdőívet kitöltők magas arányban azt jelezték vissza, hogy „olyan szervezeti kultúrában dolgoznak, ahol az integritással összefüggő kérdések betartása és betartatása kiemelten fontos érték” (75,8%). Az egy irányba mutató, összehangolt szervezeti működés fontos alapértékeinek meglétét igazolták azok a válaszadók, akik egyetértettek azzal, miszerint „olyan szervezetben dolgoznak, ahol a lojalitás és az elkötelezettség betartásával a munkatársak zöme azonosul” (74,66%). A szervezeti kultúrát felépítő értékek ismeretéről a megkérdezettek egy korábbi kérdés kapcsán már véleményt nyilvánítottak, most a zömük ismételt megerősítette, hogy „a szervezeti kultúra alapját adó preferált értékeket a személyi állomány többsége ismeri” (74,46%) (lásd a 7. táblázatot).

7. táblázat. A válaszadók véleménye a szervezeti kultúrával kapcsolatos állításokról, munkaköri bontásban (n=1091)
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

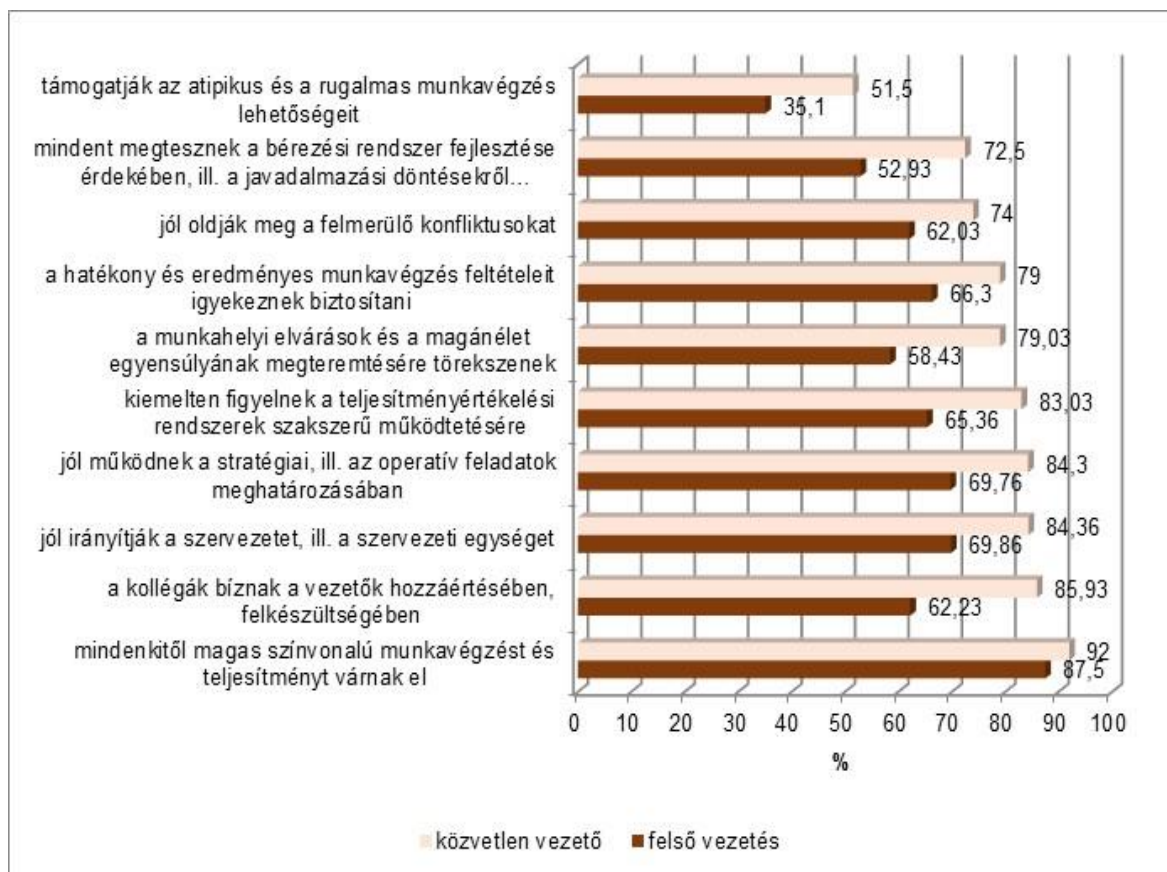
állítás	munkakör	teljesen egyetért	egyetért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem ért egyet	egyáltalán nem ért egyet	nem összesen
szervezetünknel a munkatársakkal tisztelettel bánnak, tekintet nélkül beosztásukra és társadalmi helyzetükre	felső vezető	31,6%	59,5%	91,1%	5,3%	3,7%	0,0%	3,7%
	középvezető	20,4%	61,1%	81,5%	12,6%	5,6%	,4%	5,9%
	irányító	17,1%	55,7%	72,8%	13,3%	12,0%	1,9%	13,9%
	beosztott	22,2%	53,9%	76,1%	14,2%	8,7%	1,1%	9,7%
szervezetünknel gondoskodnak arról, hogy a személyi állomány tagjai jól érezzék magukat munkahelyükön, munkakörükben	felső vezető	17,9%	57,4%	75,3%	12,6%	11,6%	,5%	12,1%
	középvezető	9,3%	52,6%	61,9%	23,3%	12,6%	2,2%	14,8%
	irányító	9,5%	41,8%	51,3%	20,9%	23,4%	4,4%	27,8%
	beosztott	12,9%	45,7%	58,6%	23,9%	14,2%	3,4%	17,5%
a szervezeti kultúra alapját adó preferált értékeket a személyi állomány többsége ismeri	felső vezető	16,3%	69,5%	85,8%	11,1%	3,2%	0,0%	3,2%
	középvezető	12,6%	61,9%	74,4%	18,1%	6,7%	,7%	7,4%
	irányító	9,5%	61,4%	70,9%	19,0%	9,5%	,6%	10,1%
	beosztott	13,7%	54,8%	68,5%	25,8%	5,1%	,6%	5,7%
a szervezetünknel kinyilvánított értékrend összhangban van saját értékrendemmel	felső vezető	27,4%	64,2%	91,6%	4,7%	2,6%	1,1%	3,7%
	középvezető	13,3%	65,2%	78,5%	11,5%	9,3%	,7%	10,0%
	irányító	13,3%	53,8%	67,1%	14,6%	14,6%	3,8%	18,4%
	beosztott	17,1%	53,1%	70,2%	19,7%	8,9%	1,3%	10,1%
olyan szervezetben dolgozom, ahol a lojalitás és az elkötelezettség betartásával a munkatársak zöme azonosul	felső vezető	22,1%	66,8%	88,9%	6,3%	4,7%	0,0%	4,7%
	középvezető	14,1%	64,8%	78,9%	17,0%	3,7%	,4%	4,1%
	irányító	11,4%	54,4%	65,8%	15,8%	15,8%	2,5%	18,4%
	beosztott	16,5%	52,2%	68,7%	22,2%	8,7%	,4%	9,1%
szervezetünknel az elfogadott értékrend összhangban van a jutalmazási, az elismerési és az ösztönzési rendszerrel	felső vezető	15,3%	53,7%	68,9%	15,8%	13,7%	1,6%	15,3%
	középvezető	6,7%	47,0%	53,7%	20,4%	21,9%	4,1%	25,9%
	irányító	8,2%	37,3%	45,6%	19,6%	24,1%	10,8%	34,8%
	beosztott	11,6%	34,0%	45,7%	29,6%	20,9%	3,8%	24,7%
szervezetünknel támogatják a különbségeket (elismerik és tisztelik az emberek közötti különbségeket)	felső vezető	15,8%	51,6%	67,4%	24,2%	8,4%	0,0%	8,4%
	középvezető	10,7%	46,7%	57,4%	34,1%	7,8%	,7%	8,5%
	irányító	8,9%	39,9%	48,7%	32,9%	16,5%	1,9%	18,4%
	beosztott	12,3%	36,6%	48,8%	38,7%	10,8%	1,7%	12,5%
olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol bármikor jelezhetem az igazságtalanságot és az etikátlan viselkedést	felső vezető	20,5%	57,4%	77,9%	9,5%	12,6%	0,0%	12,6%
	középvezető	8,9%	55,2%	64,1%	20,4%	13,7%	1,9%	15,6%
	irányító	10,8%	41,1%	51,9%	19,0%	22,2%	7,0%	29,1%
	beosztott	14,2%	44,8%	59,0%	20,7%	16,3%	4,0%	20,3%
úgy gondolom, hogy a beosztott munkatársak magatartása összhangban van a szervezet értékrendjével, amelyet ezért követnek is	felső vezető	16,3%	72,6%	88,9%	9,5%	1,6%	0,0%	1,6%
	középvezető	10,4%	70,4%	80,7%	15,2%	4,1%	0,0%	4,1%
	irányító	9,5%	51,3%	60,8%	23,4%	13,9%	1,9%	15,8%

	beosztott	13,3%	57,1%	70,4%	21,4%	7,4%	,8%	8,2%
olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol meghozhatom a munkám végzéséhez szükséges döntéseket	felső vezető	22,1%	66,8%	88,9%	5,8%	5,3%	0,0%	5,3%
	középvezető	13,0%	69,6%	82,6%	10,4%	5,9%	1,1%	7,0%
	irányító	14,6%	57,0%	71,5%	12,7%	13,3%	2,5%	15,8%
	beosztott	15,6%	56,2%	71,9%	14,4%	12,3%	1,5%	13,7%
olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol bármikor jelezhetem a munkahelyi zaklatást	felső vezető	36,8%	56,8%	93,7%	4,7%	1,6%	0,0%	1,6%
	középvezető	24,1%	58,9%	83,0%	14,8%	2,2%	0,0%	2,2%
	irányító	20,3%	60,1%	80,4%	13,9%	3,2%	2,5%	5,7%
	beosztott	24,5%	54,1%	78,6%	18,2%	2,7%	,4%	3,2%
olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol az integritással összefüggő kérdések betartása és betartatása kiemelten fontos érték	felső vezető	34,2%	54,7%	88,9%	8,9%	2,1%	0,0%	2,1%
	középvezető	25,9%	53,0%	78,9%	17,0%	3,3%	,7%	4,1%
	irányító	20,9%	51,3%	72,2%	20,3%	5,7%	1,9%	7,6%
	beosztott	21,8%	51,8%	73,6%	23,7%	2,1%	,6%	2,7%
úgy gondolom, hogy a vezetés magatartása összhangban van a szervezet értékrendjével, amelyet egyértelműen követnek	felső vezető	33,7%	58,4%	92,1%	6,8%	1,1%	0,0%	1,1%
	középvezető	18,9%	64,8%	83,7%	11,5%	4,1%	,7%	4,8%
	irányító	14,6%	55,1%	69,6%	20,3%	8,9%	1,3%	10,1%
	beosztott	19,9%	52,0%	71,9%	20,9%	5,3%	1,9%	7,2%
a szervezeti értékeket tekintve úgy gondolom, hogy azok világos irányvonalat mutatnak a személyi állománynak	felső vezető	31,1%	60,5%	91,6%	5,8%	2,6%	0,0%	2,6%
	középvezető	15,6%	64,1%	79,6%	15,9%	3,7%	,7%	4,4%
	irányító	15,2%	57,0%	72,2%	14,6%	12,0%	1,3%	13,3%
	beosztott	20,7%	52,9%	73,6%	19,5%	6,3%	,6%	7,0%

3.A közszolgálati szervezetek vezetésének általános gyakorlatáról, a felső vezetés és a közvetlen vezetők tevékenységéről

A vezetés, illetve a különböző szinteken tevékenykedő vezetők stílusáról, gyakorlatáról alkotott vélemények szorosan összefüggenek kutatásunk tárgyával. A vizsgálandó területtel kapcsolatban négy kérdést tettünk fel. Az elsőnél, amely a vezetés általános gyakorlatával foglalkozott, kilenc állítást, a másodiknál, amely a felső vezetés megítélésére vonatkozott, tíz állítást, és a fennmaradó kettőnél, amely a közvetlen vezetők tevékenységének értékelésével foglalkozott, összesen tizenkilenc állítást fogalmaztunk meg. Ezek közül az állítások közül a két vezetői csoportnak tíz olyan állítást tettünk fel, amelyek megfogalmazásukban igazodtak az adott vezetői szint feladatellátásához, de tartalmukat tekintve lényegében megegyeztek egymással (lásd az 20. ábrán). A fennmaradó kérdéseket már eltérő tartalommal adtuk közre. A beérkezett válaszokról általánosságban az állapítható meg, hogy – két állítás kivételével – az egyéb felvetésekre a „teljesen egyetértek” és az „egyetértek” válaszok

összesített aránya az 51,5%–92% közötti pozitív sávba esik. Az is megfigyelhető, hogy a vezetés általános gyakorlatát értékelő válaszoknál a „teljesen egyetértek” reakciók – a szakterületi és munkaköri bontásnál is – a legtöbb esetben nem érték el a határozott állásfoglalásra utaló 15% fölötti nagyságrendet. A felső vezetésnek szóló kérdéseknél ez az arány némileg javul, míg a közvetlen vezetőknél jellemzően a 15% és a 49% közötti sávba esik. Ebből következően a pozitív válaszok nagyságrendje a közvetlen vezetőknél éri el a legmagasabb arányt. A felső vezetésnél csökkennek ezek az értékek, és a szervezetek vezetési gyakorlatával foglalkozó válaszoknál érik el a pozitív válaszok a legalacsonyabb szintet.



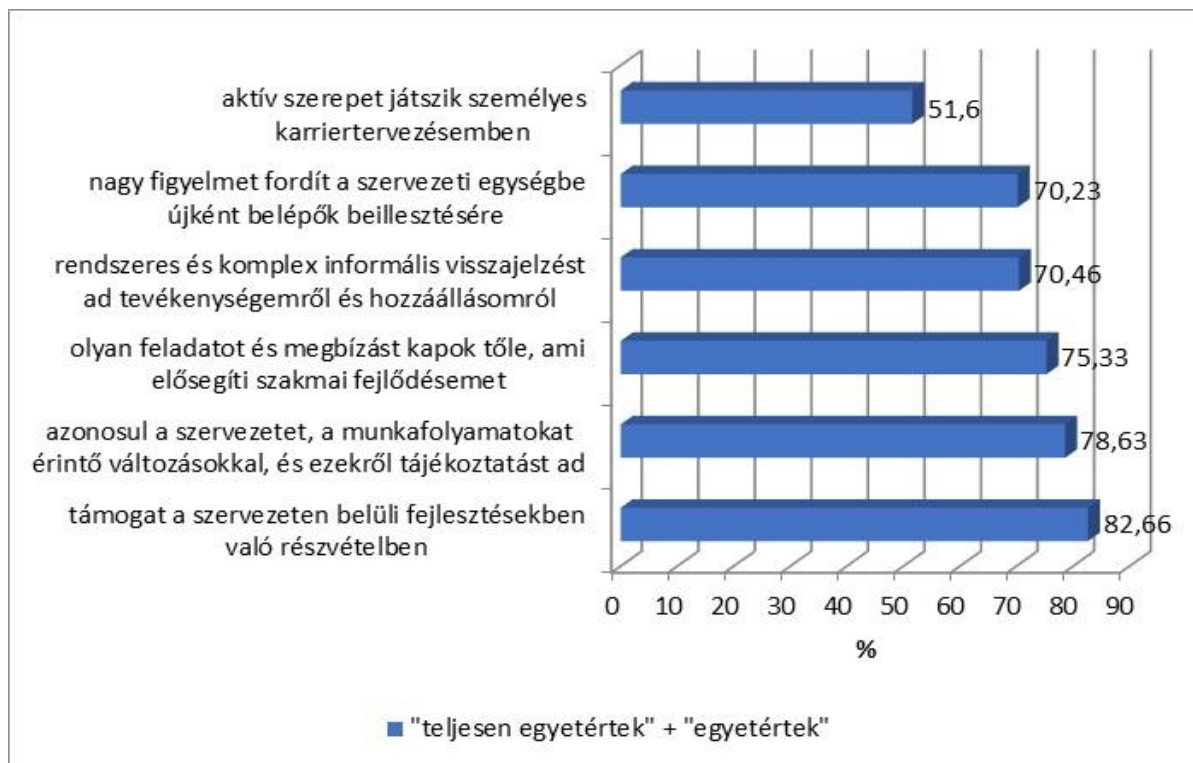
20. ábra: A válaszadó véleménye a felső vezetésnek és a közvetlen vezetőknek feltett egyező kérdésekről (n=1126)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

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

A fenti ábrán egyértelműen látszik, hogy a felső vezetésnek és a közvetlen vezetőknek véleményezésre átadott egyező tartalmú állításokat minden esetben a közvetlen vezetők ítélték meg kedvezőbben. A fenti, 20. ábra, és a következő kettő (lásd az 21.

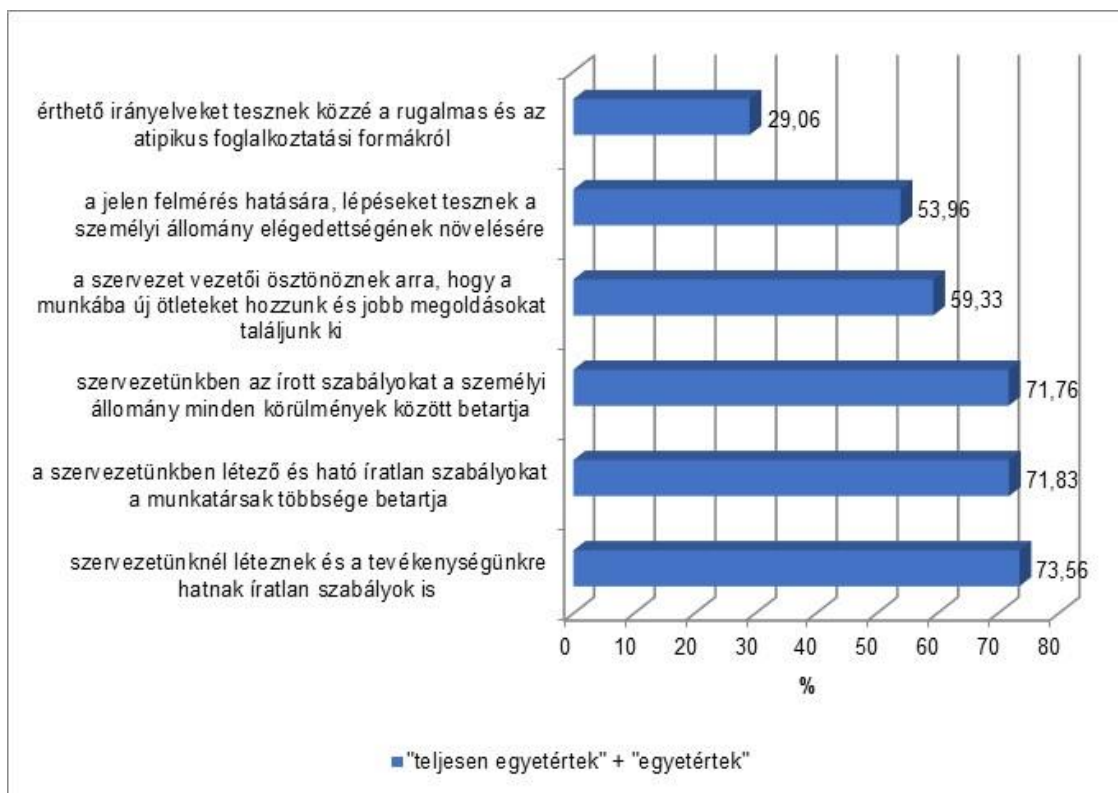
és a 22. ábrát) egyértelműen mutatja, hogy a felmérés alanyainak alapvetően pozitív véleményük van a közszolgálati szervezetek vezetési gyakorlatáról és a vezetők munkájáról.



21. ábra: A válaszadók véleménye a közvetlen vezetőről (n=1126)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

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



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

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

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

A stratégiai tervezéshez és a stratégiai gondolkodáshoz való viszony meghatározó jelentőséggel bír a közszolgálat eredményes működtetése szempontjából. Ezért kíváncsiak voltunk arra, hogy az általunk fontosnak tartott kérdésekről mit gondolnak a válaszadók. A témával kapcsolatban két kérdéskört vizsgáltunk. Az elsőnél tizenhét állítást fogalmaztunk meg, amelyek közül hetet a szervezet szintjén, négyet a közvetlen vezetők, hatot pedig a felső vezetés szintjén lehetett értelmezni. A felső vezetés és a közvetlen vezetők szintjén vizsgálható állítások közül négy, tartalmát tekintve, megegyezett egymással, ez lehetővé tette azok összehasonlítását. A stratégiai tervezéssel és a stratégiai gondolkodással kapcsolatban megfogalmazott állítások nagyobbik hányadát összességében a kijelentésekkel egyetértő pozitív sávba sorolták. A kép azonban nem ennyire egyértelmű, mert a „teljesen egyetértek” határozott véleményt kinyilvánító válaszok aránya – néhány kivételtől eltekintve – nem

éri el a 15%-ot. Ugyanakkor 9-10 állításnál a „nem tudom eldönteni” válaszlehetőségre voksolók aránya meghaladja a 30%-ot. Ezek az adatok a bizonytalanságra hívják fel a figyelmet, tehát a vizsgált területen még sokat kell tenni annak érdekében, hogy a stratégiai tervezés és gondolkodás egyértelműen teret nyerjen a közszolgálat működésében.

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

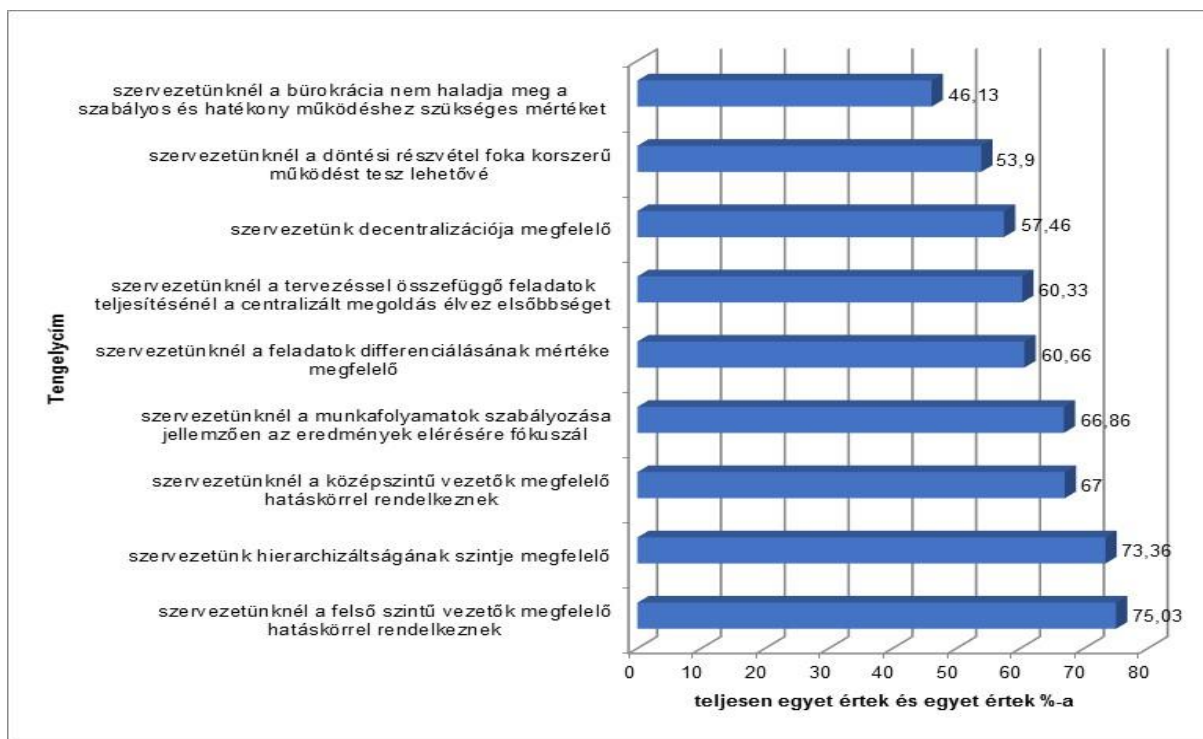
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

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

A 8. táblázat adatai megmutatják azokat a területeket, ahol a válaszadók szerint a szervezetek jól teljesítenek. Ezek közé sorolható szervezeti szinten az ügyfélközpontúságra, a szolgáltató jelleg erősítésére és a minőségre való törekvés, továbbá az, hogy a közszolgálati szervezetek az elfogadott és közreadott stratégiai tervek alapján működnek, hogy a szervezetek jövőképe, küldetésnyilatkozata és stratégiai céljai mindenki által ismertek és elfogadottak. A felmérésben részt vevők ugyanakkor problémásnak tartják a humán stratégia illeszkedését a szervezeti stratégiához, és azt, hogy a felső vezetés nem igazán fogadja el partnerként a HR-t a stratégiai döntések meghozatalakor. A felső vezetés megítélése ennél a kérdésnél is alacsonyabb értékeket kapott a közvetlen vezetőkhez képest. A válaszadók nagyobbik hányada úgy gondolja, hogy a felső vezetés nem minden esetben tekint úgy a személyi

állományra, mint a szervezet legértékesebb erőforrására, és hogy nem feltétlenül kezeli kiemelt kérdésként az életpálya hatékony működtetésével kapcsolatos hosszú távú feladatok megoldását.

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



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

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

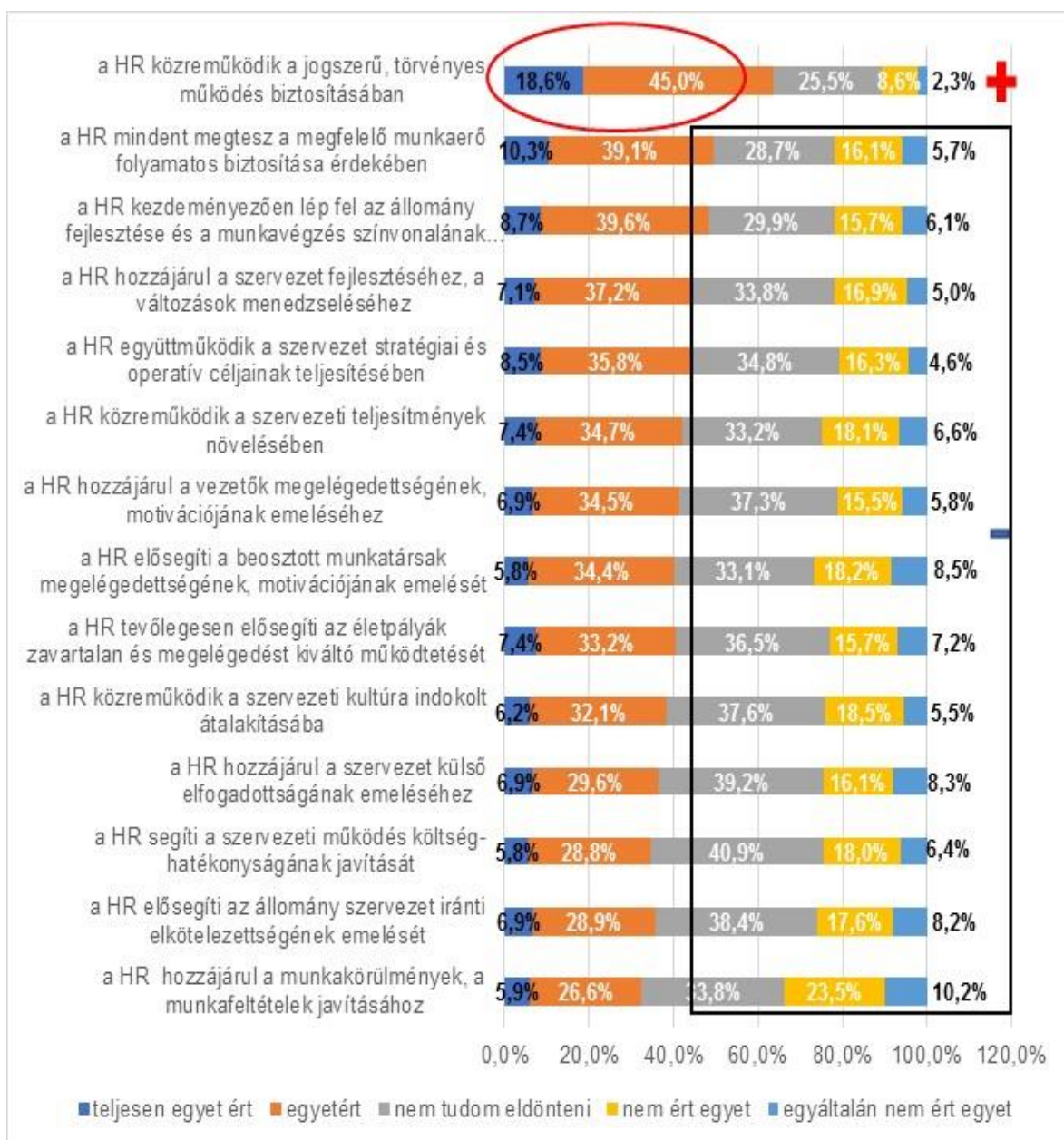
A 23. ábra megállapítható, hogy a válaszadók a bürokrácia mértékét tartják aggasztónak, a szabályos és hatékony működést akadályozó tényezőnek. Az egyéb állításokra már 50% fölött érkeztek elfogadó válaszok. Ez pedig arra utal, hogy a

személyi állomány meghatározó hányada egyetért, illetve nyugtázza a szervezeti működés gyakorlatát. A felső vezetők valamennyi felvetésre pozitívabban reagáltak, mint a más munkakört betöltők, és ugyanez mondható el az önkormányzatoknál dolgozókról is az államigazgatásban és a rendvédelemben tevékenykedőkhöz képest.

5. Az emberierőforrás-gazdálkodás szerepének megítélése

A stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgáltatón belüli kiépítése szempontjából fontos megismerni azt, hogy ez a funkcionális szakterület milyen mértékben járul hozzá a szervezetek működéséhez, a személyi állomány igényeinek kielégítéséhez, melyek a fejlesztendő területei, és melyek azok, amelyekre építeni lehet a kitűzött cél elérése érdekében.²¹ A szükséges információk megszerzéséhez három témakört, és ezeken belül harmincnégy állítást fogalmaztunk meg. A válaszadók reakcióiról összességében elmondható, hogy azok túlnyomó hányada bizonytalanságát fejezte ki az állításokkal kapcsolatban. Ennek számtalan oka lehet, például az ismerethiány, a tájékozatlanság, a HR-terület megítélése, a közömbösség, a szakterület feladatellátásában jelentkező problémák és hiányosságok, vagy oka lehet az is, hogy a kérdéskörben szereplő állításokat nem a HR feladatának tartják. A döntésképtelenséget erősíti, hogy a „teljesen egyetért” válaszok aránya – egy-két felvetés kivételével – ez esetben is 15% alatt maradt. Ezekből adódóan a „nem tudom eldönteni”, a „nem értek egyet” és az „egyáltalán nem értek egyet” válaszok összesített értéke – megint csak egy-két kivételtől eltekintve – az állítások elfogadottságának kedvezőtlen megítélését jelzi azok 50% feletti összesített arányával. Természetesnek mondható, hogy a HR-területen dolgozó és a felvetéseinkre választ adó szakemberek véleménye az állítások zöménél, eltérve a nem HR-esek megítélésétől, a pozitív tartományba esik. A következő (24. és 25. ábrákon) ábrákon szereplő adatok azt bizonyítják, hogy az emberierőforrás-gazdálkodás lényegében a törvényes működés biztosításában, a feladatellátáshoz szükséges munkaerő megszerzésében, az adminisztratív személyzeti teendők ellátásában, valamint az új képességek és tudás megjelenésének támogatásában játszik meghatározó, ezért pozitívan értékelt szerepet.

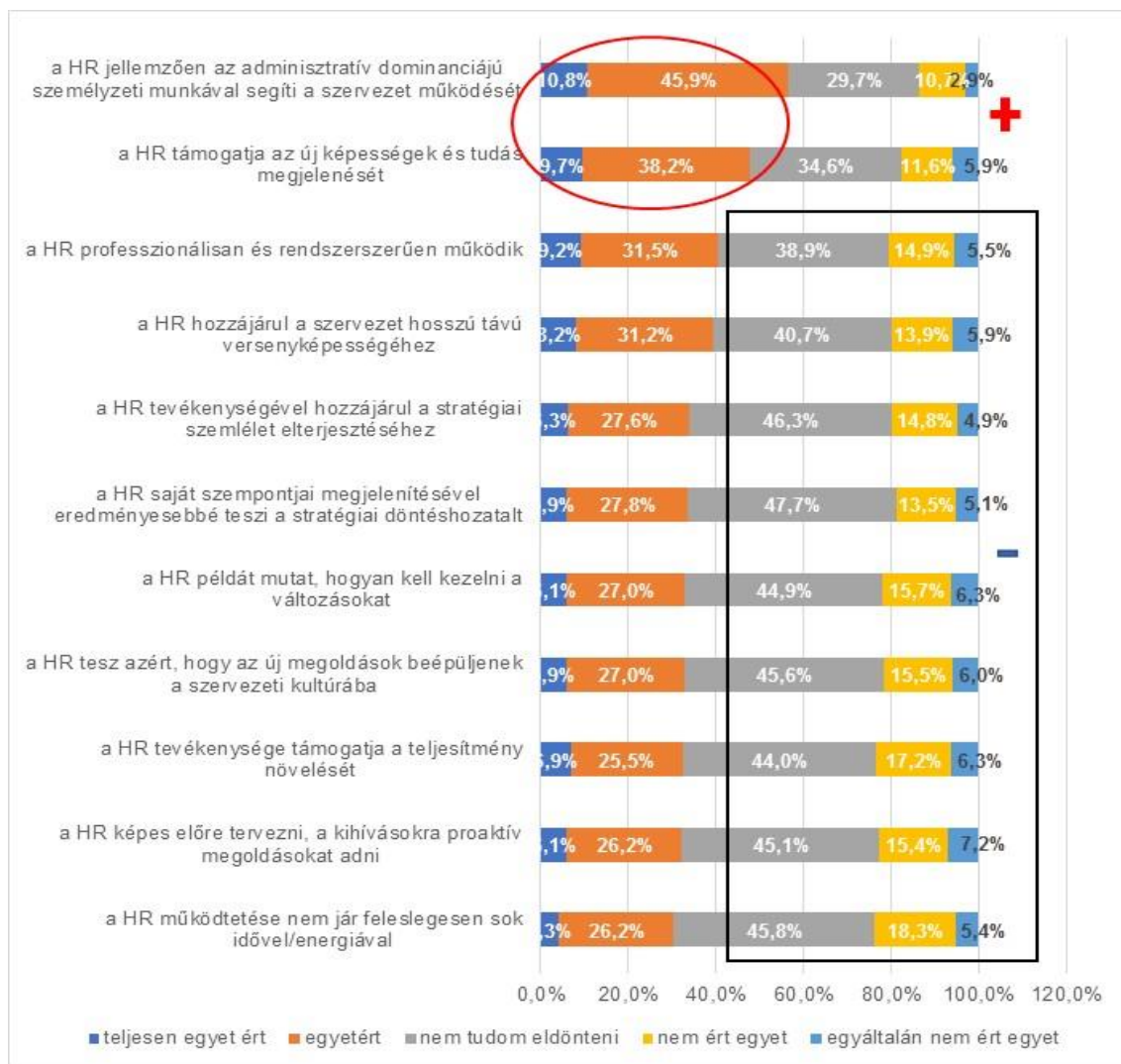
²¹ A Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020 című dokumentum célként határozta meg a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgáltatón belüli bevezetését.



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

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Ezek kétségtelen eredmények, azonban, ha az inkább kedvezőtleneknek tartott állítások sorát és azok tartalmát, a szervezeti működésre kifejtett hatásuk elmaradásának következményeit vesszük szemügyre, akkor megváltozik az összkép megítélése.

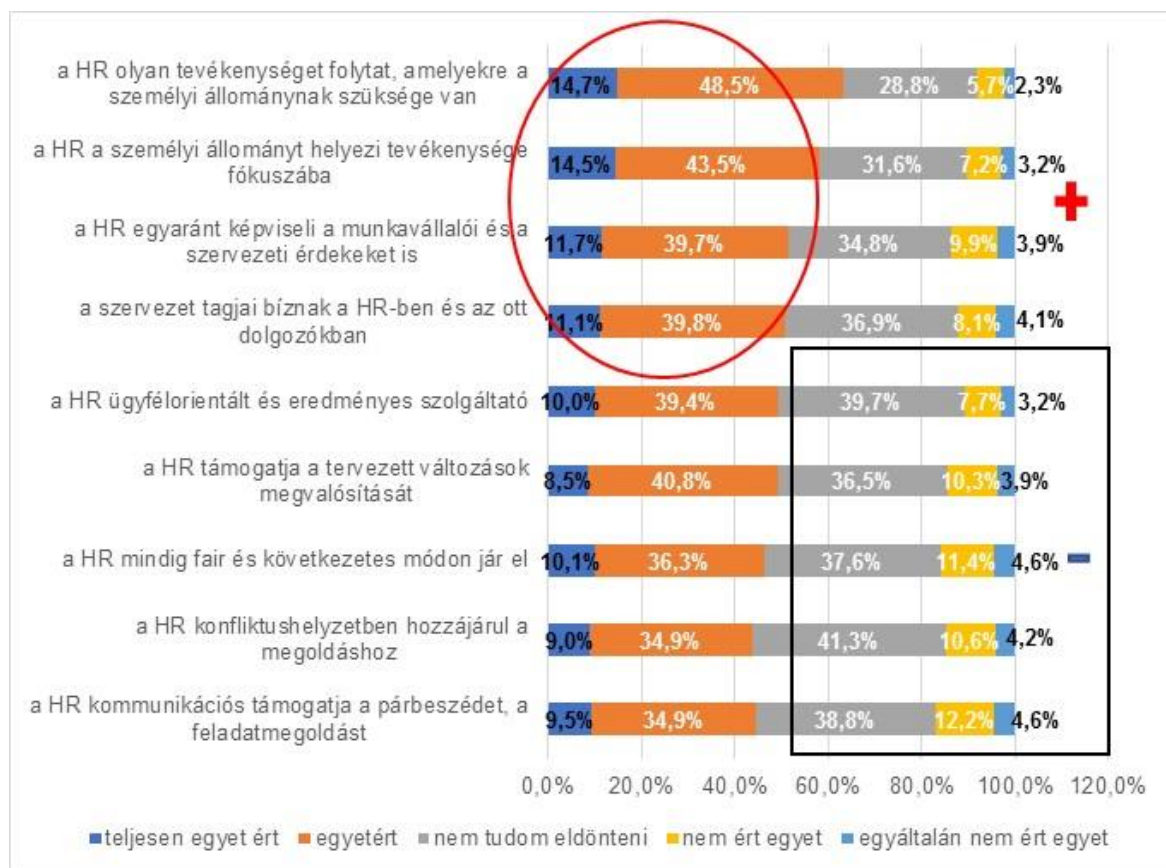


25. ábra: A válaszadók véleményének megoszlása az emberierőforrás-gazdálkodás szervezeti működésre gyakorolt hatásáról (n=1213)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Az eddig bemutatotthoz hasonló helyzettel találkoztunk, amikor az emberierőforrás-gazdálkodásnak a személyi állomány munkavégzésére gyakorolt hatására és az általunk jelentősebbnek tartott szolgáltatások biztosításának helyzetére kérdeztünk rá (lásd a 26. ábrát). A felmérésből az derült ki, hogy a válaszadók jellemzően úgy gondolják, a HR olyan tevékenységet végez, amelyre a személyi állománynak szüksége van, és ennek megfelelően őket helyezik tevékenységük fókuszába. Már kevesebben, de még mindig 50% körüli arányban vannak azok, akik úgy vélekednek, hogy a HR egyaránt képviseli a munkavállalók, valamint a szervezetek érdekeit – egyebek mellett –, ezért is bíznak a szakterületen dolgozóknak. Viszont nincsenek

arról meggyőződve, hogy a HR olyan ügyfélbarát, minden esetben fairen és következetesen eljáró, eredményes szolgáltató, aki elősegíti a változásokat, aki hozzájárul a kialakult konfliktushelyzetek megoldásához, és aki olyan kommunikációs csatornákat alakít ki, amelyekkel javítja a szervezeten belüli párbeszédet, a napi feladatmegoldást.



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

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

6. Az egyéni teljesítményértékelések megítélése

A közszolgálati szervezetek többségénél 2002-től módszertani ajánlás kiadásával indították útjára az egyéni teljesítményértékelést. Az értékelések kompetencialapú, egységes és kötelezően alkalmazandó formáját 2006-ban vezették be, amit 2013-ban újítottak meg. Közel húsz év alkalmazási gyakorlatát figyelembe véve fontosnak tartottuk megnézni, hogy a válaszadók megítélése szerint – az elmúlt öt év átlagát figyelembe véve – az egyéni teljesítményértékelés és az ehhez kapcsolódó minősítés milyen hatást gyakorolt a közszolgálati szervezetek működésére. Összességében az állapítható meg, hogy az általunk megfogalmazott felvetések többségével kapcsolatban a válaszadók inkább a bizonytalanságuknak vagy a negatív véleményüknek adtak hangot. Az ötfokozatú skálával mért „teljes egyetértést” visszaigazoló válaszaik egyetlen esetben sem haladták meg a 15% feletti értéket. Az „egyetértek” válaszok aránya jellemzően 50% alatt maradt. Az „egyetértek” és a „teljesen egyetértek” igenlő válaszok együttes nagyságrendje zömében a 25%–50%-os értékhatár között mozgott. A „nem tudom eldönteni”, a „nem értek egyet” és az „egyáltalán nem értek egyet” válaszok együttes aránya – néhány felvetés, illetve egy-egy válaszadói csoport kivételével – nem esett 50% alá, tehát a válaszadók több mint fele vagy bizonytalan volt, vagy elutasította a teljesítményértékelésnek a szervezeti működésre gyakorolt pozitív hatását. Ezek alapján négy csoportba tudtuk rendezni a válaszokat. Az elsőbe a teljesítményértékelés alapvetően pozitív hatását – különösen az államigazgatásban és az önkormányzatokban dolgozók – „a munkaköri leírások és a munkaköri specifikációk aktuálissá tételénél” látták megvalósulni. A második csoportba az a két felvetés tartozott, amelyeknél a válaszadók egy-egy csoportja 50%-ot meghaladó arányban pozitív visszajelzést adott. A felső vezetők és a beosztott munkatársak a teljesítményértékelésnek „a szervezeti működés ügyfélközpontúságára és szolgáltató jellegére”, a rendvédelemben tevékenykedők pedig „a személyi állomány anyagi megbecsültségére, motivációjára” kifejtett hatásáról nyilatkoztak kedvezően. A harmadik csoportba azokra a felvetésekre adott válaszokat tudtuk rendezni, amelyek inkább bizonytalan vagy enyhén negatív (összesítve 50–65% közötti arányú) véleményt fogalmaztak meg az egyéni teljesítményértékelésről. Ezek szerint alig volt hatása a teljesítményértékelésnek:

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

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

Az egyéni teljesítményértékelés és a minősítés szervezeti működésre kifejtett hatása nagymértékben attól függ, hogy – a meghatározott jogi kereteken és az értékelési rendszer által nyújtott lehetőségeken belül – az értékelő vezetők, valamint az értékeltek milyen formában tesznek eleget kötelezettségüknek, továbbá a szervezetek, különösen azok felső vezetői milyen szerepet szánnak ennek a meghatározó jelentőséggel bíró humán funkciónak. A korábbi évek tapasztalataihoz képest – a felmérés adatai alapján – az egyéni teljesítményértékelő és a minősítő beszélgetésről kirajzolódó összkép – különösen az államigazgatásban és a rendvédelem területén – kedvezőbben alakult. A teljesítményértékelés és a minősítés

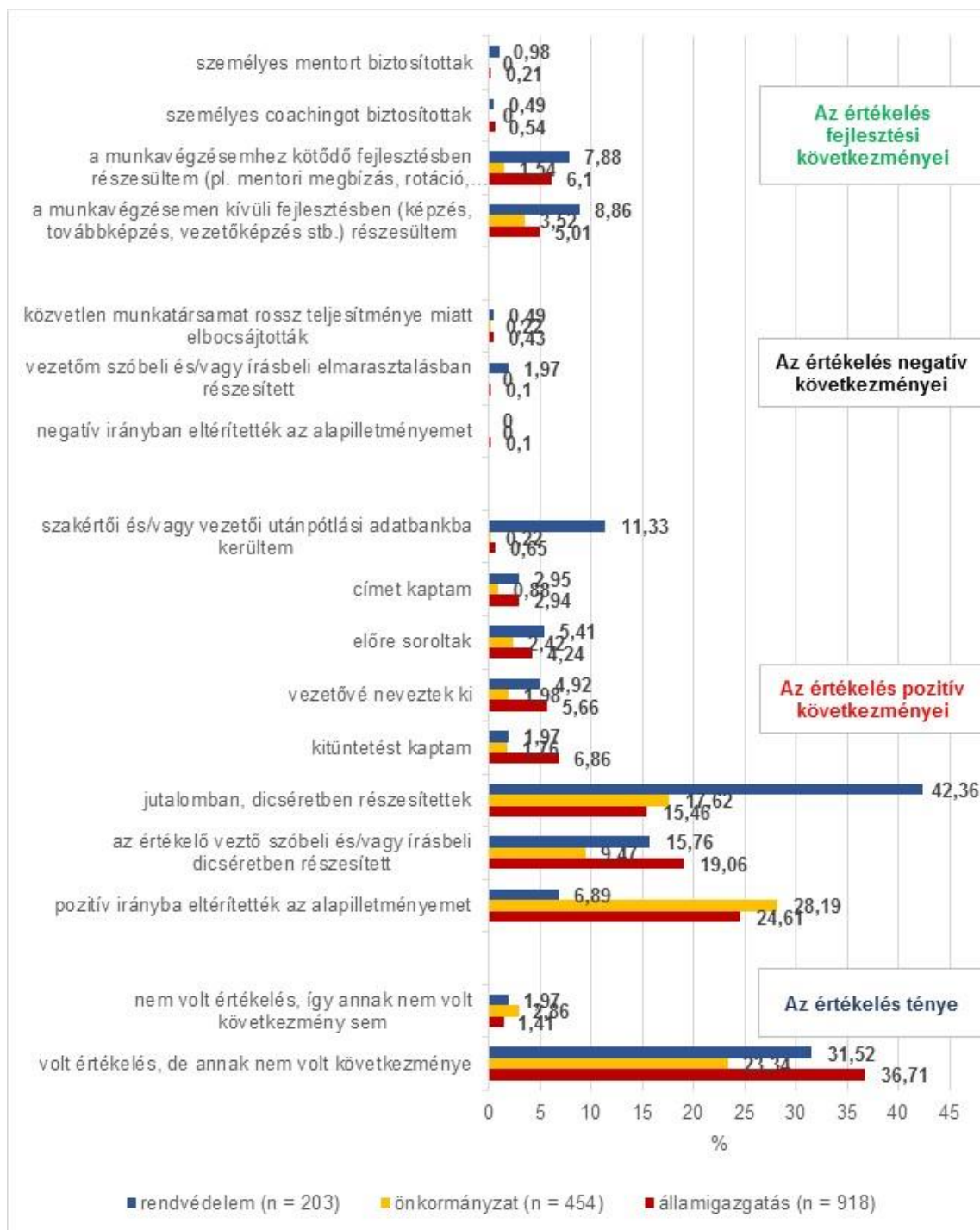
a szervezeti működés részévé vált. A „nem tudom eldönteni” típusú válaszok egyetlen esetben sem érték el a 20%-ot. A válaszadók meghatározó többsége elutasította az állítást, amely szerint „a vezetőm utasítására önmagam készítettem el a teljesítményértékelésemet, ezért értékelő megbeszélésre nem volt szükség”. Ebből egyértelműen kiderül, hogy – az önkormányzatok kivételével – a közszolgálat egyéb területeinél megtörténnek az értékelő beszélgetések, és ennek a vezetők tesznek eleget. Az önkormányzatoktól válaszadók 63,8%-a azt jelezte, hogy „a teljesítményértékelés eredményét írásban megkapta, ezért értékelő beszélgetésre nem volt szükség.” Ezek a vélemények nyilvánítók tehát arról számoltak be, hogy az értékelést nem a rendszer által meghatározott keretek között bonyolították le.

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

Az egyéni teljesítményértékelő és minősítő megbeszélések valós értékéről, a vezetés jellemző stílusáról és az uralkodó szervezeti kultúráról a következő kérdéskörre adott válaszok adnak hasznos részinformációkat. Az önkormányzatok kivételével, ahol a

legkisebb arányban történtek meg az értékelő megbeszélések (40,3%), az államigazgatásban és a rendvédelemben „a teljesítményértékelő beszélgetésen alapvetően az értékelő vezető fejtette ki álláspontját, illetve ismertette értékelése eredményét” (50,9%, 54,5%). Az értékelt önértékelését már jóval kisebb arányban hallgatták meg az értékelő vezetők. „A teljesítményértékelő beszélgetésen a vezetőm kíváncsi volt arra is, hogy mint gondolok az ő munkájáról, és az én munkámhoz nyújtott egész évi segítségéről” állítással a válaszadók meghatározó hányada nem értett egyet. Ebből az következhet, hogy jórészt egyirányú kommunikáció zajlott ezeken a fórumokon, ahol az értékelt véleménye, a tőle kapott visszajelzés kevés szerepet játszott.

A következő felvetéssel arról kívántunk információt gyűjteni, hogy az egyéni teljesítményértékeléseknek és minősítéseknek, különösen az értékeltekre nézve, milyen pozitív vagy negatív következményei voltak. A 27. ábrán bemutatott adatokból egyértelműen kiderül, hogy a teljesítményértékelés kultúrája és gyakorlata tekintetében a fő tendenciák – kisebb-nagyobb eltéréseket mutatva – alapvetően megegyeznek az egyes szakterületek, illetve munkakörök esetében. Megfigyelhető a kedvezőnek számító, pozitív kimenetelű értékelések túlsúlya, de „a következmények nélküli értékelés” viszonylag magas aránya is. Jellemzőnek mondható a negatív következményekkel járó elmarasztalások viszonylag szűk körű alkalmazása csakúgy, mint az értékeltek személyes fejlesztését elősegítő akciók alacsony száma.



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

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Az összefoglaló tanulmány behatárolt terjedelme nem tette lehetővé a kutatócsoport tagjai számára, hogy a feldolgozott eredményeket részletesen, leíró formában

bemutassák. Ezért e résztanulmány esetében is elmaradt a közszolgálati szervezetek működésére jellemző néhány tényező szöveges elemzése és értékelése. A résztanulmányhoz készített függelékben viszont valamennyi kérdés statisztikai feldolgozását – a kérdőívben szereplő kérdések sorrendjében – megtalálja a téma iránt érdeklődő.

IV. Összegzés és ajánlások a közszolgálati szervezetek, valamint a közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodásának fejlesztéséhez²²

1. A kutatás céljának teljesüléséről

A kutatócsoport olyan ambiciózus cél elérését tűzte zászlajára, amelyet – ismereteink szerint – ebben a komplex formában Magyarországon eddig nem tettek meg. A közszolgálati tisztviselők élet- és munkakörülményeinek, társadalmi helyzetének átfogó vizsgálatával azt kívántuk feltárni, hogy a kiemelt tényezők milyen formában és mértékben befolyásolják a szervezetek működését, teljesítményét, szolgáltatásai színvonalát, irányításuk rendszerét, gyakorlatát, szervezeti kultúráját, emberierőforrás-gazdálkodását. Továbbá, hogy ezek a tényezők milyen hatást gyakorolnak a személyi állomány munkavégzésére, teljesítményére, életpályájára, karrierjére, életminőségére, elköteleződésére, ösztönzésére, megbecsültségére, megelégedettségére, fejlesztésére, fluktuációjára, mobilitására. Kutatásunk annyiban is újnak tekinthető, hogy egyidejűleg akarta feltárni a kérdéses területre ható külső környezeti kiváltó okok meghatározott körének és a belső környezet legfontosabbnak ítélt kemény, valamint lágy tényezőinek együttesét. Az összesített tanulmány megírásával reményeink szerint sikerült céljainkat teljesíteni. E merész kijelentés értékét talán nem teszi hiteltelenné, hogy – a biztosított terjedelmi keretek szűkössége miatt – az egyes területek részletesebb bemutatását nem tudtuk maradéktalanul elvégezni. Ennek pótlására állítottuk össze a függelékét. A vállalt feladatot azért tartjuk teljesítettnek, mert valamennyi célként felállított részkérdés értékeléséhez sikerült elégséges információt összegyűjtenünk és azokat több szempont figyelembevételével elemeznünk. Számos terület vonatkozásában – a korábbi kutatási eredményekre támaszkodva – olyan folyamatokat, tendenciákat tudtunk feltárni, amelyek megismerése segítheti a tervezett fejlesztések sikeressé tételét.

²² A fejezet, az összesített tanulmányhoz a kutató kollégák által megírt valamennyi résztanulmány rövid összegzését adja a résztanulmány szerzőjének megítélése alapján.

2. A kutatás eredményeinek összegzése

2.1. A külső környezeti kiváltó okok vizsgálatáról

A közszolgálati munka és a közszolgálati tisztviselők tevékenységének társadalmi megítélésével kapcsolatban feltett kérdéseink zömére a válaszadók semleges/bizonytalanságra utaló válaszokat fogalmaztak meg. Ennek számos oka lehet, pl. a közszolgálat felől érkező kommunikáció, tájékoztatás elégtelensége, a jogalkotás és a jogalkalmazás gyengeségei, a kiszolgáltatottság, illetve a társadalom érintett tagjai részéről megnyilvánuló ismerethiány, közönyösség, érdektelenség, a „megváltoztathatatlanba” történő beletörődés érzése. Azok, akik egy-egy kérdés kapcsán határozott pozitív vagy negatív állásfoglalással reagáltak, azt minden bizonnyal aktuális társadalmi, politikai, kulturális, gazdasági helyzetükhöz, beállítottságukhoz igazítva, lakóhely szerinti körülményeiket figyelembe véve, tehát egymástól eltérően tették meg. Az adatok arra utalnak, hogy a társadalomban a közszolgálatról kialakult attitűdök közel sem tekinthetők egységesnek. Ennek megfelelően ezek helyes értelmezéséhez és a felmerülő problémák, nehézségek sikeres leküzdéséhez a jelenleginél sokkal differenciáltabb, egyben rugalmasabb hozzáállásra, hatékonyabb feladatmegoldásra lenne szükség. A versenyképességet biztosító proaktív, ügyfél- és szolgáltatásközpontú munkavégzés érvényesítéséhez a közszolgálatnak jóval alaposabban kellene ismernie a társadalmi elvárásokat, attitűdöket, a szolgáltatásokat igénybe vevők véleményét, állásfoglalását, érdekeit és szükségleteit. A közszolgálat valamennyi szakterületének ezeket az ismereteket felhasználva, a változásokhoz gyorsabban igazodva úgy kellene dolgoznia, hogy azzal az ügyfelek legalább annyira meg legyenek elégedve, mint a szolgáltatásokat nyújtó közszolgálati tisztviselők. Ma ez az igényként felmerülő egységes megítélés még nem mindenhol, és nem minden vonatkozásban valósult meg! Felmérésünk azt a közismert tényt újfent megerősítette, miszerint, ha a politika, a döntéshozók nem teremtik meg a közszolgálati munkavégzéshez elengedhetetlenül szükséges feltételeket, akkor az állam sikeres működtetése szempontjából kiemelt szerepet játszó közszolgálati szakterületek társadalmi presztízse nem emelkedik az elvárt szintre. Egyértelműnek látszik, hogy a belső és a külső tényezők együttes figyelembevétele, a feltételek indokolt mértékű megteremtése nélkül nehéz lesz a mindenki által remélt célt elérni. Történetesen azt, hogy a közszolgálat a pályakezdőket és a tehetséges munkaerőt is

vonzó, számukra perspektívát, megfelelő munkát, motivációt, biztos megélhetést nyújtó olyan munkahely legyen, ahol a társadalom felől érkező elvárásoknak magas színvonalon képesek megfelelni, és ahová az ügyfelek bizalommal fordulhatnak. Ennek az összetett feladategyüttesnek a teljesítéséhez a közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodásának is érdemben hozzá kell járulnia. Tevékenységi és szolgáltatási kínálatát, a felhasználható humán funkciók körét – a felmérés eredményei által is visszaigazoltan – differenciáltan, az adott szakterület, illetve szervezet igényeihez és lehetőségeihez igazítottan bővítenie kell, mert e nélkül a közszolgálati munka választását, a személyi állomány motivációs szintjének, megelégedettségének növelését, valamint az arra érdemesek közszolgálatban maradását egyre nehezebb lesz megoldani.

2.2. A belső környezet hatásainak vizsgálatáról

A társadalomhoz hasonlóan a belső környezet sem tekinthető egységesnek, egyformán kezelendő közegnek. A kutatási eredményeket komplexen vizsgálva egyértelműen kirajzolódtak azok a törésvonalak, amelyek mentén a válaszadók véleménye markánsan eltért egymástól, vagy éppen a vártnál egységesebb álláspontot foglaltak el, illetve volt, amikor – különböző mértékben – megjelent a döntésképtelenség, a bizonytalanság kifejezése. A minta szakterületenkénti vizsgálatakor esetenként jelentős eltéréseket lehetett látni a felvetések megítélésében a közigazgatási és a rendvédelmi szakterületek, illetve – igaz, kisebb arányban – az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás között. A felső vezetők az egyéb munkakörökben dolgozóknál általában pozitívabban ítélték meg a helyzetet, ugyanakkor a beosztott irányítók a legkritikusabb álláspontra helyezkedtek. A beosztott munkatársak jelezték viszonylag magas arányban döntésképtelenségüket, bizonytalanságukat egy-egy kérdés megítélése kapcsán, és voltak olyan tartalmú felvetések is, például az emberierőforrás-gazdálkodással összefüggésben, amelyre a válaszadók zöme nem tudott egyértelmű állásfoglalást adni. Általánosnak mondható az, hogy a kérdések jelentős hányadára, különösen a valamilyen okból kényesnek tartott felvetésekre vagy a kevésbé ismertekre, alacsony százalékarányban fejezték ki teljes elkötelezettségüket, egyetértésüket, megelégedettségüket, határozott állásfoglalásukat. Néhány kérdésnél viszont a válaszadók túlnyomó többsége, pozitív

vagy negatív előjellel ugyan, de alapvetően egy irányba mutató, határozott véleményének adott hangot, pl. a javadalmazással, az ösztönzéssel kapcsolatban. A kérdőíves vizsgálatok többségéhez hasonlóan az ötfokozatú válaszlehetőségeknél a felmérésben részt vevők meghatározó hányada inkább a semlegesnek számító, középre tartó sávhoz közelítő visszajelzéseket részesítette előnyben. A bemutatott eredmények közül számosnál érdemi különbségek fedezhetők fel, például a vizsgálatba bevont állománykategóriák, az eltérő életkorba tartozók, valamint a vezetők és a beosztott munkakört betöltők között. A jelzett eltérésekre pedig különös figyelmet érdemes fordítani az emberierőforrás-gazdálkodás legtöbb területén (pl. az életpálya-működtetésnél, a karriermenedzsmentnél, a bérezésnél, a javadalmazásnál, a szociális ellátásnál, a fejlesztésnél) és a személyi állomány foglalkoztatását meghatározó jogalkotásnál is.

2.2.1. A kutatásban részt vett közszolgálati tisztviselők jellemzőiről

Ennél a kérdéskörnél kínálkozott kivételes lehetőség arra, hogy a korábbi kutatások eredményeivel összevegyük a jelenlegi felmérés adatait, és bemutassuk azokat a tendenciákat, amelyek kimutathatók a közszolgálat személyi állományáról. Leegyszerűsítve azt mondhatjuk, hogy egyszerre van jelen az állandóság és a folyamatos, kismértékű, a versenyszektornál lassúbb ütemű változás. A vizsgálat időszaka alatt – valamennyi szakterületet beleértve – nőtt a személyi állomány létszáma, viszont tovább koncentrált, ezért csökkent a közszolgálati szervezetek száma. Összességében megállapítható, hogy a közszolgálat személyi állományában nagyléptékű változások nem történtek, a szervezeti átalakításokat és a jórészt ebből adódó belső mozgásokat leszámítva a felszínen inkább az állandóság, a stabilitás a jellemző. Azonban a helyzet nem ennyire egyértelmű, mert mint később látni fogjuk, a bizonytalanság érzése, a jövőtől való félelem munkál a háttérben, különösen a fiatalabb generációkhoz tartozók fluktuációjából adódó következményekre kell fokozottan odafigyelni. Továbbá az életpályával kapcsolatos elvárások kismértékű kielégítése, valamint a bérek emelkedésének hosszabb időszakot érintő elmaradása miatti következményekkel egyre inkább számolni kell. A megoldásra váró problémáknak szinte mindegyike ezer szállal kapcsolódik az emberierőforrás-gazdálkodáshoz. Mégpedig azokhoz a humán folyamatokhoz tartozó humán

funkciókhoz, amelyek túlmutatnak az adminisztratív dominanciájú személyzeti munkán, és amelyek jórészt még hiányoznak a mindennapok gyakorlatából. Gondolunk itt egyebek mellett a humánstratégiák kidolgozására és következetes végrehajtására, a munkáltató márka építésére, a folyamatos munkakör- és munkaerő-tervezésre, a fluktuáció okainak feltárására, szintjének tudatos csökkentésére, az életpályák komplex fejlesztésére, a pályakezdekők beillesztését segítő ösztöndíjas és mentori programok széleskörű alkalmazására, a tehetséggondozásra vagy a munkahelyen végezhető (on-the-job típusú) fejlesztések sokoldalú megvalósítására, a közszolgálati továbbképzési rendszer részévé tételére.

2.2.2. A közszolgálati szervezetek vezetési és irányítási rendszereiről, működésük sajátosságairól

A témakör kapcsán a szervezeti kultúrával, a vezetéssel, a stratégiai tervezéssel és gondolkodással, az emberierőforrás-gazdálkodással, valamint az egyéni teljesítményértékelés szervezeti működésre gyakorolt hatásaival foglalkoztunk kiemelten. Általánosságban megállapítható, hogy a vizsgált kérdések zömében kedvező, kismértékben semleges és csak részben elutasító reakciókat váltottak ki felvetéseink a megkérdezettekben. Nagyon pozitívnak tekinthető, hogy a szervezeti kultúrát a többség ismeri, elfogadja és a saját értékrendjével összeegyeztethetőnek tartja. Az értékek megismertetésében, elfogadtatásában inkább a személyek (vezetők, idősebb kollégák) által közvetített példák kaptak meghatározó szerepet. Az egyéb formák (tájékoztató kiadványok, etikai kódexek) kismértékben hatottak. A közszolgálat szervezeti kultúrája – a vizsgálat alapján is – nagyon erősnek, stabilnak, ezért nehezen megváltoztathatónak látszik. A vezetés általános gyakorlatával a válaszadók 59%-a, a felső vezetésével 62%-a, a közvetlen vezetőkével 76%-a értett egyet és fogadta azt el. Ezek olyan magas értékek, amelyek – a jelzett néhány problémaforrást leszámítva – stabil irányítást biztosítanak a közszolgálat számára. A stratégiai tervezés és gondolkodás terén jól érzékelhető fejlődést bizonyítanak a számok, azonban van néhány terület, amelyre érdemes kiemelt figyelmet fordítani. Szervezeti szinten a stratégiai célok és a jövőkép elfogadása a munkatársak részéről nem egyértelmű, mint ahogy a humánstratégia szervezeti stratégiához való illeszkedését is sokan kifogásolták, illetve jelezték: a HR-vezetőket ritkán vonták be a stratégiai döntések

meghozatalába. A válaszadók szerint a felső vezetés nem aknázza ki kellően a változásmenedzsment nyújtotta lehetőségeket, az emberi erőforrásban rejlő kapacitást, és az életpálya működtetéséhez szükséges hosszú távú megoldásokat. Az emberierőforrás-gazdálkodás szervezeti működésre gyakorolt hatását – négy megválaszolandó állítás kivételével – vagy nem tudták érdemben eldönteni, vagy azt eredménytelennek tartották. Hasonló kép alakult ki a személyi állomány feladatellátására gyakorolt hatásáról is, amelyet a HR funkcionális szakterületnek kellett volna biztosítania. A hatástalannak tartott területek összetétele és nagyságrendje egyértelműen jelzi, hogy a közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodása komoly, megoldásra váró feladatokkal néz szembe. A képet tovább rontja, hogy az egyéni teljesítményértékelésnek a szervezet eredményes működésére gyakorolt pozitív hatásáról a válaszadók többsége a rendszer közel két évtizedes alkalmazása után sincs meggyőződve.

2.2.3. A közszolgálati munkavégzés jellemzőiről, a munkahelyi és a magánéleti stressz munkavégzésre gyakorolt hatásairól

A témakör első felének vizsgálatával lényegében egy speciális munkakörelemzést végeztünk el. A korábban részletesen bemutatott eredmények alapján az egyes szakterületek és munkakörök közötti különbségeket – a munka jellegére, nehézségére, a terhelés típusára, nagyságára, a feladatellátáshoz kötődő gondolkodási szabadság és kihívás fokára, a felelősséghez kapcsolódó cselekvési szabadság és befolyás mértékére nézve – egyértelműen sikerült beazonosítani. A jelenleg is feltárt problémák, a hierarchikus rendszerből is adódó, a munkavégzésben és a vezetésben, illetve az irányításban kimutatott indokolatlan átfedések egyaránt szükségessé tennék a munkakörelemzések és a munkakör-értékelések szakszerű, visszatérő alkalmazását. A kiemelten ható terhelések negatív hatásainak csökkentésére, megelőzésére – az anyagi kompenzáción túl – a közszolgálat és az emberierőforrás-gazdálkodás az indokoltnál kevesebb lehetőséget használt fel, illetve ki. A beosztott irányítói munkakörök és – az állami tisztviselőknél újként létrehozott – kiemelt munkakörök helye, szerepe jelenleg még nem tűnik egyértelműen rendezettnek. A közszolgálati szervezetek centralizációjával felállított nagy létszámú szervezeti egységek irányításában, a vezetési szintek következetesebb

elhatárolásában, a feladatok delegálásának fokozottabb érvényesítésében ezeknek a munkaköröknek óriási szerepük lehet. Mint ahogy az ilyen munkaköröket betöltők fontos tényezőivé válhatnak a vezetői utánpótlás biztosításának, az intézményesített tehetséggondozásnak, vagy a vezetői mellett a szakmai (szakértői, specialista) karrierutak kiépítésének és alkalmazásának is. A túlmunka és az időnyomás megállapított mértéke miatt ezekkel a problémákkal úgy a felső vezetésnek, a döntéshozóknak, mint a HR-szakterületnek behatóbban kellene foglalkozniuk. Előremutató lenne ezekre és az atipikus foglalkoztatási formák szélesebb körű igénybevételére is megfelelő megoldásokat találni, hisz a kiemelt kérdések döntően hatnak a közszolgálat munkaerőpiaci versenyképességére, a munkatársak elkötelezettségére, motivációjára és – ezekből, valamint egyéb tényezőkből következően – a pályán maradásukra is. Annak ellenére, hogy a munkahelyi és a magánéleti stresszel kapcsolatban bemutatott adatok nem utalnak kirívó, extrém problémákra, különösen a vezetőket érintően számolni kellene ezek esetleges felbukkanásával, és a megelőzésük érdekében meg kellene találni a leghatékonyabbnak látszó intézkedéseket, módszereket.

2.2.4. A közszolgálati munkakörülményekről, a fluktuációról

A közszolgálati tisztviselők úgy gondolják, hogy a munkahelyi környezetük, a munkavégzésük helyszíne alapvetően nem hátráltatja őket a hatékony feladatellátásban, azonban azt is jelezték, hogy ezeken még sokat lehetne javítani. A foglalkoztatás biztonságának megítélése – különösen a versenyszektorhoz viszonyítva – összességében jónak mondható. Az erkölcsi, az egzisztenciális és kisebb mértékben az anyagi biztonság jövőképe is lényegében a pozitív tartományba esik, ugyanakkor azzal kell számolni, hogy a munkahely esetleges elvesztésétől mégis viszonylag sokan tartanak. Az anyagi biztonság stabilabbá tétele – minden bizonnyal – tovább növelné a közszolgálatot életpályaként választók arányát. Ezt a megállapítást látszik igazolni, hogy a válaszadók zöme rövid távon (egy-három év) a közszolgálatban kíván dolgozni, viszont arányuk csökken, ha a nyugdíjkorhatárig tartó foglalkoztatás kerül szóba. Az életpálya választását leginkább a vezetői munkakörben dolgozók igazolták vissza. A munkahely és a magánélet egyensúlyának, valamint az egyén és a munka összhangjának megteremtése alapvetően megfelelőnek látszik, mert a

rendvédelmi területen dolgozók és a vezetők kivételével, ahol inkább fordultak elő kifogásolt megoldások, az egyéb területekről kevés negatív tartalmú visszajelzés érkezett. A munkahelyi légkör megítélése a feltett kérdésekre adott többségi válaszok alapján szintén megfelel az elvárásoknak. Ennek ellenére az átláthatóság kérdésén, a munkatársak tájékoztatásán és az őket is érintő döntésekbe való bevonásán volna még mit javítani. A korábbi vizsgálatokhoz képest valamelyest megnövekedtek a hiányzások. Hasonló folyamatnak lehettünk tanúi a fluktuáció szintemelkedése kapcsán is, különösen az egyértelműen behatárolható munkakörök vonatkozásában, amelyeknél esetenként nehezen megoldható problémákkal kell szembenézni. Figyelmeztető jelzésként kell értékelni azt, hogy a munkahelyek többségénél érzékelhetően nem hoznak megfelelő intézkedéseket a munkaerő megtartása érdekében pl. a versenyképes bér- és juttatási rendszer kiépítésével, a munkakörülmények javításával, a rugalmas munkaidő és az atipikus foglalkoztatási formák elterjesztésével, az egészségbiztosítási programok bevezetésével, a nagyobb motivációt nyújtó, kihívóbb feladatok biztosításával, vagy a szervezeti kultúra fejlesztésével.

2.2.5. A kommunikációról, az együttműködésről, a szervezeti működéshez kötődő átfogó kérdésekről, a szervezeti hírnévről és az elkötelezettségről

A közszolgálati munka társadalmi megítélésével foglalkozó fejezetnél megtapasztalt kettősség, ellentmondásos helyzet ez esetben is visszaköszön, rámutatva azokra a törésvonalakra, amelyekkel a vezetésnek, a munkatársaknak és az emberierőforrás-gazdálkodásnak is szembe kell néznie. Az mindenképpen stabilnak nevezhető szervezeti működésre utal, ahogy a válaszadók munkahelyükről, munkájukról, elköteleződésükről vélekedtek. Ezek olyan értékek, amelyekre építeni lehet és kell. Ahogy korábban már részletesen leírtuk, az előrelépéshez következetes és kitartó munkára lesz szükség annak érdekében, hogy a közszolgálat és az itt dolgozók megítélése, a közszolgálati pálya presztízse jelentősen megváltozzon, a legtöbb érintett szemében felértékelődjön és az őt megillető helyre kerüljön. A közszolgálaton belüli, valamint a kifelé irányuló kommunikáció és együttműködés területén – bár az erről visszajelzett összkép alapvetően kedvezőnek tekinthető –, azonban a feltárt és problémásnak ítélt részkérdéseket illetően szükségesnek látszik konkrét

intézkedéseket tenni, különösen a hierarchikus működésből, a szolgálati út helytelen értelmezéséből adódó, jellemzően egyirányú kommunikáció, illetve információáramlás megváltoztatása érdekében. A szervezeti működés részét alkotó átfogó kérdéseket, úgymint a fenntarthatósággal, a diszkriminációmentes feladatellátással, a környezettudatossággal és az integritás kérdésével való foglalkozást a többség pozitívan értékelte, ennek ellenére a válaszok megoszlásából arra lehet következtetni, hogy az integritás kivételével az egyéb területekre az indokoltnál talán kevesebb figyelem esik. A korszerűen folytatott emberierőforrás-gazdálkodás nem nélkülözheti ezeknek a területeknek az integrált felhasználását, a rendszerműködés részévé tételét.

2.2.6. A közszolgálati életpályákról és a karrierről

A közszolgálati életpályamodelleknek – tervszerű és megalapozott működtetést feltételezve – igazodniuk kell a szakmai és a humánstratégiában meghatározott célokhoz, a rendelkezésre álló feltételekhez, erőforrásokhoz, ugyanakkor egyidejűleg ki kell szolgálniuk a szervezeti és az egyéni érdekeket, karrierelképzeléseket is. Ezért is fontos volt megvizsgálni, hogy a közszolgálati karriermenedzsment-rendszer milyen lehetőségeket és eszközöket kínál a felhasználók számára, miként viszonyul a szervezeti kultúra meghatározott elemeihez, a bérezéshez és a juttatásokhoz, illetve, hogy ezekhez képest a személyi állományak milyen elvárásai vannak. Általánosságban azt állapítottuk meg, hogy a jelenleg alkalmazott karriermenedzsment-megoldások és a munkatársak által elvárt lehetőségek biztosítása között jelentős ellentét feszül. Szerencsére ez alól vannak pozitív kivételek is, mint pl. a kiszámítható előmenetelre vagy a szakmai képzés, a kompetenciafejlesztés és az önfejlesztés lehetőségének megteremtésére vonatkozó egyetértő válaszok, amikor egymáshoz nagyon közel estek a felmérés idejére jellemző és a jövőt illetően artikulált igények. Ezekre a tényezőkre érdemes komolyan támaszkodni! A karriermenedzsment-rendszer működtetésénél célszerű azt is figyelembe venni, hogy a válaszadók jelentős hányada nem igényli „a nyugdíjas állás” mindenáron történő biztosítását, ugyanakkor nem tart igényt a nagyfokú – külső és belső – átjárás, a mobilitás feltételeinek megteremtésére sem. A rendelkezésre álló adatokból az állapítható meg, hogy a felmérésben részt vevők zöme a rendszeren

belül akar mindaddig előre jutni, karriert építeni, kihasználva a meglévő és a remélt fejlesztések eredményeként kialakítandó karriermenedzsment-eszközöket (pl. szakmai és specialista karrierutakat, egyéni karriertervezést, utánpótlási adatbankokat), amíg azok képesek kiszolgálni egyéni céljait. A legtehetségesebbek megnyeréséhez és megtartásához a jelenleg alkalmazott emberierőforrás-gazdálkodási szolgáltatások – a felmérés adatai szerint – nem nyújtanak kellő muníciót, illetve garanciát. A szakterület fejlesztésére talán ezen a humán folyamaton belül van a legnagyobb szükség.

2.2.7. A közszolgálati ösztönzésmenedzsmentről

Az eredményesen és költséghatékonyan működő szervezetek olyan komplex ösztönzésmenedzsment-rendszereket működtetnek, amelyek differenciáltan alkalmazzák a motiváció (külső, belső) kínálta lehetőségeket, kiemelten kezelik a bérek, béren kívüli juttatások versenyképességének megőrzését, a foglalkoztatottak életminőségének, életkörülményeinek megfelelő szinten tartását, és figyelemmel kísérik a munkatársak pénzügyi, anyagi helyzetének alakulását, a rászorultság mértékét és a szolidaritás megnyilvánulását. A válaszadók a témakört illetően feltett kérdéseink többségére a hasonló tartalmú kutatások eredményeivel egyező álláspontot foglaltak el. Reakcióikból arra lehet következtetni, hogy egy jól átgondolt és felépített ösztönzésmenedzsment-rendszer létrehozását, komplex alkalmazását szorgalmazzák. Mégpedig olyat, amely az alacsonyabb bérezési és besorolási kategóriákba soroltak számára is a jelenleginél biztosabb megélhetést, versenyképesebb bérezést, magasabb társadalmi presztízs elérését kínálja. Közvetett módon válaszaikból kiolvasható az is, hogy a közszolgálati életpályák megfelelő hatásfokú működtetéséhez, az anyagi és az egyéb külső, általában rövid távon ható ösztönzők mellett a belső motivátorok nyomatékosabb, egyben differenciált felhasználását, rendszerbe építését tartják szükségesnek. Általában a magasabb jövedelmi sávba tartozóknál játszanak meghatározó szerepet a belső motivátorok, különösen akkor, ha ezek a szervezeti működés és a szervezeti kultúra szerves részévé, meghatározó elemévé válnak. Az ösztönzésmenedzsment elveinek megfelelő működéséhez az emberierőforrás-gazdálkodásnak is jelentősen át kell alakulnia. Egyebek mellett a munkakör-értékelést a tevékenység részévé kellene

tenni. A belső motivátorok alkalmazásához szükséges feltételek megteremtésében aktívan közre kellene működni. A személyi állomány anyagi helyzetét, életminőségét, életkörülményeit, szociális ellátottságát folyamatosan figyelemmel kellene kísérni, és a szükséges beavatkozásokat a lehető leggyorsabban meg kellene tenni.

2.2.8. A közszolgálat személyi állományának szakmai és intellektuális jellemzőiről, a közszolgálati tisztviselők fejlesztéséről

Felmérésünk eredményeiből a vizsgált kérdéskörrel kapcsolatban az állapítható meg, hogy a személyi állomány jelentősebb hányada úgy gondolja, hogy a megszerzett iskolai végzettsége és elméleti tudása az eredményes munkavégzéshez szükséges szintet, illetve mértéket meghaladja. Ez egyértelműen jelzi, hogy a foglalkoztatáshoz előírt képesítési követelmények meghatározása körül zavarok vannak, amennyiben nem történik változás, számolni kell a túlképzés előre jelezhető és ténylegesen fellépő összes következményével. A válaszadók közül a legtöbben a felsőfokú alapképzés és a speciális közszolgálati tudás megszerzéséhez szükséges szakirányú továbbképzés együttes meglétét elégségesnek tartották feladataik ellátásához. A közszolgálati tisztviselők számára rendelkezésre álló és általuk elérhető felkészítések közül – a napi feladatellátásukhoz történő felhasználhatóság szempontjából – a felsőfokú képzések többségét inkább negatívan ítélték meg, ugyanakkor a különböző vizsgákról, vezetőképzésekről és a legkülönbözőbb formában bonyolított továbbképzésekről inkább pozitívan vélekedtek. Ennek ellenére azt is jelezték, hogy a tanulmányi pontrendszer működtetésével valami nincs rendben, esetleg a képzési kínálat nem megfelelő, hiányoznak a szükséges források, nem áll rendelkezésre elég munkatárs, sok a túlmunka, vagy a pontrendszeren kellene változtatni. A válaszadók túlnyomó hányada vagy nem szenved önbizalomhiányban, vagy félrevezető válaszokat adott, mert a kiemelt szakmai és egyéb kompetenciamegfelelésük szintjét egy-két kivételtől eltekintve nagyon magas értéken jelezték vissza. Talán nem járunk messze az igazságtól, ha ezek mögé az értékek mögé a kompetenciaalapú egyéni teljesítményértékelések elhibázott, felelőtlen vezetői túlértékeléseit, mint kiváltó okot is odagondoljuk.

2.3. *A kutatás alaphipotéziséről*

Az összegző tanulmányban bemutatott kutatási eredmények alapján kijelenthetjük, hogy a munka kezdetén megfogalmazott alaphipotézisünket – több szempont együttes vizsgálatának eredményeként – sikerült bizonyítanunk. A felmérés adataiból kiderül, hogy az emberierőforrás-gazdálkodásban érdemi előrelépésre, a kor igényeinek, elvárásainak magas színvonalú kielégítésére nincs esély, ha a közszolgálati szervezeteknél a jelenleg alkalmazott adminisztratív dominanciájú személyügyi munkát folytatják tovább. Ez a megoldás nem alkalmas sem az emberierőforrás-gazdálkodás alapfeladatának teljesítésére, az elvárt eredmények szolgáltatására, a hozzáadott érték biztosítására, a humán folyamatok és a humán funkciók összehangolt, a változásokhoz rugalmasan igazodó alkalmazására, sem a közszolgálatban dolgozó személyi állomány élet- és munkakörülményeinek érezhető javítására, a közszolgálati életpályák komplex igények szerinti működtetésére. Azt is igazolni tudtuk, hogy a hosszú távú stratégiai tervezést, építkezést nem célszerű a pillanatnyi érdekek oltárán feláldozni, és a „tűzoltás” kizárólagos módszerével válaszolni a felmerülő kihívások többségére. Amennyiben a rendelkezésünkre álló mozaikokat összerakjuk, a kirajzolódó képből világosan látszik, hogy a hagyományos, tisztán karrieralapú munkavégzési rendszermegoldással a kor kihívásainak már nem lehet az elvárt eredményességgel és hatékonysággal megfelelni. Elengedhetetlenül szükséges a – korábban hivatkozott stratégiai dokumentumok által is szorgalmazott – munkakör szerepét egyértelműen rendezni és az emberierőforrás-gazdálkodás alapjává tenni. Olyan alapjává, amelyre építve kialakítható az a vegyes munkavégzési rendszer, amely ötvözi a karrieralapú, a munkaköralapú, a kompetencia-/egyén- és/vagy munkacsoportalapú munkavégzési rendszermegoldásoknak a magyar viszonyokhoz leginkább igazodó, sajátos, egyedi változatát. A közszolgálati joghoz, a szervezeti rendszerek korszerűsítéséhez, a szervezetikultúra-átalakításokhoz, a szemlélet és gondolkodásmód formálásához, valamint a humánrendszerekhez kapcsolódó korábbi fejlesztések többsége – egyebek mellett – azért feneklett meg, mert a jelzett alap egyértelmű meghatározása és az ezzel történő tudatos, rendszerelvű építkezés elmaradt, hisz csak egyes részelemek elszigetelt reformját igyekeztek időről időre megoldani. A kutatási eredményekkel azt is igazolni tudtuk, hogy az emberierőforrás-gazdálkodást övező külső környezeti kihívásoknak és a belső környezet hatásainak, versenyképességi tényezőinek figyelmen kívül hagyása, vagy

téves megítélése jelentős károkat okozhat, egyben gátja lehet a fejlődésnek, az előrelépésnek.

2.4. Fejlesztési javaslatok

Sajnálattal állapítottuk meg, hogy a „Közzszolgálati Humán Tükör 2013” című kutatás zárásaként megfogalmazott ajánlásaink jelentősebb hányadát az elmúlt években nem sikerült teljesíteni, így azokat továbbra is érvényesnek, illetve megvalósítandónak tartjuk (SZAKÁCS 2014). Ezért nagyon nehéz olyan új javaslatokkal előállni, amelyeket eddig ne fogalmaztak, illetve fogalmaztunk volna meg. Ebből kiindulva, most inkább csak a nyomatékosítás érdekében, ezek közül néhányat kiemelünk, és megkíséreljük új szempontokkal kiegészíteni azokat. Kutatómunkánk eredményeit felhasználva javaslataink az alábbiak:

- A közzszolgálaton belül folyó emberierőforrás-gazdálkodást olyan stratégiai kérdésként célszerű felfogni, amely alapvetően meghatározza a közzszolgálat és szervezetei versenyképességét, a Jó Állam működésének kritériumait, a feladatellátáshoz szükséges hozzáadott érték (tudás, felelősség, problémamegoldás) biztosítását, és az emberi tőke meghatározó erőforrásként történő kezelését.
- A közzszolgálat sajátosságainak figyelembe vételével kidolgozott stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszermodelljét indokoltnak látszik minél előbb teljes körűen alkalmazni. A bevezetés sikerét jelentősen elősegítené, ha valamennyi érdekelt fél bevonásával, konszenzussal kialakítanák annak a vegyes munkavégzési rendszermegoldásnak az alapjait, amely minden vonatkozásban képes differenciáltan kielégíteni a közzszolgálat rövid és hosszú távú igényeit. Ehhez az emberierőforrás-gazdálkodás és az annak működési kereteit meghatározó jogi szabályozás összehangolt megújítására volna szükség. E nélkül a jövőben szinte lehetetlen lesz a közzszolgálat működését megfelelő színvonalon biztosítani, a stakeholderek, illetve a társadalom igényeit kielégíteni, a teljesítményt a helyén kezelni, a tehetségeket megnyerni és megtartani, élhetőbb, szerethetőbb, motiválóbb munkahelyi közeget teremteni, a munkatársak elköteleződését, lojalitását

növelni, a személyi állomány anyagi és egzisztenciális megbecsültségének mértékét megfelelő szinten állandósítani.

- A stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodási rendszer működtetésének alapjait, forrásait, a személyi állomány élet- és munkakörülményeit – az ország teherbírásának megfelelően, egyértelmű politikai támogatással – a rendszeresített munkakörök valós piaci értékéhez, társadalmi presztízséhez igazítottan, az előírt, illetve az elvárt követelmények teljesítése esetén, a legmagasabb színvonalon szükséges folyamatosan biztosítani.
- Tudatosan célszerű építeni azokra a tényezőkre, értékekre, amelyek a kutatás adatai alapján erősségei a mai közszolgálati rendszernek, és fejleszteni azokat a humán funkciókat, amelyek hiányoznak, vagy nem kellő hatásfokkal működnek. Különös figyelmet érdemes fordítani, a munkavégzési rendszermegoldás, az emberierőforrás-áramlás és -fejlesztés, a teljesítménymenedzsment, valamint az ösztönzésmenedzsment humán folyamatára, az ezekhez tartozó és kritika tárgyává tett humán funkciók célirányos megújítására.
- Az emberierőforrás-gazdálkodás területén tevékenykedő vezetőknek és munkatársaknak fel kell készülniük az új kihívások professzionális megoldására, és el kell sajátítaniuk egy korszerű gondolkodást, szemléletmódot igénylő hozzáállást. Ehhez az indokoltnak és elodázhatatlannak látszó átálláshoz a közszolgálatnak minden segítséget meg kell adnia, a felkészítés, az erőforrás-elosztás, a feladatok átstrukturálása, az adminisztratív terhek csökkentése, az informatikai rendszeralkalmazások fejlesztése, a szolgáltató és módszertani központ funkció biztosítása terén.
- A személyi állomány élet- és munkakörülményeinek visszatérő vizsgálatával egyetemben indokoltnak látszik a belső elkötelezettségméréseket, a szervezeti önértékeléseket (CAF), a társadalom közszolgálati munkáról kialakított véleményét, elégedettségét mérő felméréseket rendszerszerűen és összehangoltan elvégezni. A kapott információkat pedig célirányosan felhasználni a szervezetek korszerűsítéséhez, a vezetés stílusának, gyakorlatának indokolt megújításához, a szervezeti kultúra, a különböző szakterületek, így az emberierőforrás-gazdálkodás fejlesztéséhez is.

IRODALOMJEGYZÉK

ALFRED KIESER (1995): *Szervezetelméletek*. Budapest, Aula Kiadó Kft., 47–56.,

BOKOR ATTILA (2000): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. In: BAKACSI–BOKOR–CSÁSZÁR–GELEI–KOVÁTS–TAKÁCS: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 46–78

BOKODI MÁRTA – PETRÓ CSILLA – STRÉHLI-KLOTZ GEORGINA – SZABÓ SZILVIA: *Strukturált interjú („Közzszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány)* Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó

http://magyaryprogram.kormany.hu/download/f/fa/a0000/01_HR_StruktInteju_AROP_2217.pdf 1-50. (a letöltés ideje: 2018. 06. 14.)

BOKODI MÁRTA – SZAKÁCS GÁBOR (2013): *A közzszolgálati szervezetek jellemzői és az emberi erőforrás gazdálkodás („Közzszolgálati Humán tükör 2013” résztanulmány)* Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, [http://magyaryprogram.kormany.hu/download/a/0b/a0000/12_HR_Szervezetek es E EG_AROP2217.pdf](http://magyaryprogram.kormany.hu/download/a/0b/a0000/12_HR_Szervezetek_es_EG_AROP2217.pdf) 1-50 (a letöltés ideje: 2018. 06. 14.)

DAVID PÉTER (2013): *A közzszolgálat személyi állományának összetétele, demográfiai mutatóinak bemutatása, a folyamatok elemzése, a korábbi vizsgálati eredményekkel történő összehasonlítása. ÁROP-2.2.17. „Új közzszolgálati életpálya.” „Emberi erőforrás gazdálkodás és közzszolgálati életpálya kutatás”.* Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, Budapest, 44–45.

EDWARD A. G. GROENLAND (2002): *Qualitative Research to Validate the RQ-Dimension, Corporate Reputation Review*, Vol. 4., No. 4.

FONYÓ GYULA (szerk.) (1980): *A közigazgatás személyi állománya*. Budapest, Közigazgatási és Jogi Kiadó, 161.

GAJDUSCHEK György (2008): *Közzszolgálat. A magyar közigazgatás személyi állománya és személyzeti rendszere az empirikus adatok tükrében*. Budapest, KSZK ROP 3.1.1. Programigazgatóság, 133–135.

KOVÁCS ÉVA – HAJNAL GYÖRGY (2016): *A magyar központi államigazgatás változásai a rendszerváltozástól 2015-ig*. http://jog.tk.mta.hu/uploads/files/18_Kovacs_Eva_Hajnal_Gyorgy.pdf (letöltve: 2018. 02. 25.) 528–563.

Közigazgatás és Közzszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020. Miniszterelnökség, Budapest, 2015.

KSZF JELENTÉS (2014): *Jelentés a 2014. évi Közzszolgálati teljesítményértékelés tapasztalatairól*. Közzszolgálati Személyzetfejlesztési Főigazgatóság, 1–41.

KRAUSS FERENC GÁBOR (2013a): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment a közzszolgálaton belül. A szervezeti célok elérésének záloga? („Közzszolgálati Humán*

tükör 2013” résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, http://magyaryprogram.kormany.hu/download/3/0b/a0000/05_HR_StrategiaiEEM_AROP2217.pdf 1–44. (a letöltés ideje: 2018. 06. 14.)

KRAUSS FERENC GÁBOR (2013b): *A közszolgálat személyi állományának véleménye a közszolgálat kompenzációs és javadalmazási rendszeréről. Stabil alap, vagy időzített bomba?* („Közszolgálati Humán tükr 2013” résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, http://magyaryprogram.kormany.hu/download/8/0b/a0000/10_HR_KompenzacioJavadalmazas_AROP2217.pdf 1–51. (a letöltés ideje: 2018. 06. 14.)

MAGYARY ZOLTÁN (1944): *A hivatásos közszolgálat megoldatlan kérdései.* Kolozsvár, Erdélyi Múzeum Egyesület, 3–14.

MP 11.0 (2011): *Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0). A haza üdvére és a köz szolgálatában.* Budapest, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, 2011. június 10.

MAGYARY ZOLTÁN KÖZIGAZGATÁS-FEJLESZTÉSI PROGRAM (MP 12.0): *A haza üdvére és a köz szolgálatában.* Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium. 2012. augusztus 31.

PETRÓ CSILLA – STRÉHLI-KLOTZ GEORGINA (2013a): *Mennyire elégedett a közszolgálat?* („Közszolgálati Humán tükr 2013” résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, http://magyaryprogram.kormany.hu/download/1/0b/a0000/03_HR_MennyireElegedettAKozszolgalat_AROP2217.pdf 1–46 (a letöltés ideje: 2018. 06. 14.)

PETRÓ CSILLA – STRÉHLI-KLOTZ GEORGINA (2013): *Az emberi erőforrás menedzsment terület munkavégzésének jellemzői a közszolgálatban.* („Közszolgálati Humán Tükr 2013” résztanulmány). Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó.

PETRÓ CSILLA – STRÉHLI-KLOTZ GEORGINA (2013c): *A teljesítménymenedzsment humánfolyamatának működése a közszolgálat szervezeteiben* („Közszolgálati Humán tükr 2013” résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, http://magyaryprogram.kormany.hu/download/7/0b/a0000/09_HR_TeljesitmenyMenedzsment_AROP2217.pdf 1–40. (a letöltés ideje: 2018. 06. 14.)

SZABÓ SZILVIA (2014): *A közszolgálati életpályamodell – Emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban* – („Közszolgálati Humán Tükr 2013” résztanulmány). Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest.

SZABÓ SZILVIA (2013b): *Az emberi erőforrás fejlesztés humánfolyamata a közszolgálatban* („Közszolgálati Humán tükr 2013” résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, http://magyaryprogram.kormany.hu/download/6/0b/a0000/08_HR_EmberiErforrasFejl_AROP2217.pdf 1–48. (a letöltés ideje: 2018. 06. 14.)

SZABÓ SZILVIA – SZAKÁCS GÁBOR (szerk.) (2015): *Közszolgálati HR-menedzsment.* Budapest, NKE Szolgáltató Nonprofit Kft.

SZABÓ SZILVIA – SZAKÁCS GÁBOR (szerk.) (2016): *Közzszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment*. Budapest, NKE Szolgáltató Nonprofit Kft.

t

SZAKÁCS GÁBOR (2014) *Az emberi erőforrás gazdálkodás fejlesztésének elméleti kérdései a magyar közzszolgálatban*. Budapest, Nemzeti Közzszolgálati Egyetem

SZAKÁCS GÁBOR (2013): *A közzszolgálat személyi állományának összetételéről, a vezetőkről és a munkahelyi mobilitásról („Közzszolgálati Humán tükör 2013” résztanulmány)* Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, http://magyaryprogram.kormany.hu/download/0/0b/a0000/02_HR_SzemelyiAllomany_AROP2217.pdf 1–74. (a letöltés ideje: 2018. 06. 14.)

SZAKÁCS GÁBOR (2013): *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közzszolgálatban „Közzszolgálati Humán Tükör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány)*. Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó.

SZAKÁCS GÁBOR (2015): *A közzszolgálat működését segítő stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszermodellje*. In: SZABÓ SZILVIA – SZAKÁCS GÁBOR: *Közzszolgálati HR-menedzsment*. Budapest, NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., 37–60.

SZAKÁCS GÁBOR (2016): *A közzszolgálati életpálya működtetését biztosító stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszermodellje*. In.: SZABÓ SZILVIA – SZAKÁCS GÁBOR: *Közzszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment*. Budapest, NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., 45.

SZLÁVICZ ÁGNES (2010): *A „Dolgozó magyarok 2006” dolgozói elégedettség felmérés módszertani elemzése*. (PhD-értekezés) Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Gödöllő file:///F:/%C3%89let-%C3%A9s%20munkak%C3%B6r%C3%BClm%C3%A9nyek/Szakirodalmi%20forr%C3%A1sok/Szlavicz_Agnes%20PhD%20el%C3%A9gedetts%C3%A9gm%C3%A9r%C3%A9s.pdf 129. (a letöltés ideje: 2017. 11. 14.)

WEBER MAX (1987): *Gazdaság és társadalom 1*. Budapest, KJK., 226–227.

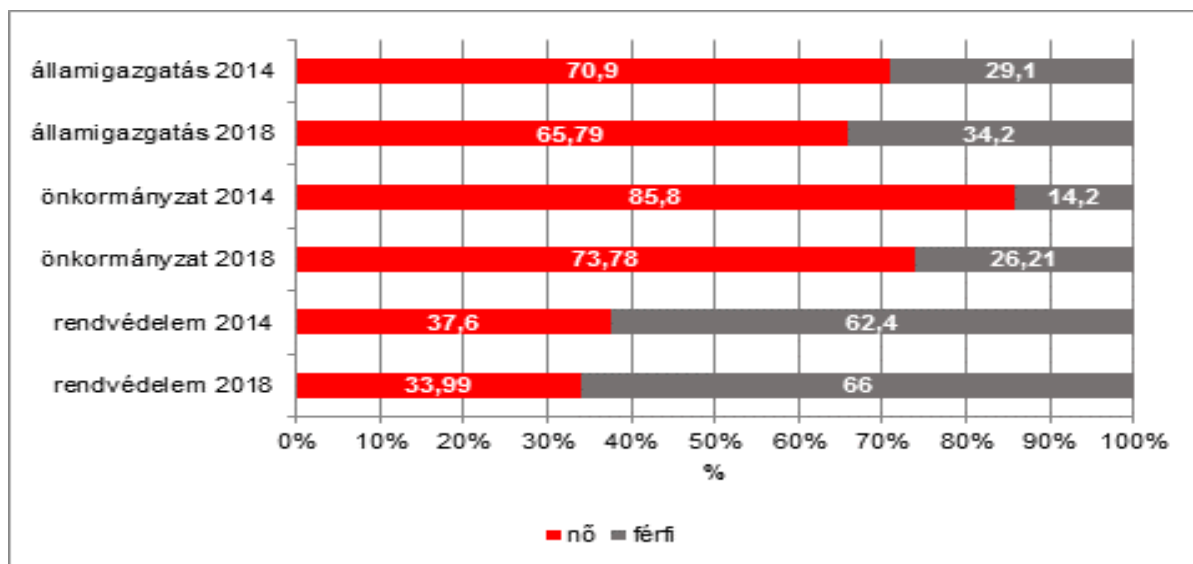
FÜGGELÉK (a „B” kérdőív résztanulmányban szereplő kérdései és a feldolgozott statisztikai eredmények)

A közszolgálati tisztviselők körében végzett kutatásban részt vettek jellemzői (A „B” kérdőív tartalmi mátrixának I. fejezetéhez tartozó kérdések)

1. Az Ön neme (Jelölje meg a megfelelő választ!)

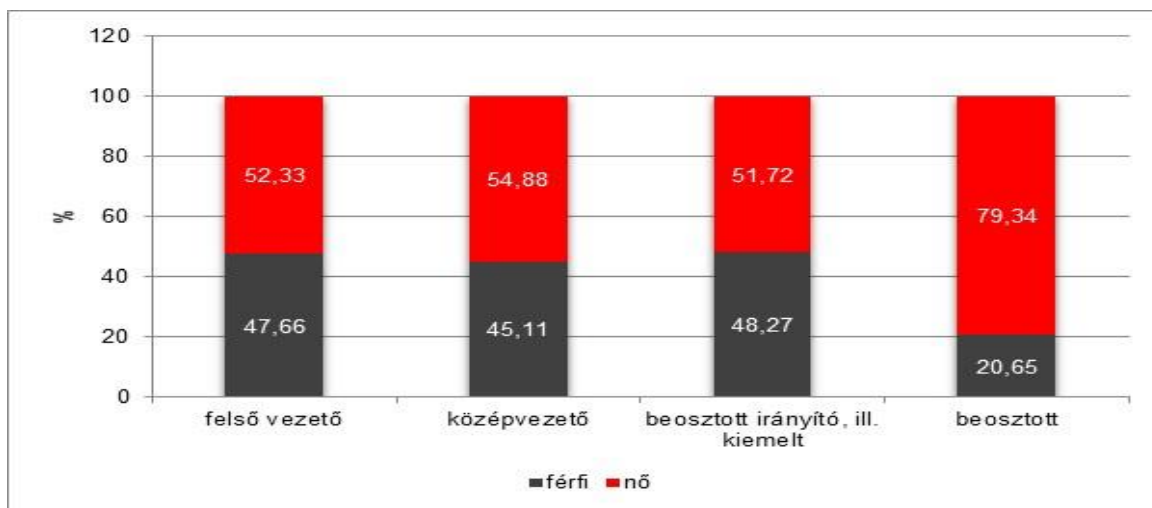
0 - férfi

1 – nő

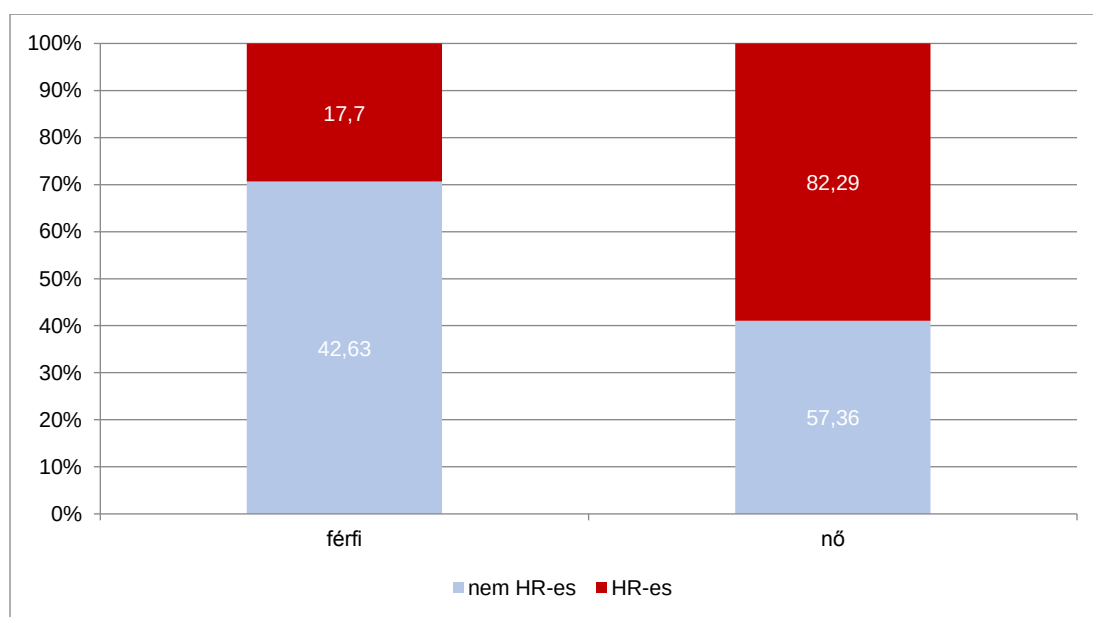


*A válaszadók nemek szerinti megoszlása, **szakterületi bontásban** 2014-ben (n = 3375) és 2018-ban (n = 1661), szakterületi bontásban (a tanulmány 6. ábrája)²³*

²³ Azoknál a kérdéseknél, ahol a Közszerológati Humán Tükör kutatás 2014-ben közreadott adatait össze lehet vetni a jelenlegi felmérés eredményeivel, ott azt bemutatjuk.

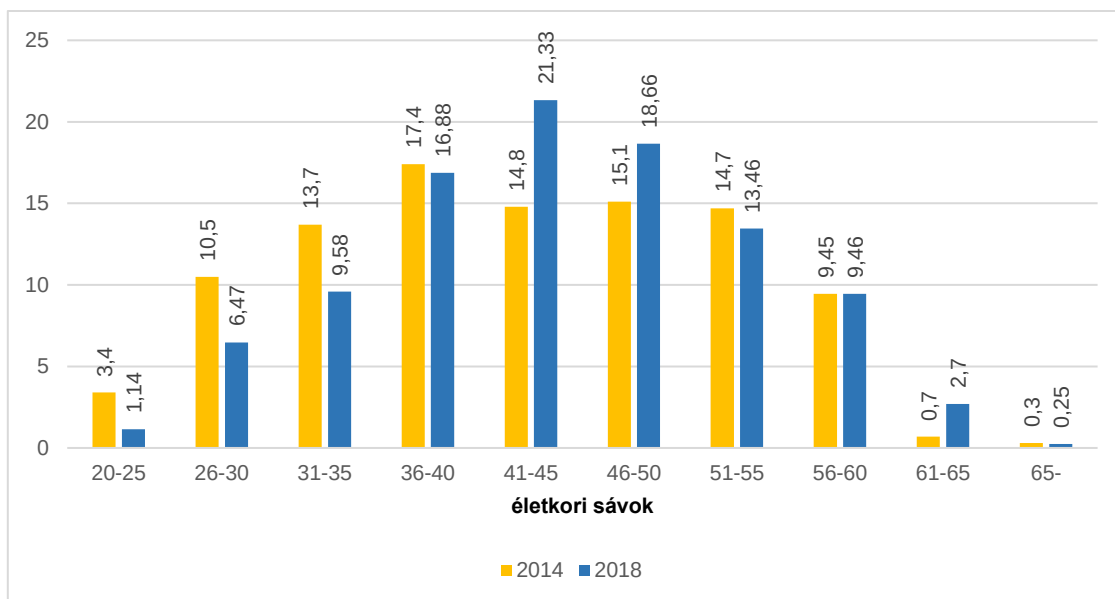


A válaszadók nemek szerinti megoszlása **munkaköri bontásban** (n = 1567) (a tanulmány 7. ábrája)

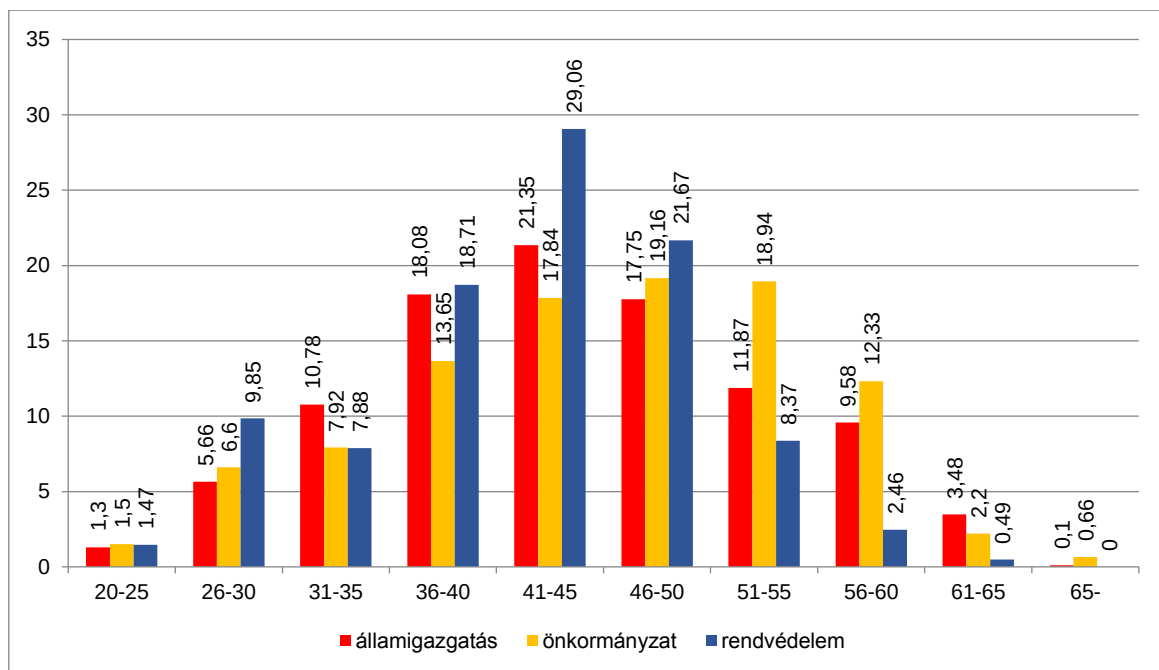


A válaszadók nemek szerinti megoszlása **nem HR-es és HR-es bontásban** (n = 1565)

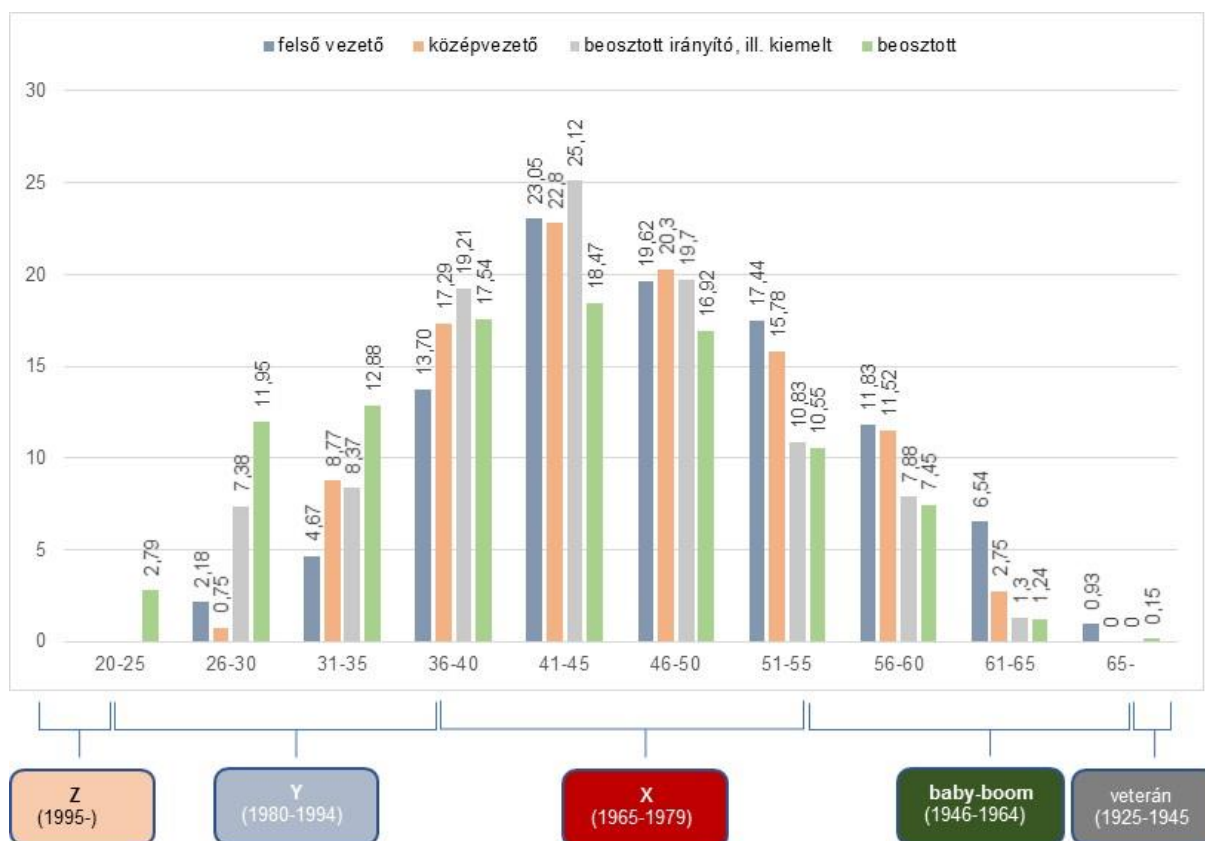
2. Az Ön életkora (év) (Életkorát írja be a megfelelő négyzetbe!)



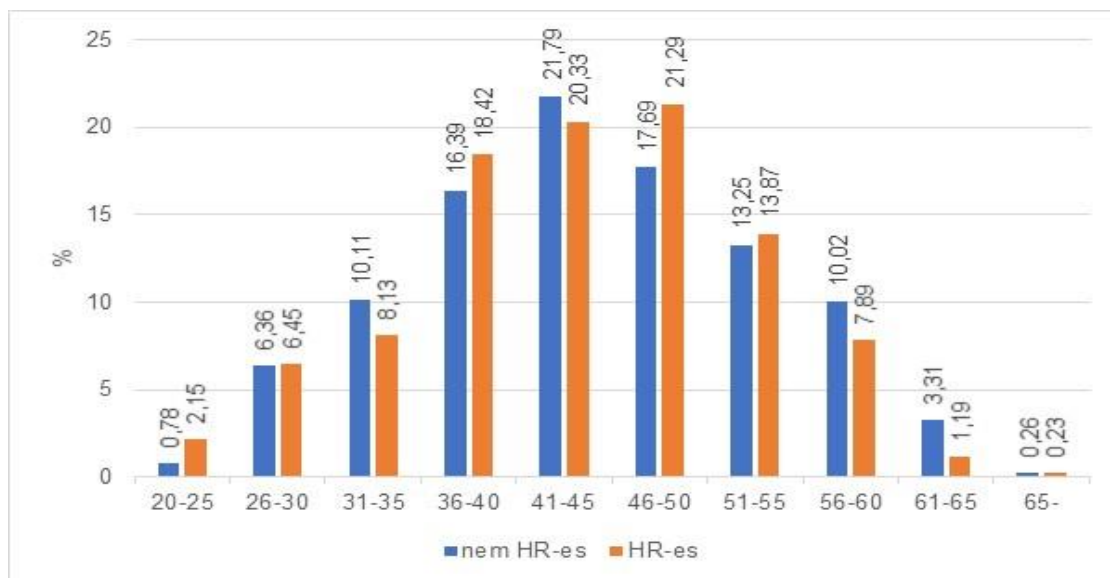
A **válaszadók** életkori sávok szerinti megoszlása 2014-ben (n =3274) és 2018-ban (n = 1567)



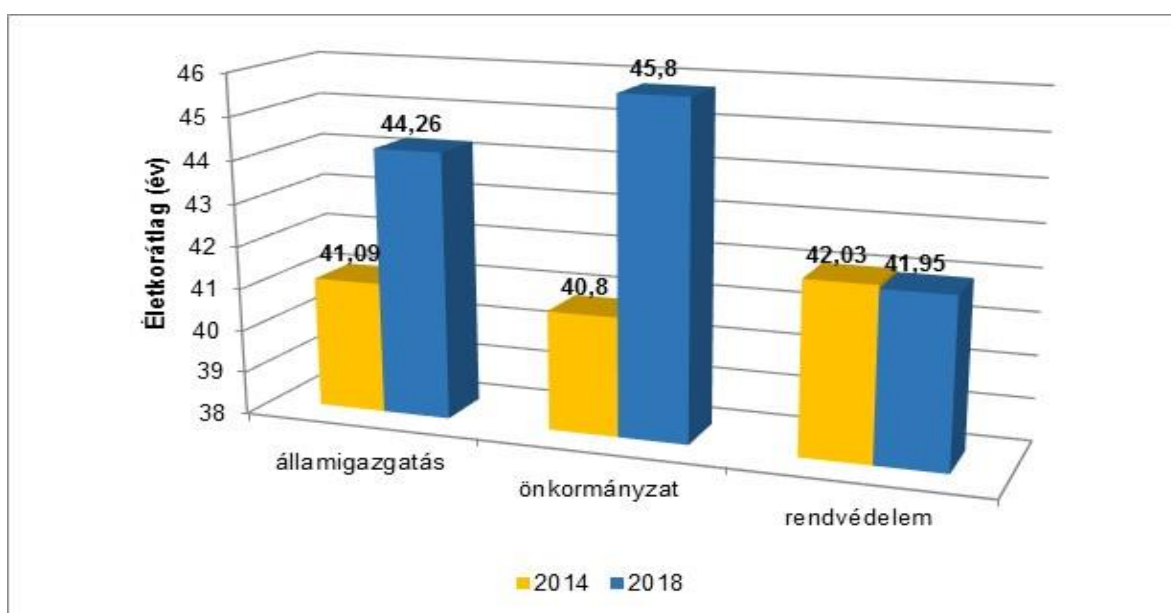
A válaszadók életkori sávok szerinti megoszlása, **szakterületi bontásban** (n = 1567)



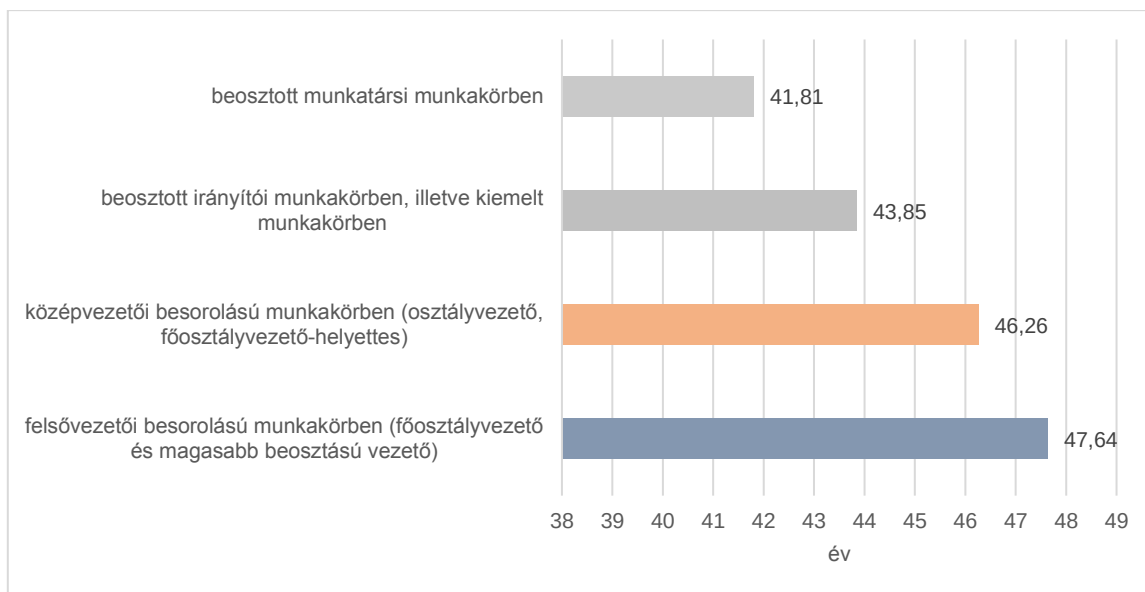
A válaszadók életkori sávok szerinti megoszlás, **munkaköri bontásban** (n = 1567) (a tanulmány 9. ábrája)



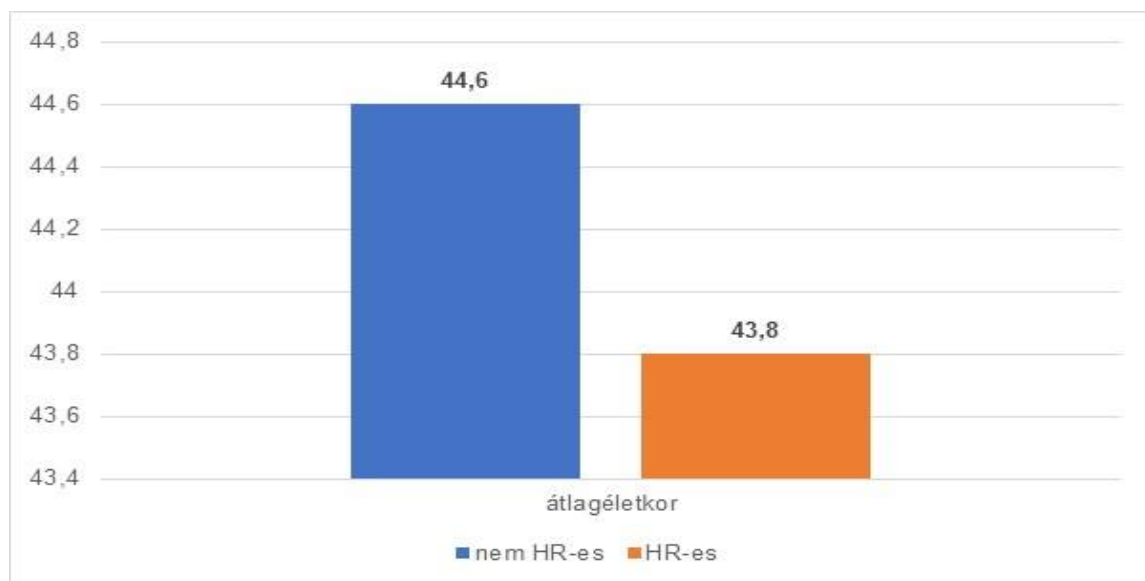
A válaszadók életkori sávok szerinti megoszlás, **nem HR-es és HR-es bontásban** (n = 1567)



A válaszadók átlagéletkor szerinti megoszlása 2014-ben (n = 3274) és 2018-ban (n = 1567) **szakterületi bontásba** (a tanulmány 8. ábrája)



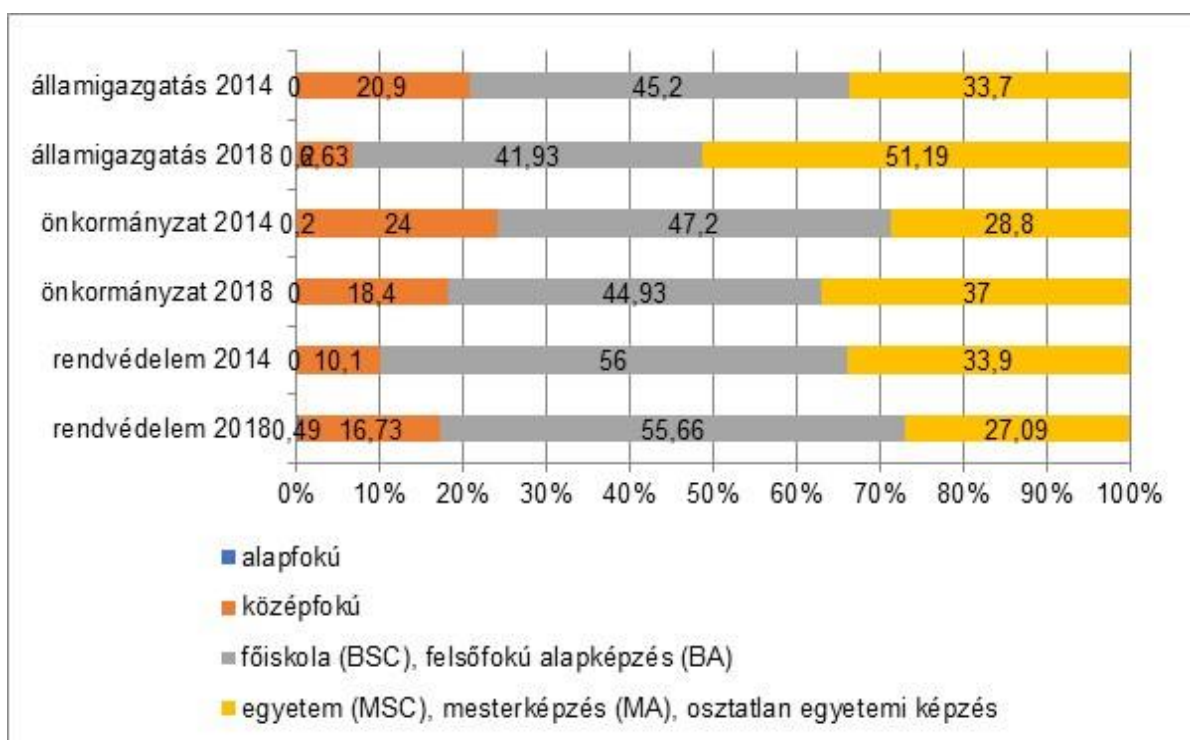
A válaszadók átlagéletkor szerinti megoszlása, munkaköri bontásban (n = 1567)



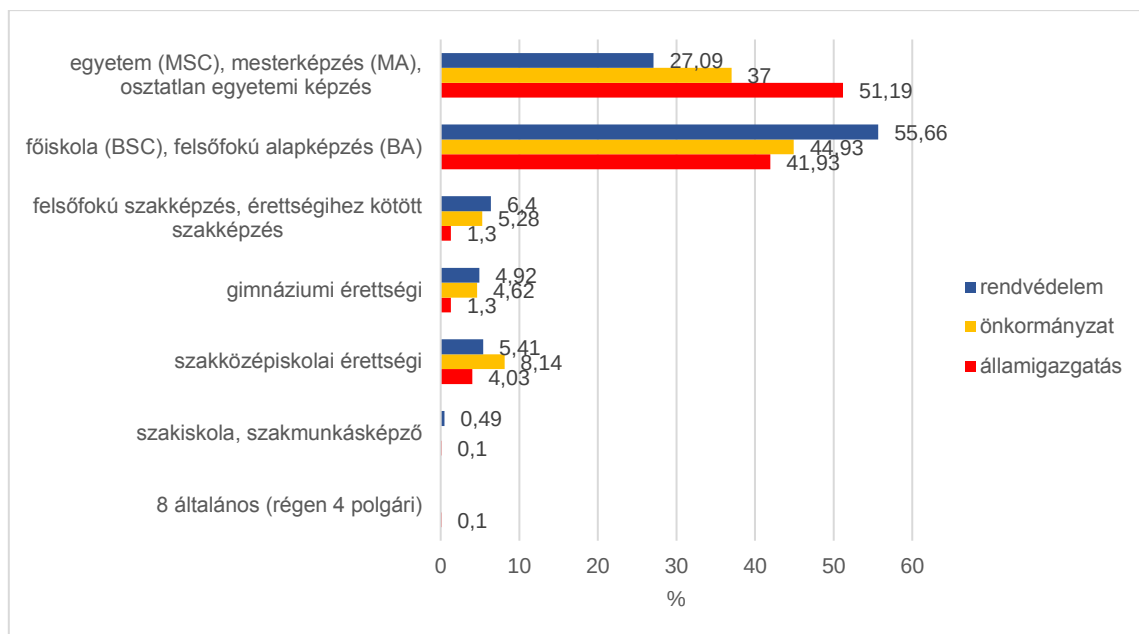
A válaszadók átlagéletkor szerinti megoszlása, nem HR-es és HR-es bontásban (n = 1567)

3. Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége. (Jelölje be a megfelelő választ!)

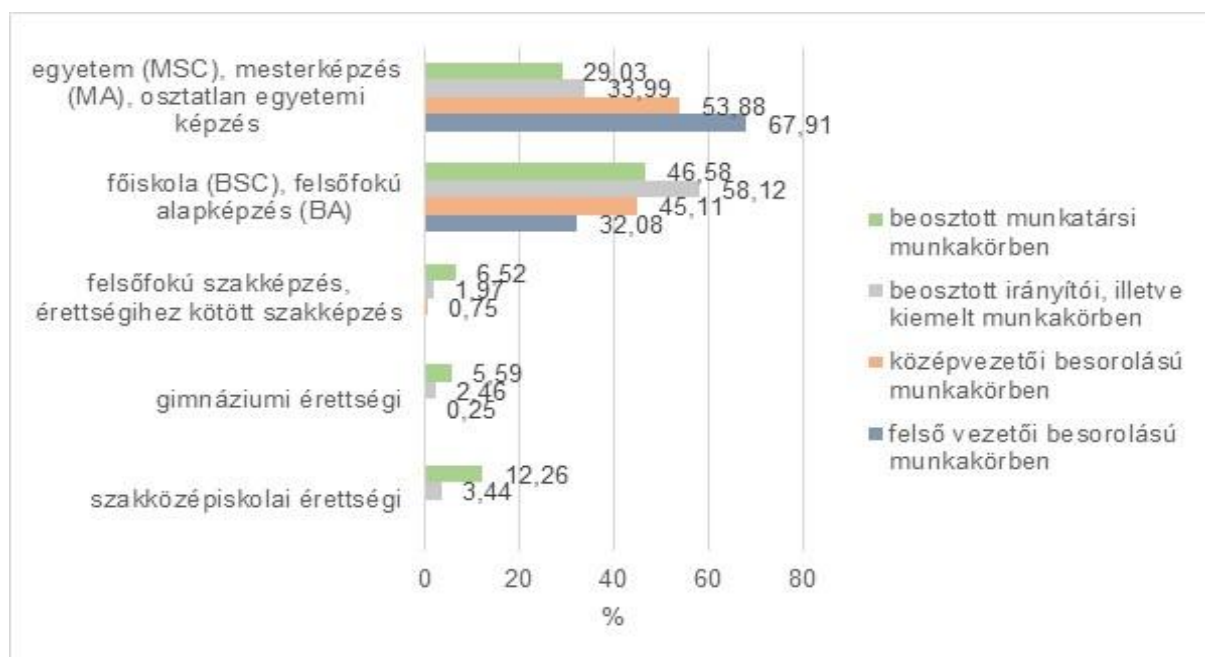
- 1 – 8 általános (régén 4 polgári)
- 2 – szakiskola, szakmunkásképző
- 3 – szakközépiskolai érettségi
- 4 – gimnáziumi érettségi
- 5 – felsőfokú szakképzés, érettségihez kötött szakképzés
- 6 – főiskola (BSC), felsőfokú alapképzés (BA)
- 7 – egyetem (MSC), mesterképzés (MA), osztatlan egyetemi képzés



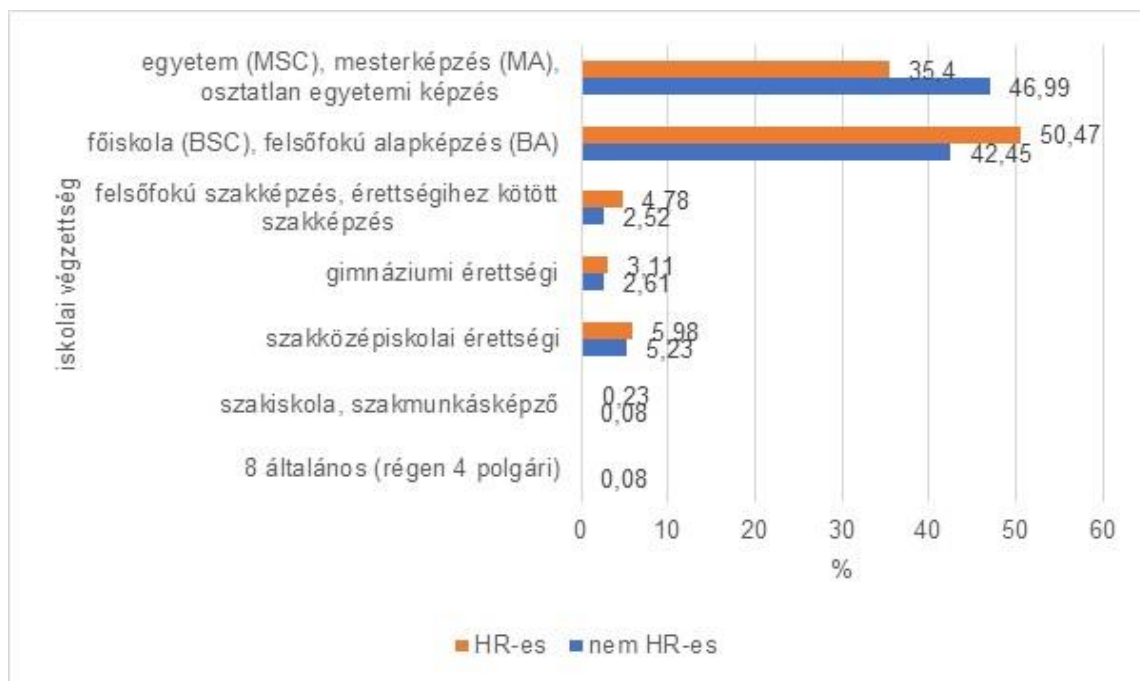
A **válaszadók** legmagasabb iskolai végzettség szerinti megoszlása 2014-ben ($n = 3274$) és 2018-ban ($n = 1575$), szakterületi bontásban (a tanulmány 10. ábrája)



A válaszadók legmagasabb iskolai végzettség szerinti megoszlása, **szakterületi bontásban**
(n = 1575)



A válaszadók legmagasabb iskolai végzettség szerinti megoszlása, **munkaköri bontásban**
(n = 1575) (a tanulmány 11. ábrája)

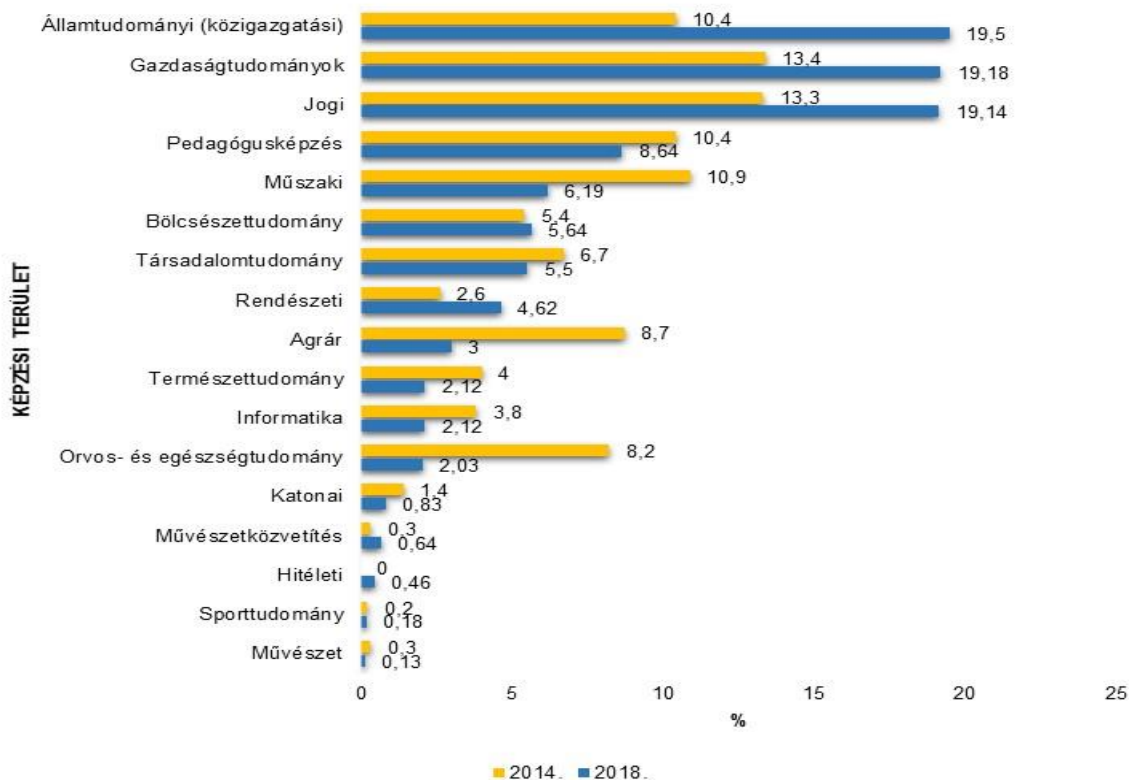


*A válaszadók legmagasabb iskolai végzettség szerinti megoszlása, **nem HR-es és HR-es bontásban** (n = 1575)*

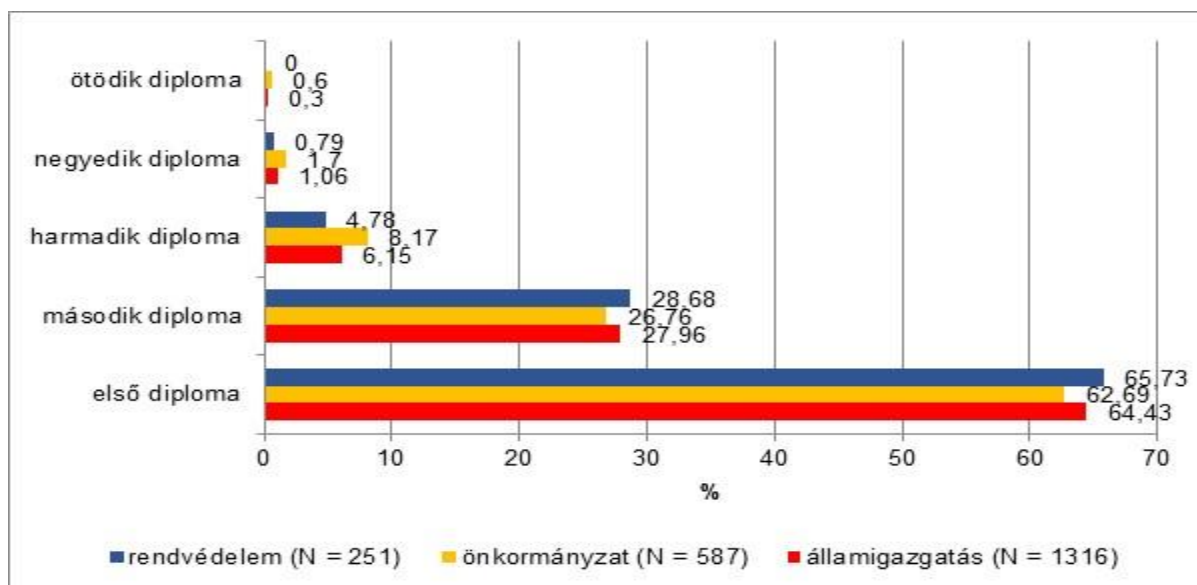
3/a. A felsőfokú végzettséggel rendelkezők jelöljék be, hogy diplomájukat/diplomáikat melyik képzési területe(ke)n szerezték? (Válasszon ki egyet vagy többet az alábbiak közül!

(1. az első felsőfokú diplomát, 2. a második felsőfokú diplomát, 3. a harmadik felsőfokú diplomát, 4. a negyedik felsőfokú diplomát, 5. az ötödik felsőfokú diplomát) Soronként több választ is jelölhet! A kérdésre csak azok válaszoljanak, akik a 3. kérdésnél a felsőfokú egyetemi és a felsőfokú főiskolai végzettséget jelölték meg!)

- a. Agrár
- b. Államtudományi (közigazgatási)
- c. Bölcsészettudomány
- d. Gazdaságtudományok
- e. Hitéleti
- f. Informatika
- g. Jogi
- h. Műszaki
- i. Művészet
- j. Művészetközvetítés
- k. Orvos- és egészségtudomány
- l. Pedagógusképzés
- m. Sporttudomány
- n. Társadalomtudomány
- o. Természettudományi
- p. Rendészeti
- q. Katonai



A **diplomás válaszadók** képzési terület szerinti megoszlása 2014-ben (n = 4296) és 2018-ban (n = 2154) (a tanulmány 12. ábrája)



A diplomás válaszadók megoszlása a megszerzett diplomájuk száma alapján, **szakterületi bontásban** (n = 2154) (a tanulmány 13. ábrája)

A diplomás válaszadók megoszlása a megszerzett diplomák száma alapján, **szakterületi bontásban** (n = 2154)

szakterület	diplomák száma	agrár	államtudományi (közigazgatási)	bölcsészettudomány	gazdaságtudományok (benne HR)	hitéleti	informatika	jogi	műszaki	művészet	művészetközvetítés	orvos- és egészségtudomány	pedagógusképzés	sporttudomány	társadalomtudomány	természettudomány	rendészeti	katonai	összesen
államigazgatás	az első felsőfokú diplomát	39	141	48	195	2	18	166	54	1	2	30	65	1	50	19	14	3	848
	a második felsőfokú diplomát	7	63	34	99	3	6	78	15			4	21		24	8	6		368
	a harmadik felsőfokú diplomát	2	5	4	17		1	29	4			3	6		9	1			81
	a negyedik felsőfokú diplomát	1	2		4	1		2				1			2	1			14
	az ötödik felsőfokú diplomát		1		2			1							1				5
	összesen:	49	212	86	317	6	25	276	73	1	2	38	92	1	86	29	20	3	1316
önkormányzat	az első felsőfokú diplomát	8	104	17	55	1	9	59	29	1	1	5	49		19	8	2	1	368
	a második felsőfokú diplomát	3	58	6	20		3	40	6			1	11	1	5	2		1	157
	a harmadik felsőfokú diplomát		15	2	10	1	1	9	4		1	0	3		2				48
	a negyedik felsőfokú diplomát		8					1					1						10
	az ötödik felsőfokú diplomát		4																4
	összesen:	11	189	25	85	2	13	109	39	1	2	6	64	1	26	10	2	2	587
rendvédelem	az első felsőfokú diplomát	4	13	10	8	1	6	9	16	1			26	1	5	6	49	10	165
	a második felsőfokú diplomát	1	7	1	4	1	2	20	4		1		4	1	1	1	22	2	72
	a harmadik felsőfokú diplomát				1				2				1		1		6	1	12
	a negyedik felsőfokú diplomát		1															1	2
	az ötödik felsőfokú diplomát																		

	összesen:	5	21	11	13	2	8	29	22	1	1	0	31	2	7	7	77	14	251
Mindösszesen:		65	422	122	415	10	46	414	134	3	5	44	187	4	119	46	99	19	2154

A diplomás válaszadók megoszlása a megszerzett diplomák száma alapján, munkaköri bontásban (n = 2154)

munkaköri	diplomák száma	agrár	államtudományi (közigazgatási)	bölcsészettudomány	gazdaságtudományok (benne HR)	hitéleti	informatika	jogi	műszaki	művészet	művészettörzsvetítés	orvos- és egészségtudomány	pedagógusképzés	sporttudomány	társadalomtudomány	természettudomány	rendészeti	katonai	összesen
felsővezető	az első felsőfokú diplomát	11	87	10	37	1	3	77	20			8	26		9	5	17	6	317
	a második felsőfokú diplomát	2	54	5	28		3	49	3			2	8		3	4	6	2	169
	a harmadik felsőfokú diplomát		14	3	8	1	1	14	5		1	2	2		4		3		58
	a negyedik felsőfokú diplomát	1	9					2							1				13
	az ötödik felsőfokú diplomát	0	3		1														4
	összesen:	14	167	18	74	2	7	142	28		1	12	36		17	9	26	8	561
középvezető	az első felsőfokú diplomát	19	70	12	80	1	10	71	37		1	13	32		14	10	24	2	396
	a második felsőfokú diplomát	7	20	9	41		5	49	10		1	1	6	1	5	2	8		165
	a harmadik felsőfokú diplomát		4	1	11			12	1				1		4		1		35
	a negyedik felsőfokú diplomát							1				1				1			3
	az ötödik felsőfokú diplomát		1																1
	összesen:	26	95	22	132	1	15	133	48		2	15	39	1	23	13	33	2	600
beosztott irányító, ill. kiemelt	az első felsőfokú diplomát	8	25	10	27	1	8	25	18	1	1	3	26	1	6	7	14	4	185
	a második felsőfokú diplomát		16	1	18	1	1	17	5				4		4	2	10	2	81
	a harmadik felsőfokú diplomát		2	0	4			6	2				1					1	16

	a negyedik felsőfokú diplomát																1		1
	az ötödik felsőfokú diplomát							1											1
	összesen:	8	43	11	49	2	9	49	25	1	1	3	31	1	10	9	25	7	284
beosztott	az első felsőfokú diplomát	13	75	43	115	1	12	62	24	2	1	11	55	1	46	10	10	2	483
	a második felsőfokú diplomát	2	38	26	35	3	2	24	7			2	18	1	17	4	3		182
	a harmadik felsőfokú diplomát	2		2	5		1	5	2			1	7		4	1	2		32
	a negyedik felsőfokú diplomát		2		4	1							1		1				9
	az ötödik felsőfokú diplomát		1		1										1				3
	összesen:	17	116	71	160	5	15	91	33	2	1	14	81	2	69	15	15	2	709
Mindösszesen:		65	422	122	415	10	46	415	134	3	5	44	187	4	119	46	100	19	2156

A diplomás válaszadók megoszlása a megszerzett diplomák száma alapján, nem HR-es és HR-es bontásban (n = 2154)

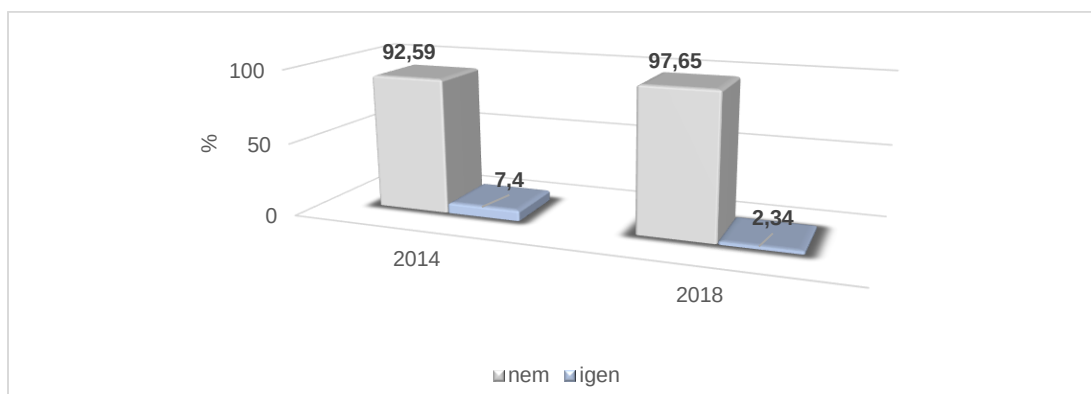
HR	diplomák száma	agrár	államtudományi (közigazgatási)	bölcsészettudomány	gazdaságtudományok (benne HR)	hitéleti	informatika	jogi	műszaki	művészet	művészetközvetítés	orvos- és egészségtudomány	pedagógusképzés	sporttudomány	társadalomtudomány	természettudomány	rendészeti	katonai	összesen
nem HR-es	az első felsőfokú diplomát	45	185	46	193	3	28	169	86	3	3	30	95	1	40	25	56	12	1020
	a második felsőfokú diplomát	10	92	28	94	4	9	100	24		1	5	25	1	17	8	23	3	444
	a harmadik felsőfokú diplomát	2	14	6	15	1	1	28	9		1	2	8		7	1	5		100
	a negyedik felsőfokú diplomát	1	8		2	1		3				1			2	1	1		20
	az ötödik felsőfokú diplomát	0	3		2			1							1				7
	összesen:	58	302	80	306	9	38	301	119	3	5	38	128	2	67	35	85	15	1591
HR-es	az első felsőfokú diplomát	6	73	29	66	1	5	65	13			5	44	1	35	8	8	2	361

	a második felsőfokú diplomát	1	36	13	28		2	39	1				11	1	12	3	5	1	153
	a harmadik felsőfokú diplomát		6		13		1	9	1			1	3		5		1	1	41
	a negyedik felsőfokú diplomát		3		2								1		0				6
	az ötödik felsőfokú diplomát		2																2
	össze:	7	120	42	109	1	8	113	15	0	0	6	59	2	52	11	14	4	563
Mindösszesen:		65	422	122	415	10	46	414	134	3	5	44	187	4	119	46	99	19	2154

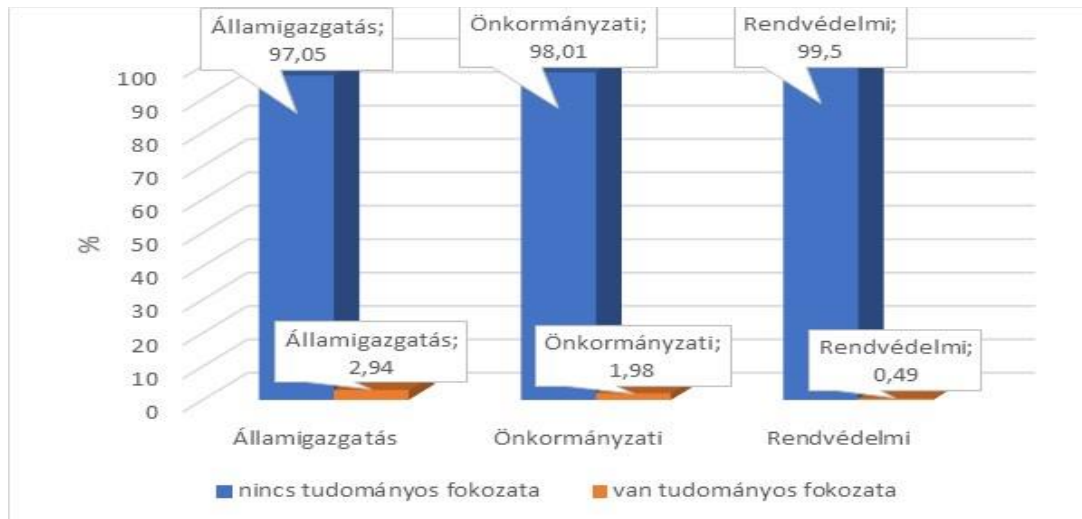
4. Ön rendelkezik tudományos fokozattal? (Jelölje be a megfelelő választ!)

0 - Nem

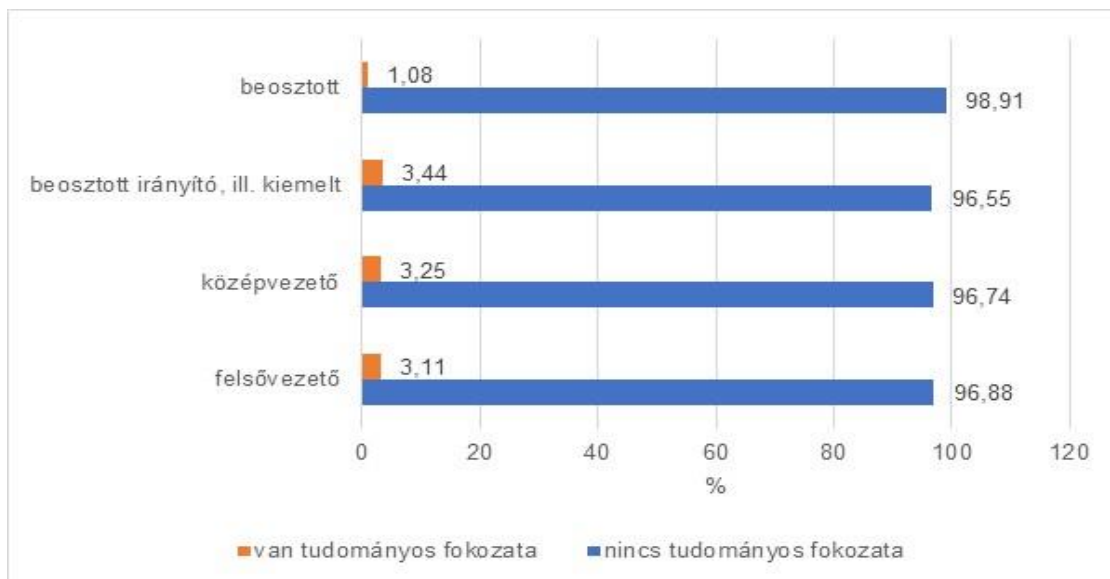
1 - Igen



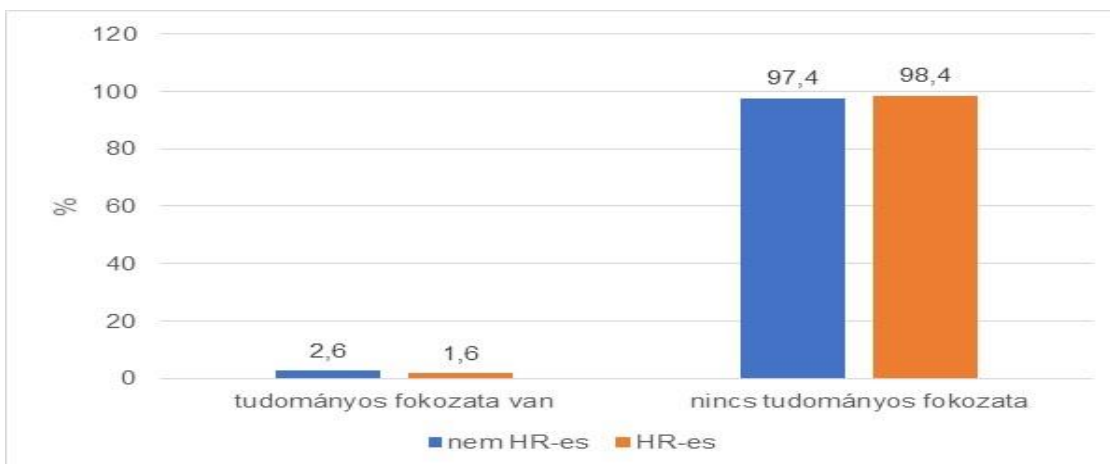
A tudományos fokozattal rendelkezők aránya 2014-ben (n = 1080) és 2018-ban (n = 1575)



A tudományos fokozattal rendelkezők aránya, **szakterületi bontásban** (n = 918, n = 454, n = 203)



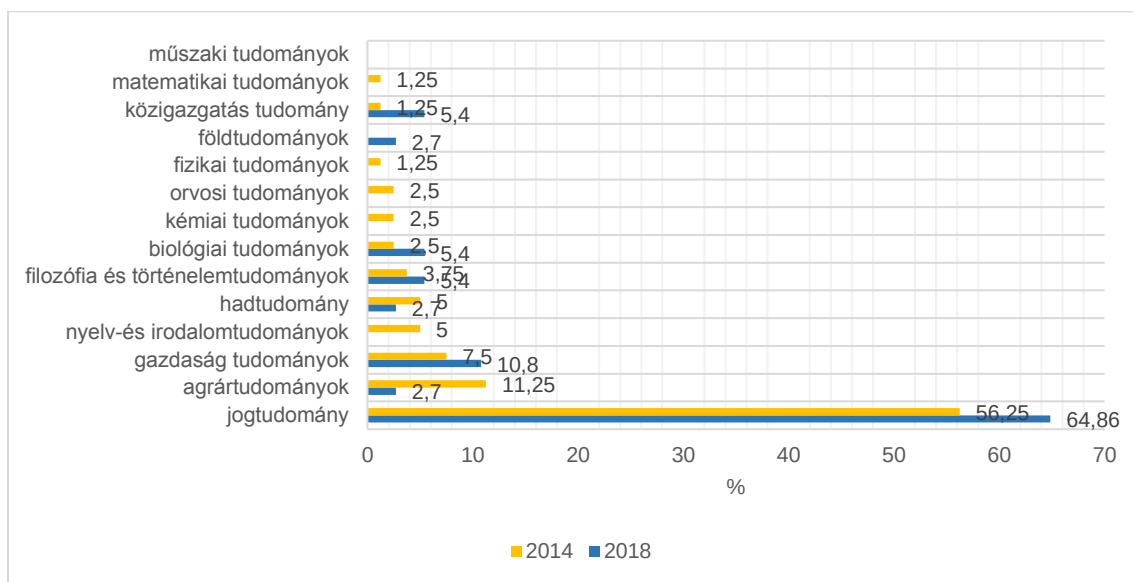
A tudományos fokozattal rendelkezők aránya, **munkaköri bontásban** ($n = 644$, $n = 203$, $n = 399$, $n = 321$)



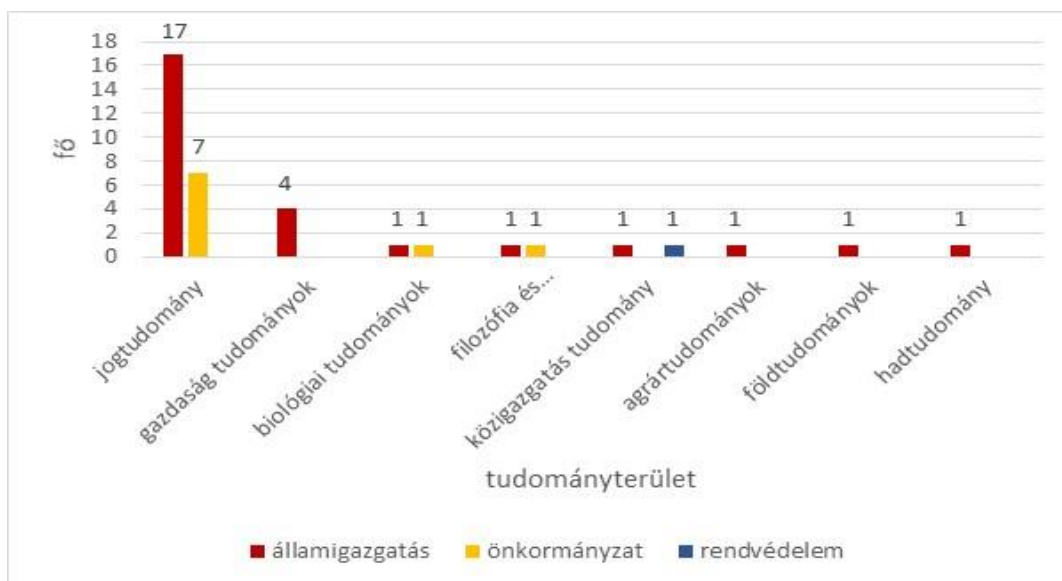
A tudományos fokozattal rendelkezők aránya, **nem HR-es és HR-es bontásban** ($n = 1147$; $n = 418$)

4/a. A tudományos fokozattal rendelkezők jelöljék be, hogy tudományos fokozatukat melyik tudományterületen szereztek meg (az MTA tudományos osztálybesorolása alapján). (Azok jelöljék be a megfelelő választ, akik a 4. kérdésre igennel válaszoltak!)

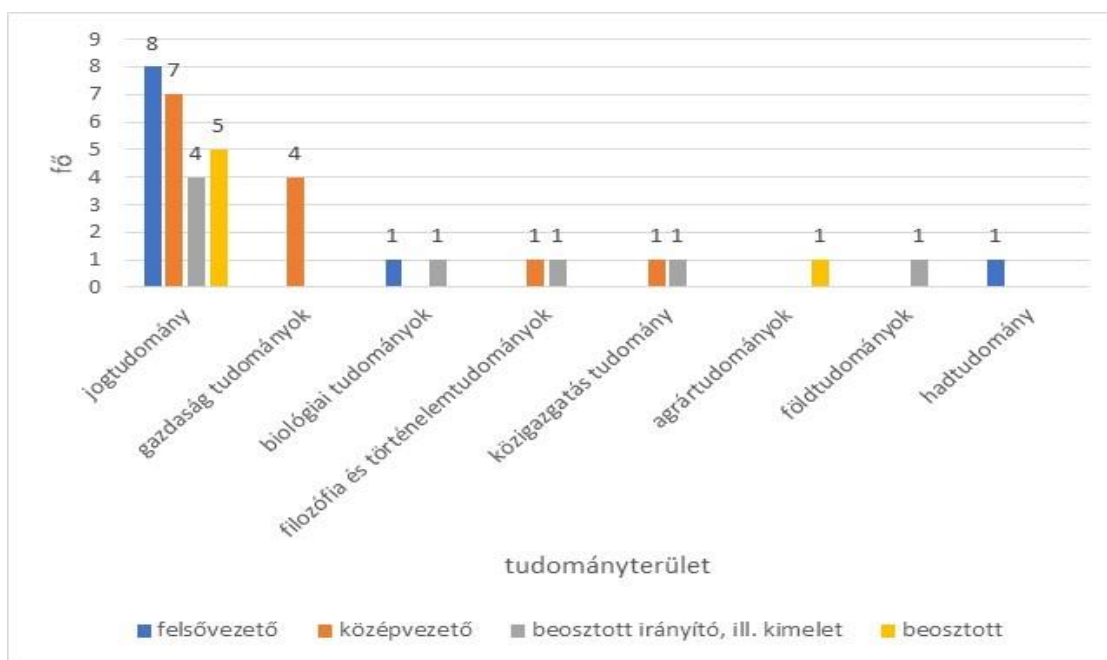
- 1 - Nyelv-és irodalomtudományok
- 2 - Filozófia és törtélemtudományok
- 3 - Matematikai tudományok
- 4 - Agrártudományok
- 5 - Orvosi tudományok
- 6- Műszaki tudományok
- 7 - Kémiai tudományok
- 8 - Biológiai tudományok
- 9 - Gazdaság tudományok
- 10 - Jogtudomány
- 11 - Közigazgatás tudomány
- 12 - Hadtudomány
- 13 - Földtudományok
- 14 - Fizikai tudományok



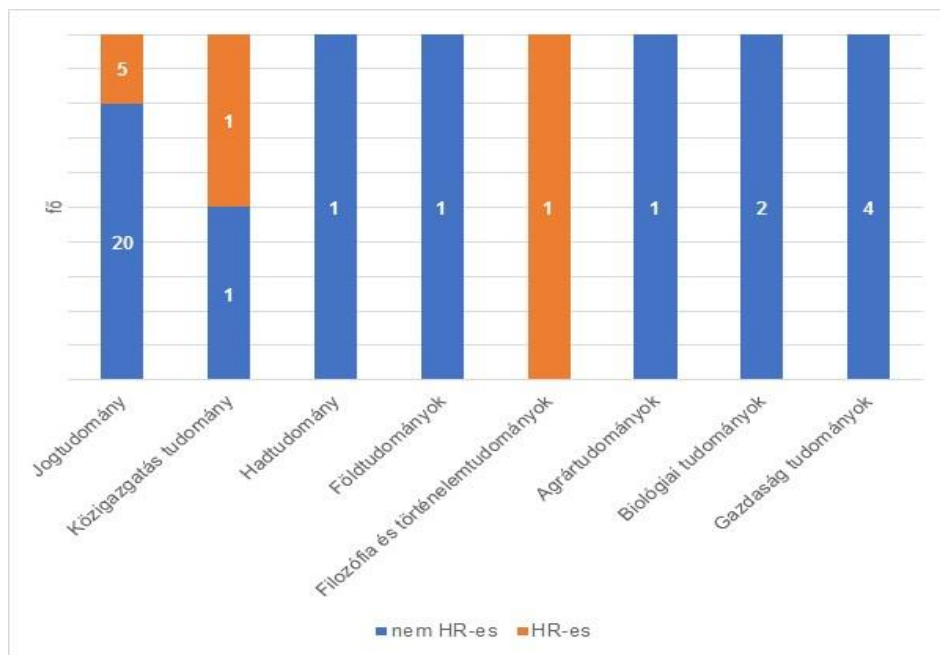
A tudományos fokozattal rendelkező válaszadók tudományterületek szerinti megoszlása
2014-ben (n = 80) és 2018-ban (n = 37)



A tudományos fokozattal rendelkezők tudományterületek szerinti megoszlása, szakterületi **bontásban** ($n = 27$; $n = 9$, $n = 1$)



A tudományos fokozattal rendelkezők tudományterületek szerinti megoszlása, **munkaköri bontásban** ($n = 30$; $n = 7$)



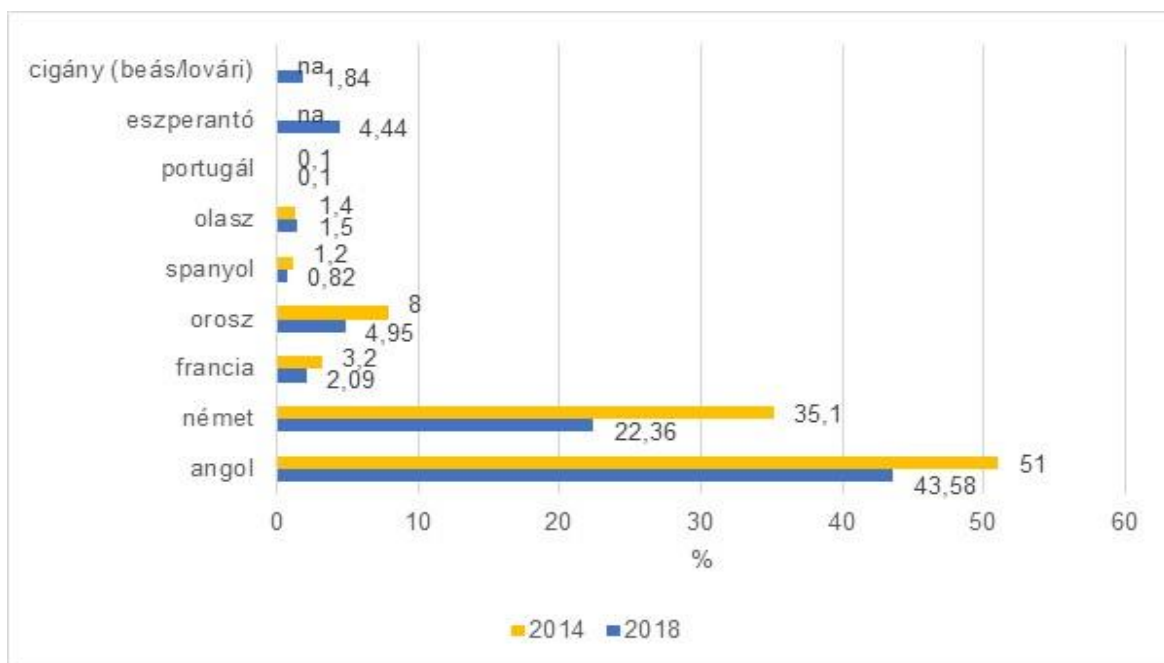
A tudományos fokozattal rendelkezők tudományterületek szerinti megoszlása, nem HR-es és HR-es bontásban (n = 10; n = 13, n = 8, n = 6)

5. Ön rendelkezik idegennyelv-tudást igazoló államilag elismert nyelvvizsgálóval?

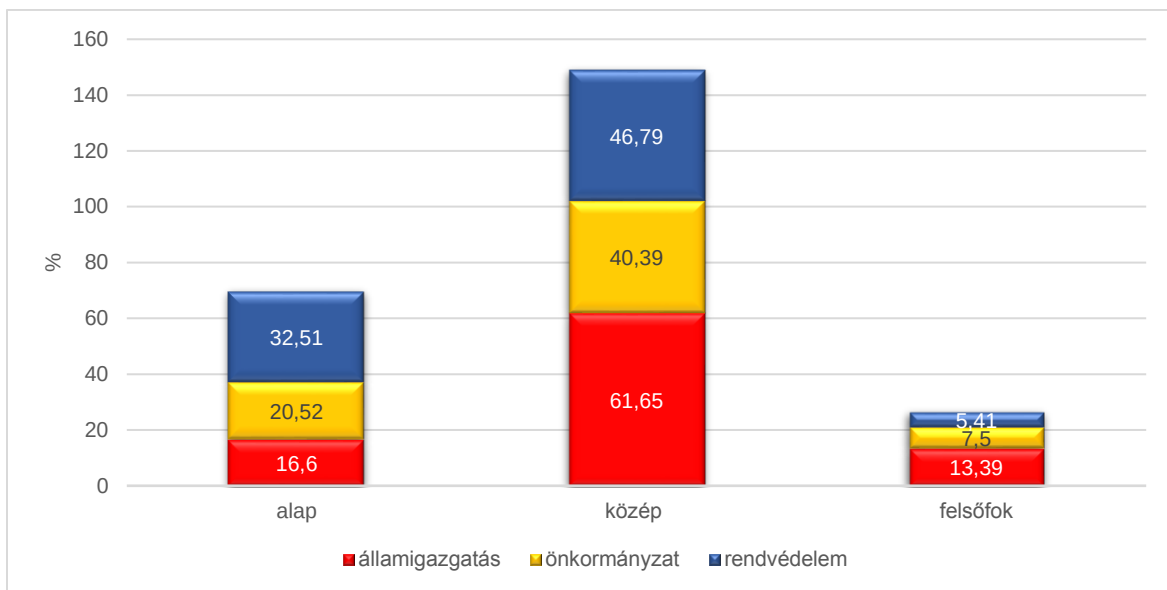
(Jelölje be a megfelelő választ! 0. nem rendelkezem, 1. alapfokúval rendelkezem, 2. középfokúval rendelkezem, 3. felsőfokúval rendelkezem. Azok, akik egy nyelvből több, különböző fokú nyelvvizsgálóval is rendelkeznek, csak a legmagasabb fokú vizsgát jelölik meg!)

angol
arab
bolgár
cigány (beás/lovári)
cseh
eszperantó
francia
héber
holland
horvát
japán
kínai/mandarin
lengyel

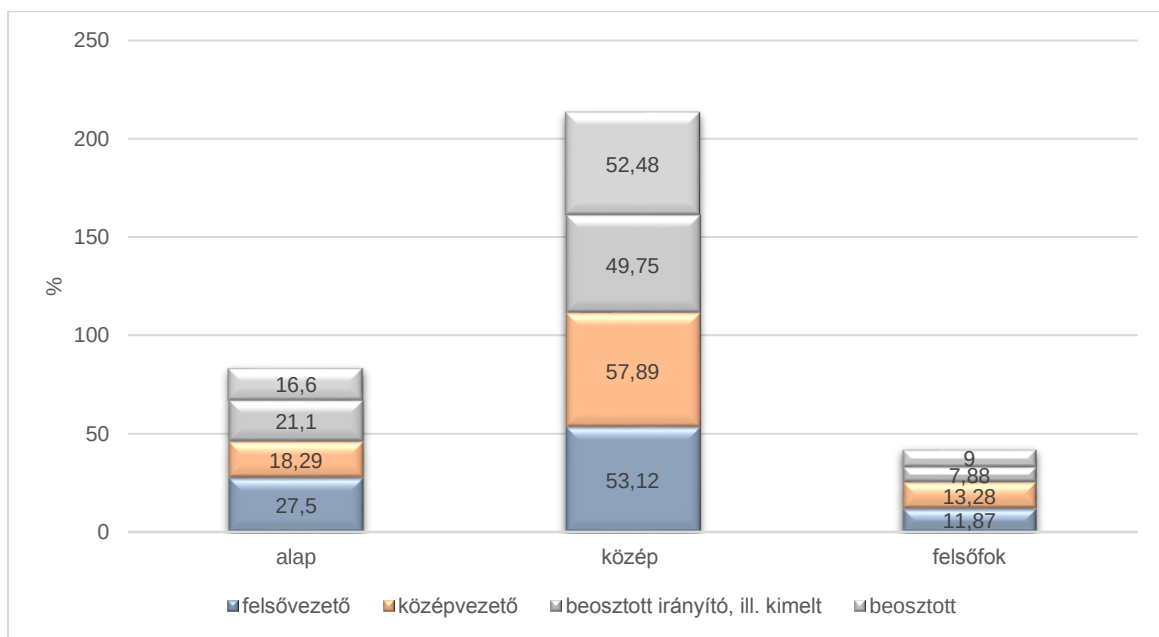
német
 olasz
 orosz
 portugál
 román
 spanyol
 szerb
 szlovén
 szlovák
 török
 ukrán
 Egyéb



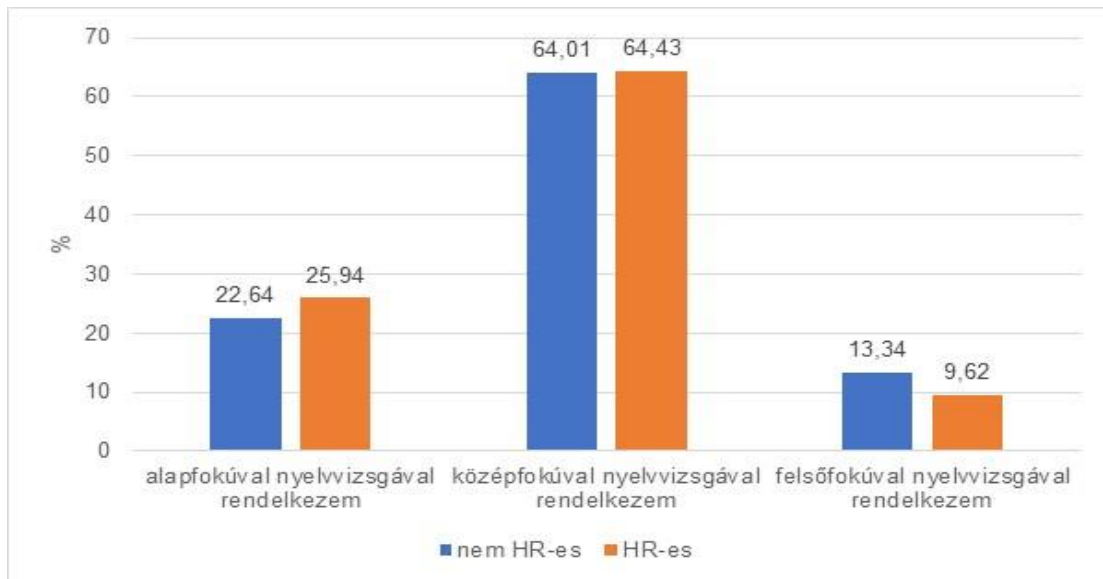
Az idegen nyelvvizsgával rendelkező **válaszadók** megoszlása a közszolgálatban 2014-ben ($n = 2134$) és 2018-ban ($n = 1574$) (a tanulmány 14. ábrája)



Az idegen nyelvvizsgával rendelkező válaszadók megoszlása, **szakterületi bontásban** (n = 1316)



Az idegen nyelvvizsgával rendelkező válaszadók megoszlása, **munkaköri bontásban** (n = 1316)



*Az idegen nyelvvizsgával rendelkező válaszadók megoszlása, **nem HR-es és HR-es bontásban** (n = 1316)*

A válaszadók idegen nyelvvizsga szerinti megoszlása, szakterületi bontásban (n = 1574)

szakterület	államigazgatás				önkormányzat				rendvédelem			
nyelv	nem rendelkezem	alapfokúval rendelkezem	középfokúval rendelkezem	felsőfokúval rendelkezem	nem rendelkezem	alapfokúval rendelkezem	középfokúval rendelkezem	felsőfokúval rendelkezem	nem rendelkezem	alapfokúval rendelkezem	középfokúval rendelkezem	felsőfokúval rendelkezem
angol (N= 1575)	464	85	305	64	310	46	87	11	115	34	47	7
arab (N = 1575)	918				453		1		203			
bolgár (N = 1575)	918				454				203			
cigány (beás/lovári) (N = 1575)	905	2	11		445	3	6		196		7	
cseh (N = 1574)	917			1	453				202		1	
eszperantó (N = 1574)	878	3	34	3	434	4	15		192		11	
francia (N = 1574)	895	3	16	4	445	4	4		201		2	
héber (N = 1574)	917			1	452			1	203			
holland (N = 1574)	918				453				203			
horvát (N = 1574)	917		1		453				201	2		
japán (N = 1574)	918				453				203			
kínai/mandarin (N = 1574)	917			1	452			1	202		1	
lengyel (N = 1574)	915	1	1	1	452	1			203			
német (N = 1574)	703	32	163	20	358	22	63	10	161	19	21	2
olasz (N = 1574)	900	5	12	1	448	1	3	1	201	2		
orosz (N = 1574)	865	19	17	17	439	8	2	4	192	7	2	2
portugál (N = 1574)	918				451	2			203			
román (N = 1574)	911	1	3	3	451	1		1	203			
spanyol (N = 1574)	910	2	2	4	450	1	1	1	201	1	1	
szerb (N = 1574)	915		1	2	452	0	0	1	202		1	
szlovén (N = 1574)	918				451			2	203			
szlovák (N = 1574)	917			1	452			1	203			
török (N = 1574)	918				451		1		203			
ukrán (N = 1574)	918				453				201	1	1	

A válaszadók idegen nyelvvizsga szerinti megoszlása, munkaköri bontásban (n = 1566)

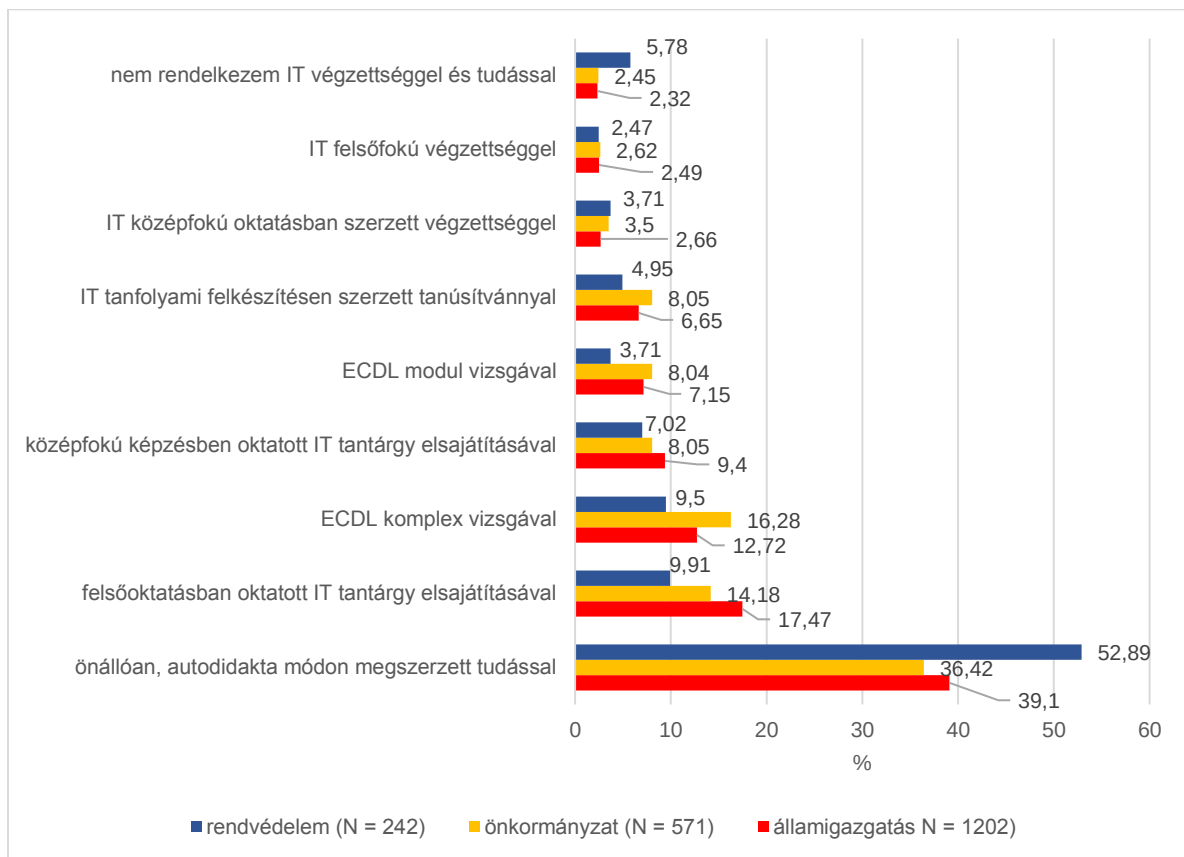
munkakör	felsővezető				középvezető				beosztott irányító, ill. kiemelt				beosztott irányító, ill. kiemelt			
	nem rendelkezem	alapfokúval rendelkezem	középfokúval rendelkezem	felsőfokúval rendelkezem	nem rendelkezem	alapfokúval rendelkezem	középfokúval rendelkezem	felsőfokúval rendelkezem	nem rendelkezem	alapfokúval rendelkezem	középfokúval rendelkezem	felsőfokúval rendelkezem	nem rendelkezem	alapfokúval rendelkezem	középfokúval rendelkezem	felsőfokúval rendelkezem
angol (N= 1567)	183	43	80	15	209	37	125	28	125	23	49	6	368	60	185	31
arab (N = 1567)	321				399				203				643		1	
bolgár (N = 1567)	321				399				203				644			
cigány (beás/lovári) (N = 1567)	316	1	4		388		11		200		3		634	4	6	
cseh (N = 1566)	319			1	398	1			203				644			
eszperantó (N = 1566)	308	0	12		383	3	12	1	188		15		617	4	21	2
francia (N = 1566)	312	2	6		387	2	7	3	202		1		633	3	7	1
héber (N = 1566)	319			1	399				202			1	644			
holland (N = 1566)	320				399				203				644			
horvát (N = 1566)	319	1			398		1		202	1			644			
japán (N = 1566)	320				399				203				644			
kínai/mandarin (N = 1566)	318			2	399				202		1		644			
lengyel (N = 1566)	318	1		1	399				201	1	1		644			
német (N = 1566)	231	21	60	8	319	16	56	8	162	13	25	3	505	23	104	12
olasz (N = 1566)	317	1	2		388	3	7	1	201	1	1		635	3	5	1
orosz (N = 1566)	295	13	5	7	371	10	9	9	193	4	3	3	629	7	4	4
portugál (N = 1566)	318	2			399				203				644			
román (N = 1566)	318	1		1	398			1	199		2	2	642	1	1	
spanyol (N = 1566)	317	2	1		396	1	1	1	203				637	1	2	4
szerb (N = 1566)	318			2	396		2	1	203				644			
szlovén (N = 1566)	320				399				202			1	643			1
szlovák (N = 1566)	320				399				203				642			2
török (N = 1566)	320				399				203				643		1	
ukrán (N = 1566)	320				399				203				642	1	1	

A válaszadók idegen nyelvvizsga szerinti megoszlása, nem HR-es és HR-es bontásban (n = 1564)

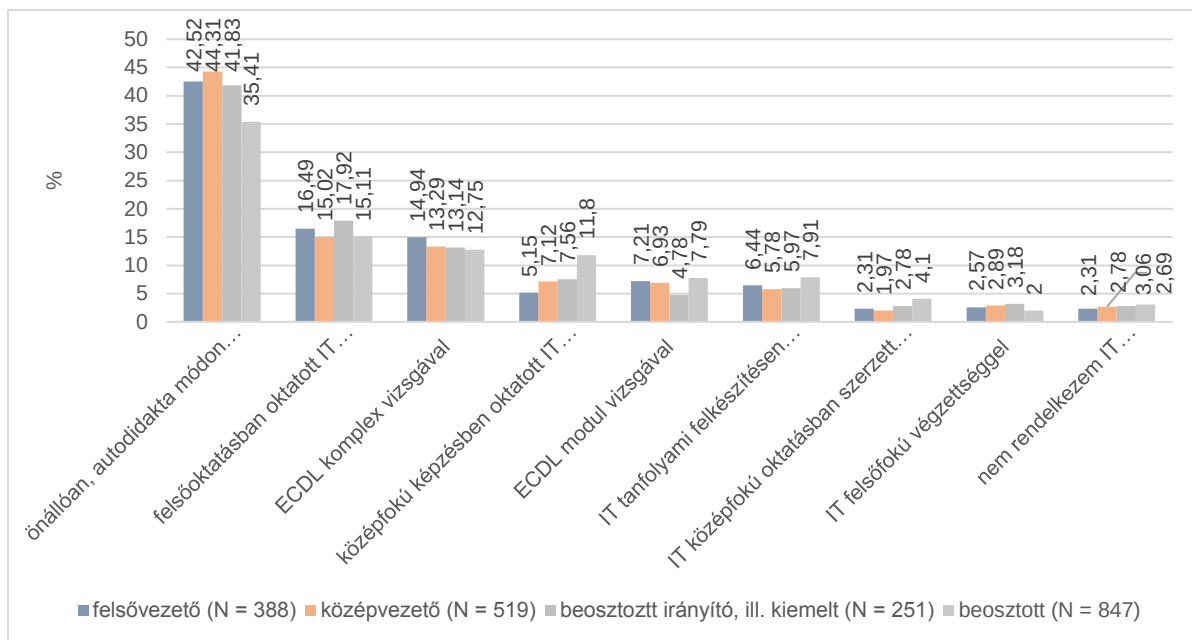
nyelv	Nem HR-es				HR-es			
	nem rendelkezem	alapfokúval rendelkezem	középfokúval rendelkezem	felsőfokúval rendelkezem	nem rendelkezem	alapfokúval rendelkezem	középfokúval rendelkezem	felsőfokúval rendelkezem
angol (N= 1564)	644	112	326	65	241	49	113	15
arab (N = 1564)	1147				417		1	
bolgár (N = 1564)	1146				418			
cigány (beás/lovári) (N = 1564)	1129	1	17		407	4	7	
cseh (N = 1564)	1146				417		1	
eszperantó (N = 1564)	1096	4	45	1	398	3	15	2
francia (N = 1564)	1126	2	14	4	406	5	7	
héber (N = 1564)	1146				418			
holland (N = 1564)	1146				418			
horvát (N = 1564)	1143	2	1		418			
japán (N = 1564)	1146				418			
kínai/mandarin (N = 1564)	1144			2	417		1	
lengyel (N = 1564)	1143	1	1	1	417	1		
német (N = 1564)	889	57	177	23	327	16	67	8
olasz (N = 1564)	1125	8	12	1	414		3	1
orosz (N = 1564)	1087	24	16	19	399	10	5	4
portugál (N = 1564)	1145	1			417	1		
román (N = 1564)	1137	2	3	4	418			
spanyol (N = 1564)	1135	4	3	4	416		1	1
szerb (N = 1564)	1141		2	3	418			
szlovén (N = 1564)	1145			1	417			1
szlovák (N = 1564)	1145			1	417			1
török (N = 1564)	1145		1		418			
ukrán (N = 1564)	1144	1	1		418			

6. Ön milyen szintű informatikai végzettséggel, illetve tudással rendelkezik? (Válasszon ki egyet vagy többet az alábbi válaszlehetőségek közül!)

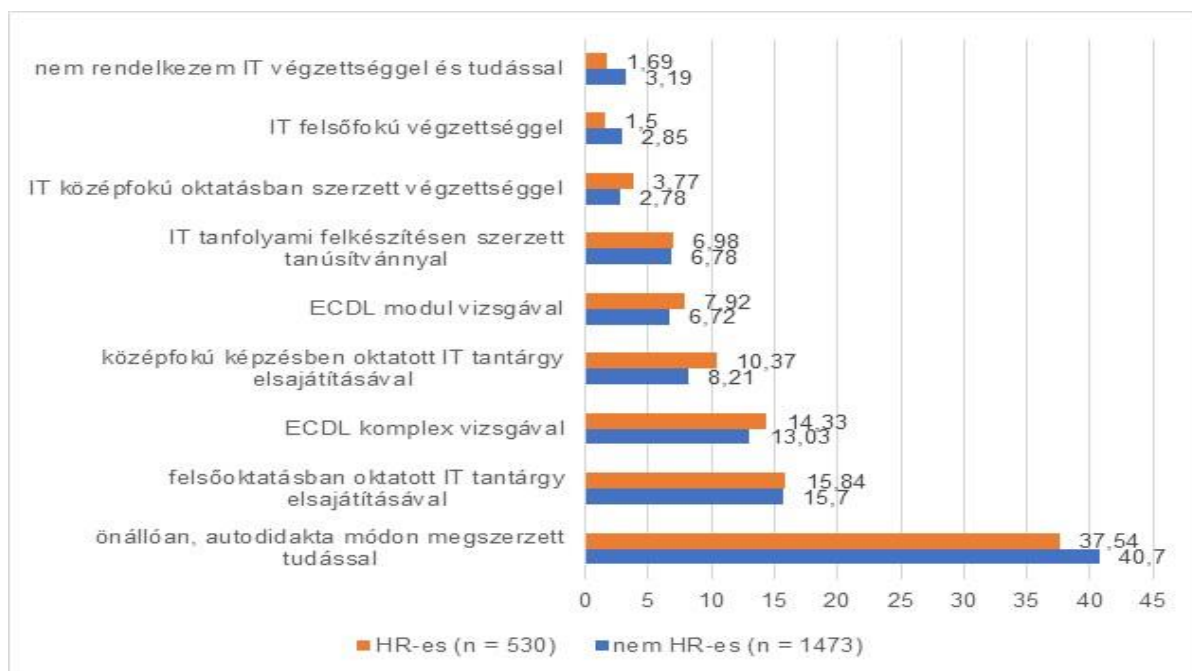
- 0 - Nem rendelkezem IT végzettséggel és tudással
- 1 - Önállóan, autodidakta módon megszerzett tudással
- 2 - IT tanfolyami felkészítésen szerzett tanúsítvánnyal
- 3 - ECDL modul vizsgával
- 4 - ECDL komplex vizsgával
- 5 - Középfokú képzésben oktató IT tantárgy elsajátításával
- 6 - IT középfokú oktatásban szerzett végzettséggel
- 7 - Felsőoktatásban oktató IT tantárgy elsajátításával
- 8 - IT felsőfokú végzettséggel



A válaszadók megoszlása informatikai tudásuk szintje alapján, szakterületi bontásban (n = 242, n = 571, n = 1202)



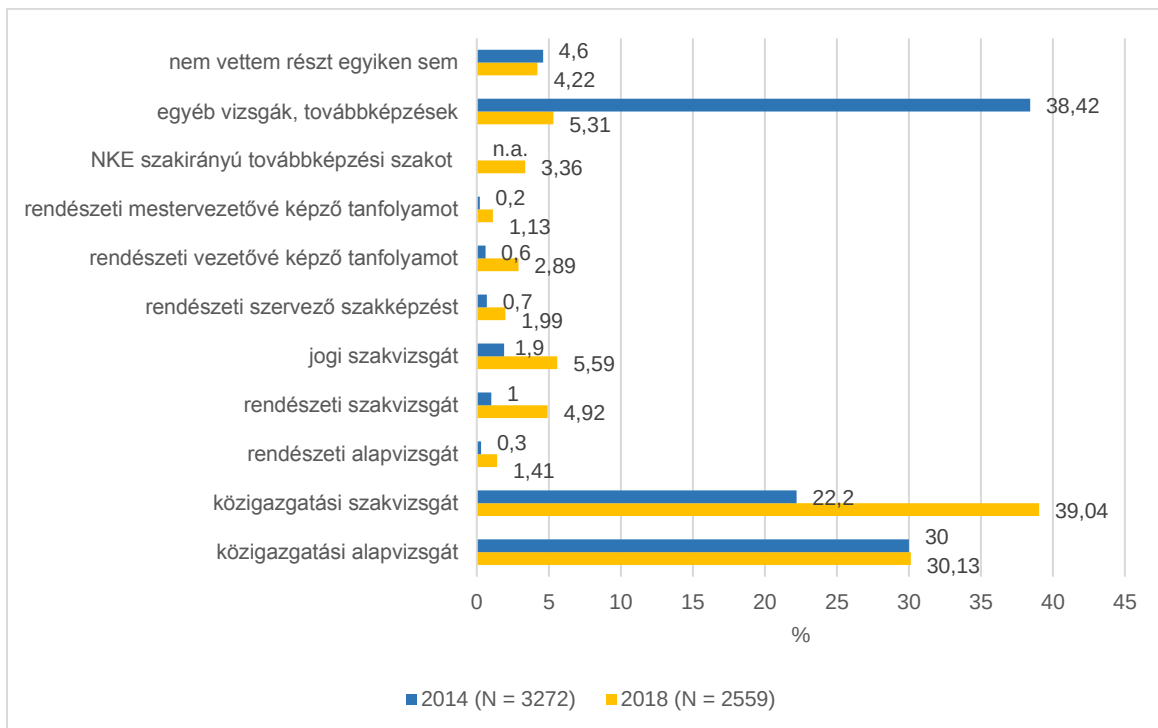
A válaszadók megoszlása informatikai tudásuk szintje alapján, **munkaköri bontásban** (n = 388, 519, n = 251, n = 847)



A válaszadók megoszlása informatikai tudásuk szintje alapján, **nem HR-es és HR-es bontásban** (n = 1473, n = 530)

7. A jelenlegi munkaköre betöltéséhez vagy annak megtartásához milyen kötelezően előírt vizsgát, képzést és egyéb felkészítést teljesített? (Válasszon ki egyet vagy többet az alábbi válaszlehetőségek közül!)

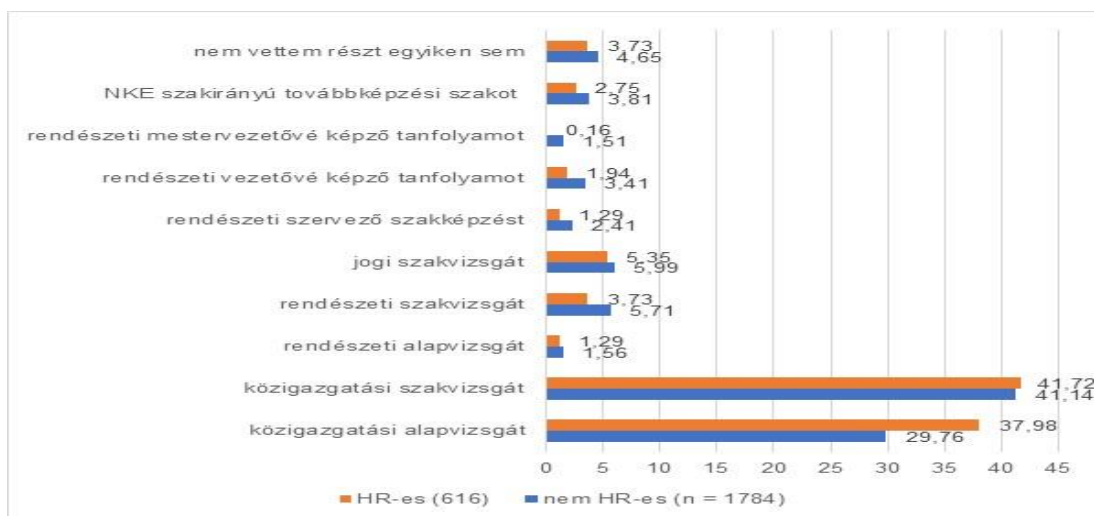
- 1 - Közigazgatási alapvizsgát
- 2 - Közigazgatási szakvizsgát
- 3 - Rendészeti alapvizsgát
- 4 - Rendészeti szakvizsgát
- 5 - Jogi szakvizsgát
- 6 - Rendészeti szervező szakképzést (vagy ennek valamely korábbi megfelelőjét: másoddiplomás képzést, átképzést)
- 7 - Rendészeti vezetővé képző tanfolyamot
- 8 - Rendészeti mestervezetővé képző tanfolyamot
- 9 - NKE szakirányú továbbképzési szakot
- 10 - Nem vettem részt egyiken sem
- 11 - Egyéb kötelezően előírt vizsgát, képzést, felkészítést



A **válaszadók** megoszlása a kötelezően teljesítendő képzések, vizsgák és egyéb felkészítések alapján 2014-ben (n = 3272) és 2018-ban (n = 2559)

*A válaszadók megoszlása a kötelezően teljesítendő képzések, vizsgák és egyéb felkészítések alapján, **szakterületi és munkaköri bontásban** (a tanulmány 4. táblázata)*

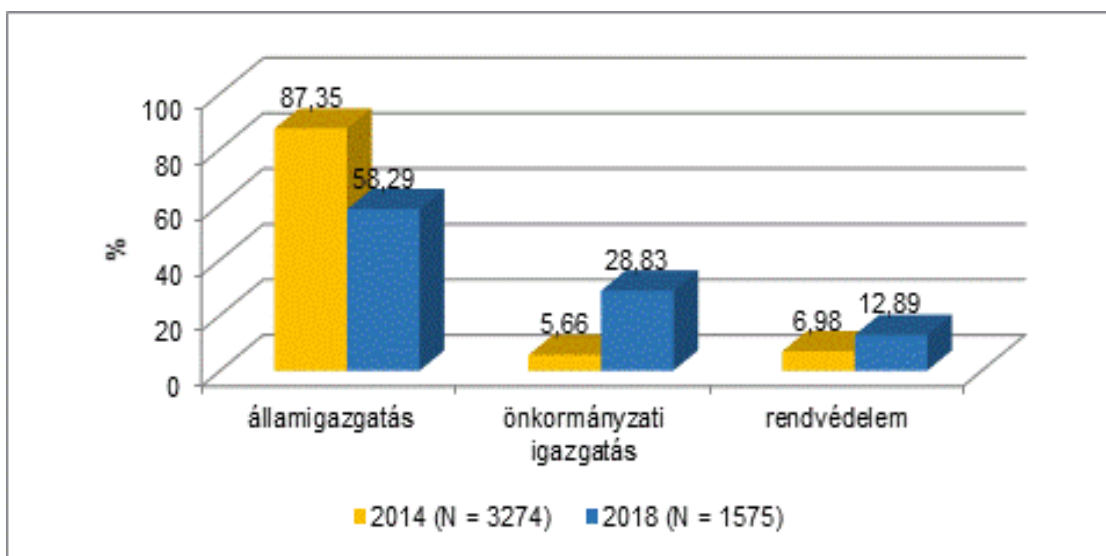
kötelezően teljesítendő közszolgálati képzések és vizsgák	szakterület			munkakör			
	államigazgatás (n = 1399)	önkormányzat (n = 1057)	rendvédelem (n = 362)	felsővezető (n = 508)	középvezető (n = 695)	beosztott irányító, ill. kiemelt (n = 308)	beosztott (n = 891)
közigazgatási alapvizsgát	35,88	24,78	1,38	18,3	27,48	25,64	45,31
közigazgatási szakvizsgát	48,1	67,64	2,42	45,66	43,59	36,68	38,49
rendészeti alapvizsgát	0,35	0,09	8,28	0,98	1,15	3,57	1,34
rendészeti szakvizsgát	0,57	0,09	32,3	4,92	6,33	11,03	2,46
jogi szakvizsgát	7	3,2	3,03	11,81	7,91	2,27	2,02
rendészeti szervező szakképzést	0,71		11,32	1,96	2,01	6,81	0,67
rendészeti vezetővé képző tanfolyamot	0,07		20,16	3,54	6,61	2,59	0,11
rendészeti mestervezetővé képző tanfolyamot	0,07		7,73	5,31		0,32	
NKE szakirányú továbbképzési szakot	3,64	2,45	2,2	3,54	3,74	4,87	2,91
nem vettem részt egyiken sem	3,57	1,7	11	3,93	1,15	6,16	6,62
összesen:	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



*A válaszadók megoszlása a kötelezően teljesítendő képzések, vizsgák és egyéb felkészítések alapján, **nem HR-es és HR-es bontásban** (n = 1784, n = 6,16)*

8. Melyik közszolgálati területen tevékenykedik? (Jelölje be a megfelelő választ!)

- 1 - Államigazgatás
- 2 - Önkormányzati igazgatás
- 3 - Rendvédelem



*A **válaszadók** megoszlása a szerint, hogy milyen közszolgálati szakterületen tevékenykednek 2014-ben (n = 3274) és 2018-ban (n = 1575) (a tanulmány 2. ábrája)*

8/a. Az államigazgatáson belül melyik szervtípushoz tartozó munkahelyen dolgozik? (Aki az államigazgatásban dolgozik, jelölje be a megfelelő választ!)

- 1 Államhatalmi szervek hivatala
- 2 Autonóm államigazgatási szerv
- 3 Miniszterelnökség
- 4 Minisztérium
- 5 Kormányhivatal
- 6 Központi hivatal
- 7 Fővárosi/megyei kormányhivatal
- 8 Területi államigazgatási szerv
- 9- Nemzeti Adó-és Vámhivatal

8/b. Az önkormányzati igazgatáson belül melyik szervtípushoz tartozó munkahelyen dolgozik? (Aki az önkormányzati igazgatásban dolgozik, jelölje be a megfelelő választ!)

- 1 - Megyei jogú városi önkormányzat képviselő-testületének hivatala
- 2 - Főpolgármesteri hivatal
- 3 - Fővárosi kerületi önkormányzat képviselő-testületének hivatala
- 4 - Megyei önkormányzat közgyűlésének hivatala
- 5 - Nagyközségi önkormányzat képviselő-testületének hivatala
- 6 - Közös önkormányzati hivatal
- 7 - Járásszékhely városi önkormányzat polgármesteri hivatala
- 8 - Városi önkormányzat képviselő-testületének hivatala
- 9 - Községi önkormányzat képviselő-testületének hivatala

8/c. A rendvédelmen belül melyik rendvédelmi szervezethez tartozó munkahelyen dolgozik? (Aki a rendészeti igazgatásban dolgozik, jelölje be a megfelelő választ!)

- 1 - Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnokságán
- 2 - Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága területi rendvédelmi szervezeténél
- 3 - BM Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóságon
- 4 - BM Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság területi rendvédelmi szervezeténél
- 5 - BM Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság helyi rendvédelmi szervezeténél
- 6 - Országos Rendőr-főkapitányságon
- 7 - Országos Rendőr-főkapitányság területi rendvédelmi szervezeténél
- 8 - Országos Rendőr-főkapitányság helyi rendvédelmi szervezeténél
- 9 - Rendészeti szakgimnáziumban
- 10 - Nemzeti Szakértő és Kutatóközpontban
- 11 - Nemzeti Védelmi Szolgálatnál
- 12 - Terrorelhárítási Központban
- 13 - Terrorelhárítási, Információs és Bűnügyi Elemző Központban
- 14 - Bevándorlási és Menekültügyi Hivatalban

A valamennyi válaszadó **szakterületi bontásban** (n = 1575) (a tanulmány 3. táblázata)

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

A válaszadók szervtípusok szerinti megoszlása, **munkaköri bontásban** (n = 320, n = 399, n = 203, n = 644)

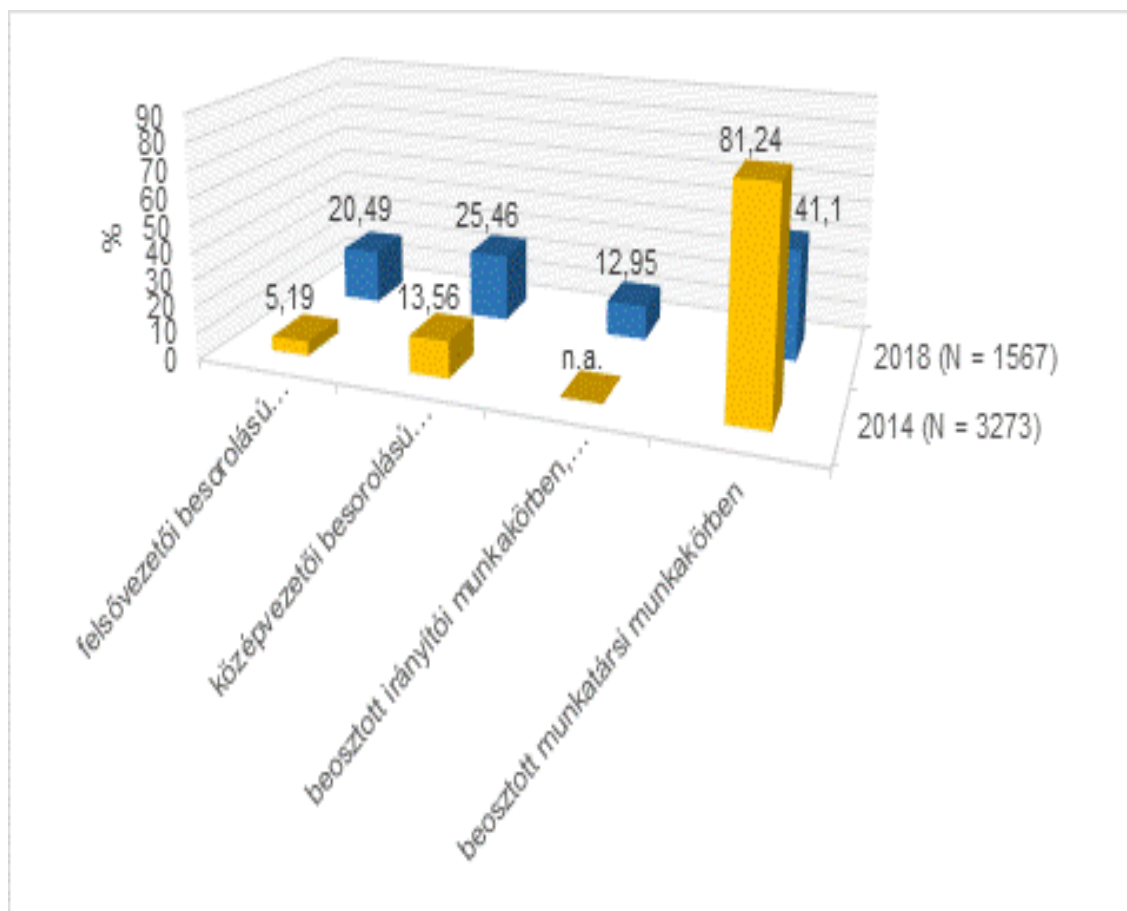
	felsővezető (n = 320)	középvezető (n = 399)	beosztott irányító, ill. kimelet (n = 203)	beosztott (n = 644)
államhatalmi szervek hivatala	1	2	1	0
autonóm államigazgatási szerv	4	3	1	6
miniszterelnökség	6	9	1	3
minisztérium	29	43	7	22
kormányhivatal	24	58	26	132
központi hivatal	10	19	2	23
fővárosi/megyei kormányhivatal	35	75	32	115
területi államigazgatási szerv	8	28	4	14
Nemzeti Adó-és Vámhivatal	27	31	23	91
összesen:	144	268	97	406
megyei jogú városi önkormányzat képviselő- testületének hivatala	11	38	9	9
főpolgármesteri hivatal	1	6	0	2
fővárosi kerületi önkormányzat képviselő- testületének hivatala	3	5	3	6
megyei önkormányzat közgyűlésének hivatala	3	1	0	2
nagyközségi önkormányzat képviselő- testületének hivatala	16	1	0	15
közös önkormányzati hivatal	57	15	16	69
járasszékhely városi önkormányzat polgármesteri hivatala	14	3	3	5
városi önkormányzat képviselő-testületének hivatala	14	6	5	46
községi önkormányzat képviselő-testületének hivatala	27	4	5	30
összesen:	146	79	41	184
BVOP területi rendvédelmi szervezeténél	0	2	8	0
BM OKF	0	2	2	1
BM OKF területi rendvédelmi szervezeténél	3	11	1	3
BM OKF helyi rendvédelmi szervezeténél	2	4	12	11
ORFK	0	2	1	2
ORFK területi rendvédelmi szervezeténél	3	10	9	16
ORFK helyi rendvédelmi szervezeténél	21	21	31	17
Rendészeti szakgimnáziumban	1	0	1	1
Bevándorlási és Menekültügyi Hivatalban	0	0	0	3
összesen:	30	52	65	54
mindösszesen:	320	399	203	644

A válaszadók szervtípusok szerinti megoszlása HR-es bontásban (n = 186, n = 196, n = 36)

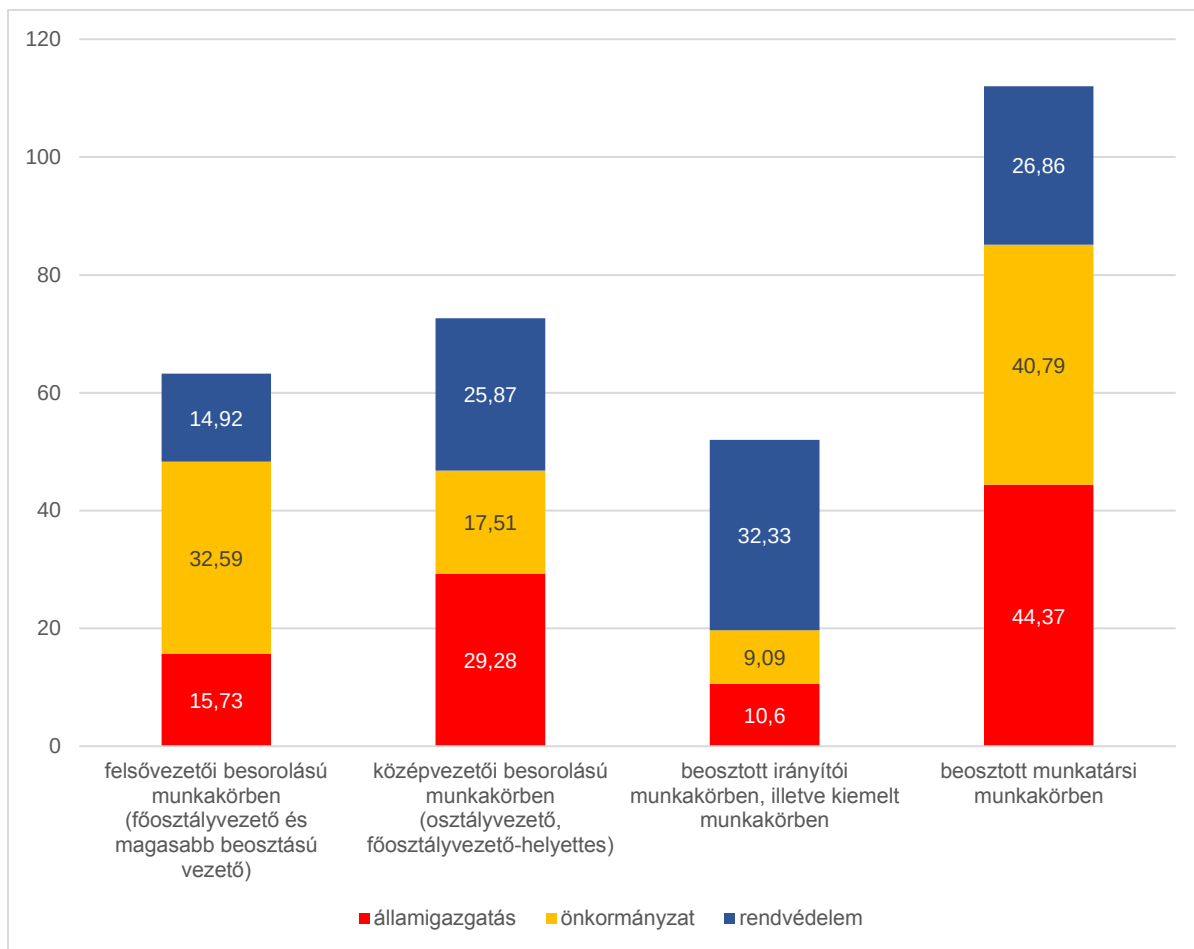
államigazgatás (n = 918 /%)	HR-es	önkormányzat (n = 454 /%)	HR-es	rendvédelem (n = 203 /%)	HR-es
államhatalmi szervek hivatalánál	1,07	megyei jogú városi önkormányzat képviselő-testületének hivatalánál	10,71	BVOP területi rendvédelmi szervezeténél	2,77
autonóm államigazgatási szervnél	1,06	főpolgármesteri hivatalban	2,55	BM OKF-nél	8,33
miniszterelnökségnél	3,22	fővárosi kerületi önkormányzat képviselő-testületének hivatalánál	7,14	BM OKF területi rendvédelmi szervezeténél	22,2
minisztériumban	5,37	megyei önkormányzat közgyűlésének hivatalában	1,53	BM OKF helyi rendvédelmi szervezeténél	11,11
kormányhivatalban	24,1	nagyközségi önkormányzat képviselő-testületének hivatalánál	7,14	ORFK-nál	5,55
központi hivatalban	9,13	közös önkormányzati hivatalban	25,5	ORFK területi rendvédelmi szervezeténél	8,33
fővárosi/megyei kormányhivatalban	34,40	járasszékhely városi önkormányzat polgármesteri hivatalánál	6,1	ORFK helyi rendvédelmi szervezeténél	38,88
területi államigazgatási szervnél	5,37	városi önkormányzat képviselő-testületének hivatalában	23,46	rendészeti szakgimnáziumban	2,77
Nemzeti Adó-és Vámhivatalnál	15,59	községi önkormányzat képviselő-testületének hivatalában	15,8	Bevándorlási és Menekültügyi Hivatalban	-
Összesen:	100%	Összesen:	100%	Összesen:	100%

9. Milyen munkakörben dolgozik? (Jelölje be a megfelelő választ!)

- 1 – Felső vezetői besorolású munkakörben (főosztályvezető és magasabb beosztású vezető)
- 2 - Középvezetői besorolású munkakörben (osztályvezető, főosztályvezető-helyettes)
- 3 - Beosztott irányítói munkakörben, illetve kiemelt munkakörben
- 4 - Beosztott munkatársi munkakörben



A válaszadó **munkakör szerinti megoszlása** 2014-ben (n = 3273) és 2018-ban (n = 1567) (a tanulmány 3. ábrája)

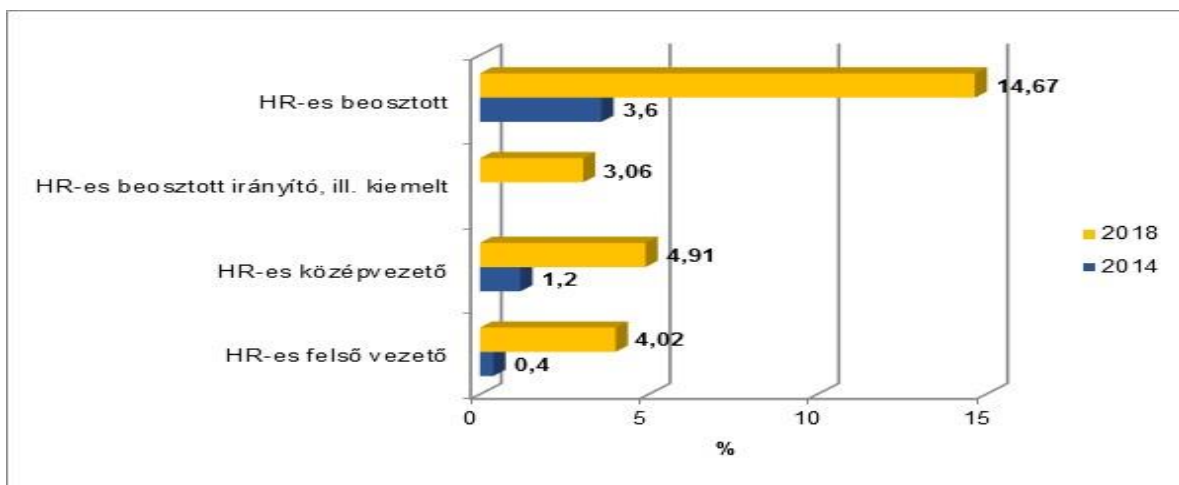


*A válaszadók munkakör szerinti megoszlása, **szakterületi bontásban** (n = 1567)*

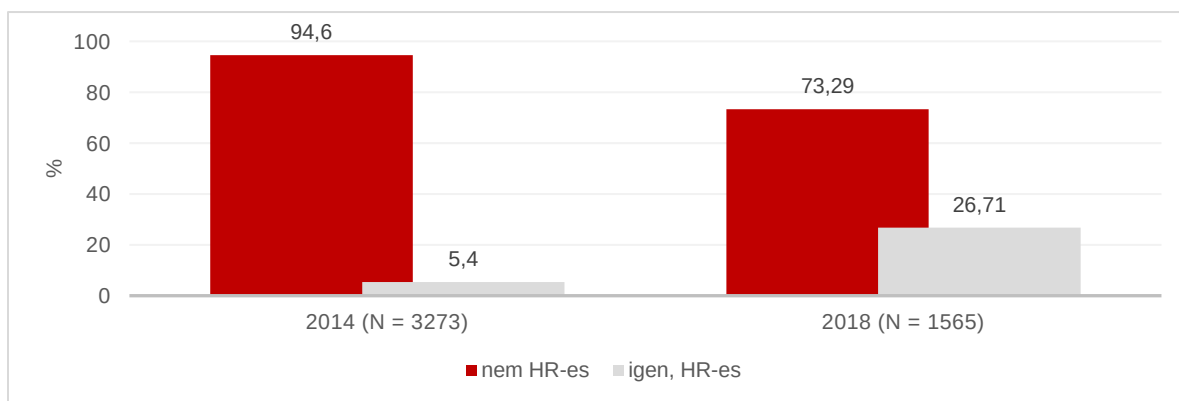
10. Ön emberierőforrás-gazdálkodással (HR) foglalkozó funkcionális szakterületen dolgozik?
(Jelölje be a megfelelő választ!)

0 - Nem

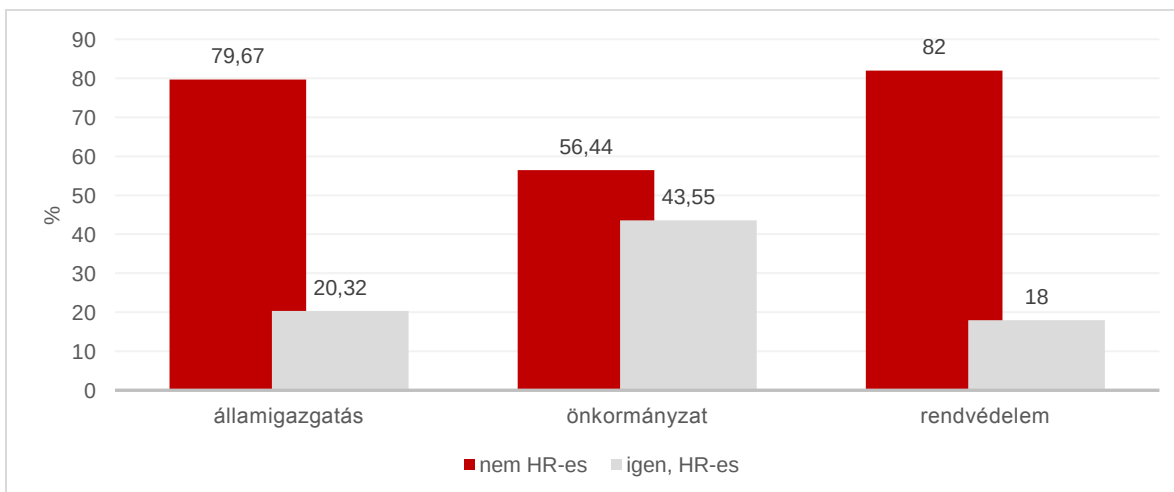
1 - Igen



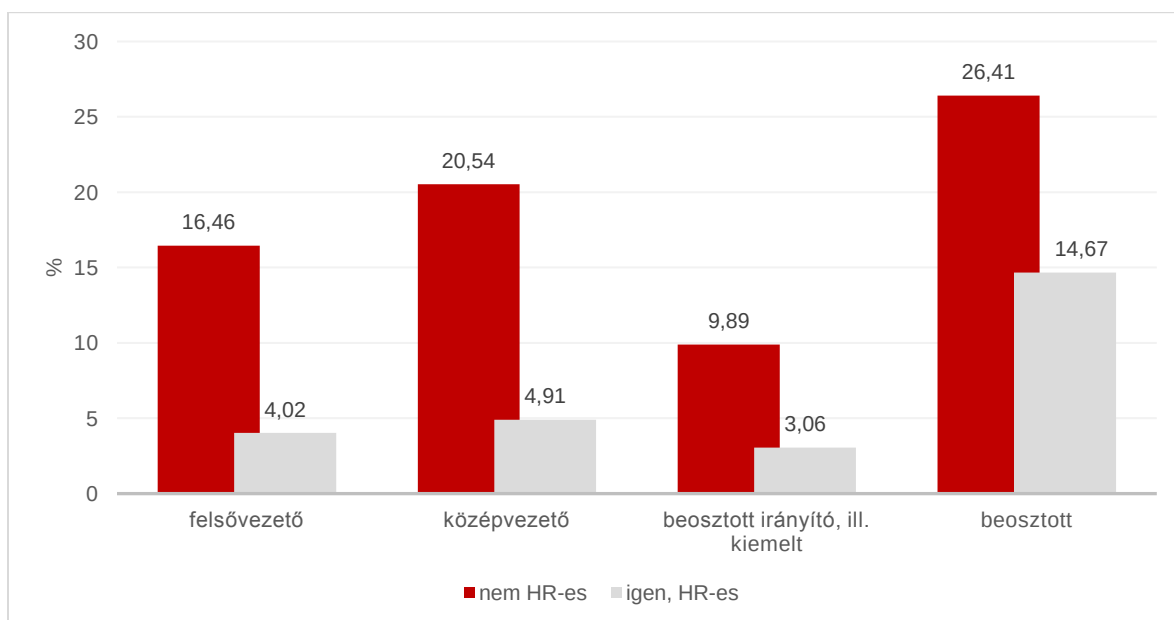
A HR-es munkakörökben dolgozó **válaszadók megoszlása** 2014-ben (n = 165) és 2018-ban (n = 418) (a tanulmány 5. ábrája)



A **válaszadók megoszlása a szerint, hogy dolgozik-e HR területen vagy sem**, 2014-ben (n = 3273) és 2018-ban (n = 1565)



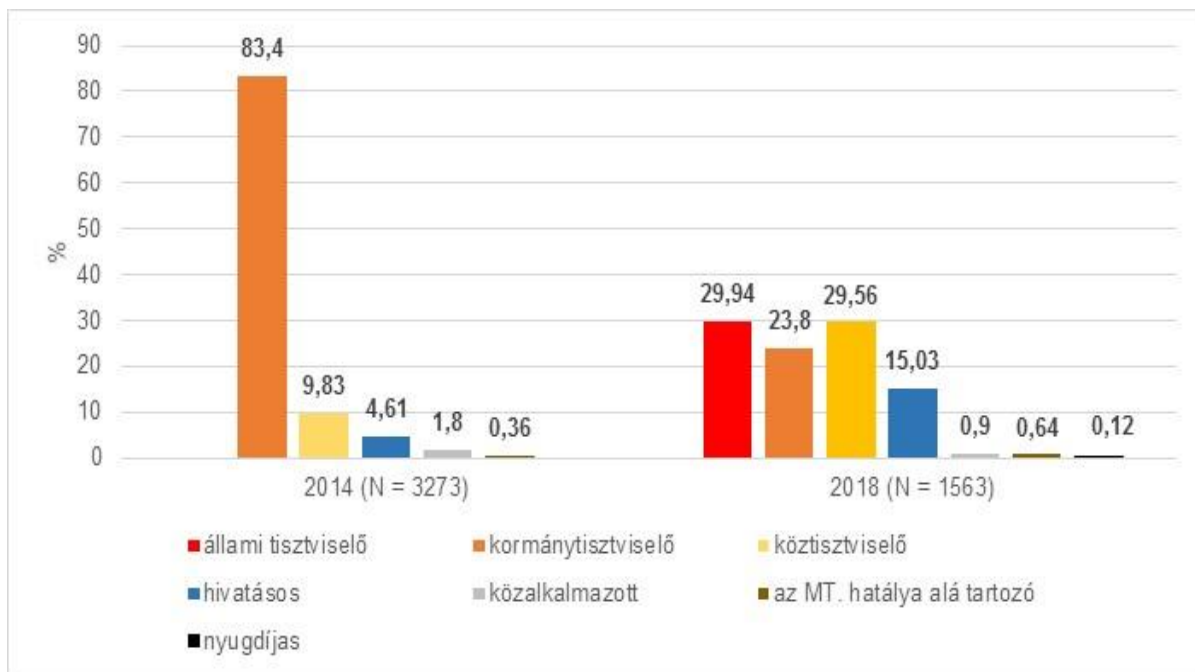
*A válaszadók megoszlása a szerint, hogy dolgozik-e HR területen vagy sem, **szakterületi bontásban** (n = 1565)*



*A válaszadók megoszlása a szerint, hogy dolgozik-e HR területen vagy sem, **munkaköri bontásban** (n = 1565)*

11. Milyen állományviszonyban dolgozik? (jelölje be a megfelelő választ!)

- 1 - Állami tisztviselőként
- 2 - Kormánytisztviselőként
- 3 - Köztisztviselőként
- 4 - Hivatásos állományú rendvédelmi/NAV tisztként, főtisztként vagy tábormokként
- 5 - Hivatásos állományú rendvédelmi/NAV zászlósként vagy tiszthelyettesként
- 6 - Közalkalmazottként
- 7 - A Munka Törvénykönyve hatálya alá tartozóként
- 8 - Szenior állományúként
- 9 - Nyugdíjasként



A válaszadók megoszlása állományviszonyuk alapján 2014-ben (n = 3273) és 2018-ban (n = 1563) (a tanulmány 4.ábrája)

A válaszadók megoszlása állományviszonyuk alapján, szakterületi, munkaköri és HR-es bontásban

állományviszony/munkakör/HR	állam- igazgatás (n = 915)	önkor- mányzat (n = 447)	rendvé- delem (n = 201)	felső- vezető (n = 317)	közép- vezető (n = 399)	beosztott irányító, ill. kiemelt (n = 203)	beosztott (n = 647)	nem HR-es (n = 1145)	HR-es (n = 418)
állami tisztviselő	50,81	0,22	0,99	17,03	32,08	26,6	35,85	31,61	25,35
kormánytisztviselő	39,89		3,48	23,02	31,07	13,3	22,87	26,6	16,02
köztisztviselő	2,73	97,31	0,99	46,68	21,05	21,18	28,9	22,88	47,84
hivatásos	6,11		89,05	11,67	15,2	36,45	10,2	17,29	8,85
közalkalmazott		1,11	4,47	0,6	0,5	0,49	1,39	0,96	0,71
az MT. hatálya alá tartozó	0,43	0,89	0,99	0,94		1,97	0,46	0,52	0,95
nyugdíjas		0,44					0,3	0,08	0,23

12/a. Az államigazgatásba történő felvétele és kinevezése előtt mely területe(ke)n dolgozott? (Akik a 8. kérdésnél az államigazgatást jelölte be, válassza ki a megfelelőt!)

- 1 - Más területen nem dolgoztam, az államigazgatásban volt az első munkahelyem
- 2 - Az önkormányzati igazgatásban dolgoztam
- 3 - A rendvédelemben dolgoztam
- 4 - A honvédelemben dolgoztam
- 5 - Az igazságszolgáltatásban dolgoztam
- 6 - Valamely állami tulajdonú vállalatnál, állami vállalatnál (1990 előtt) dolgoztam
- 7 - Valamely magánvállalatnál, vállalkozásnál dolgoztam
- 8 - A bankszektorban dolgoztam
- 9 - A Nemzeti Közszerológati Egyetemen, illetve a felsőoktatásban dolgoztam
- 10 - Külföldön dolgoztam
- 11 - Egyéb

12/b. Az önkormányzatba történő felvétele és kinevezése előtt mely területe(ke)n dolgozott? (Akik a 8. kérdésnél az önkormányzati igazgatást jelölte be, válassza ki a megfelelőt!)

- 1 - Más területen nem dolgoztam, az önkormányzati igazgatásban volt az első munkahelyem
- 2 - Az államigazgatásban dolgoztam
- 3 - A rendvédelemben dolgoztam
- 4 - A honvédelemben dolgoztam

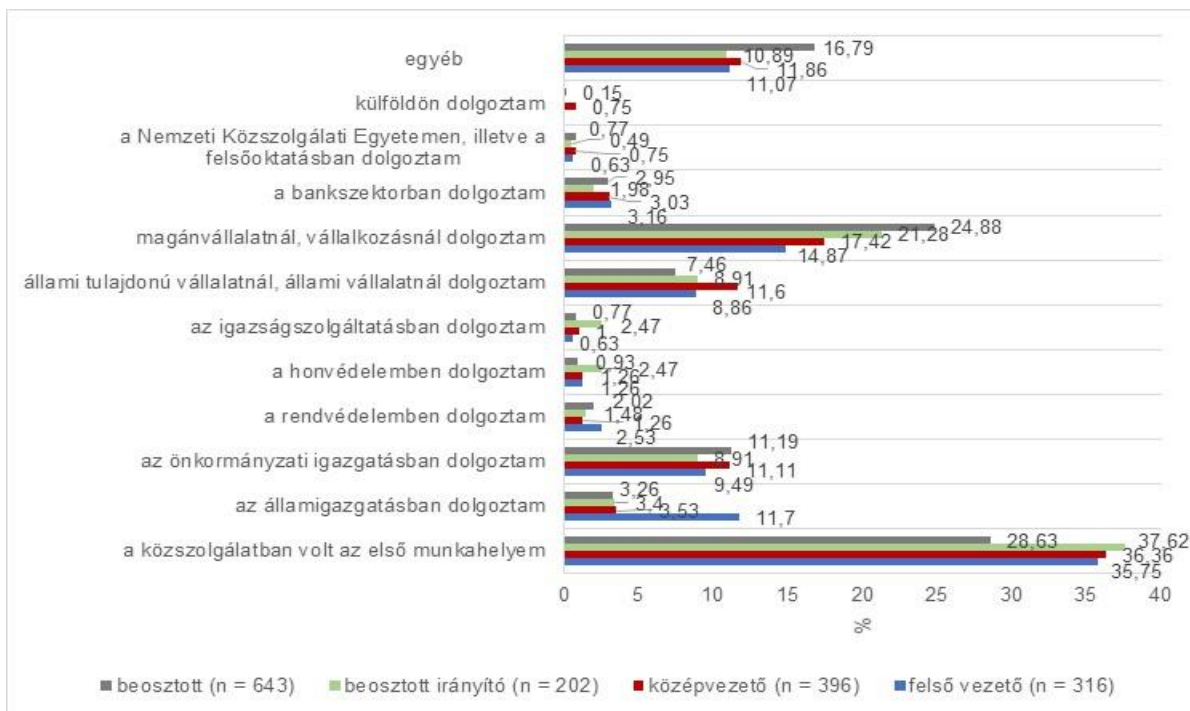
- 5 - Az igazságszolgáltatásban dolgoztam
- 6 - Valamely állami tulajdonú vállalatnál, állami vállalatnál (1990 előtt) dolgoztam
- 7 - Valamely magánvállalatnál, vállalkozásnál dolgoztam
- 8 - A bankszektorban dolgoztam
- 9 - A Nemzeti Közszerológati Egyetemen dolgoztam, illetve a felsőoktatásban dolgoztam
- 10 - Egyéb

12/c. A rendvédelemben történő felvétele és kinevezése előtt mely területe(ke)n dolgozott? (Akik a 8. kérdésnél a rendészeti igazgatást jelölte be, válassza ki a megfelelőt!)

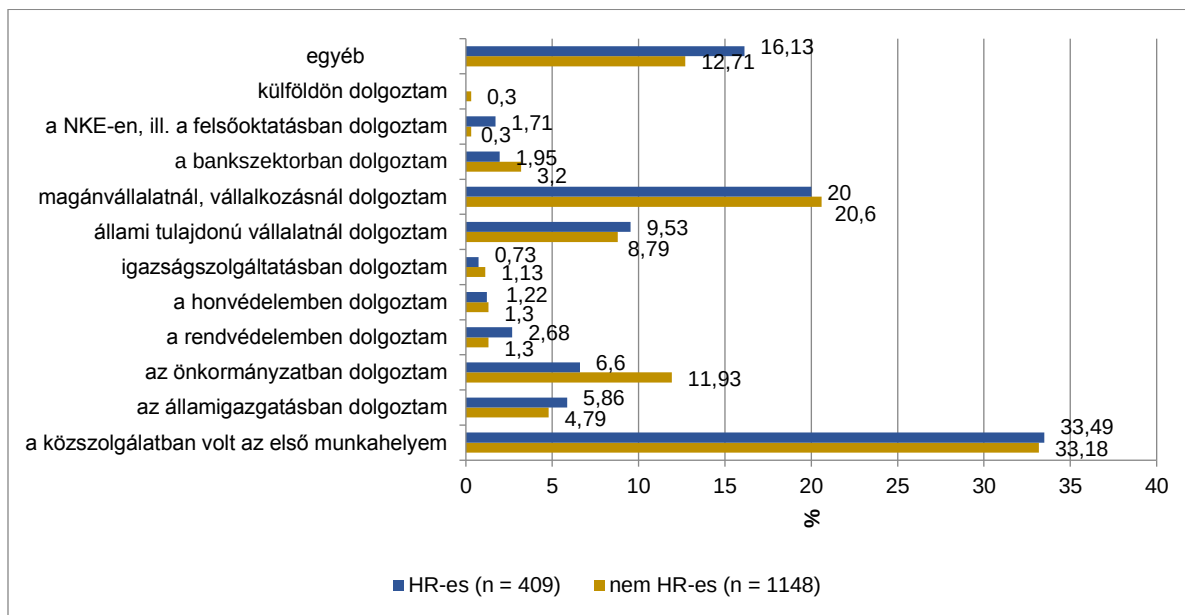
- 1 - Más területen nem dolgoztam, a rendvédelem volt az első munkahelyem
- 2 - Az államigazgatásban dolgoztam
- 3 - Az önkormányzati igazgatásban dolgoztam
- 4 - A honvédelemben dolgoztam
- 5 - Az igazságszolgáltatásban dolgoztam
- 6 - Valamely állami tulajdonú vállalatnál, állami vállalatnál (1990 előtt) dolgoztam
- 7 - Valamely magánvállalatnál, vállalkozásnál dolgoztam
- 8 - A bankszektorban dolgoztam
- 9 - A Nemzeti Közszerológati Egyetemen dolgoztam, illetve a felsőoktatásban dolgoztam
- 10 - Egyéb

*A válaszadók **szakterületek szerinti megoszlása** a közszolgálatba kerülésüket megelőző munkahelyeik szektoroknak megfelelő besorolása alapján 2014-ben (n = 3245) és 2018-ban (n = 1557) (a tanulmány 5. táblázata)*

szektor	2014			2018		
	államigazgatás	önkormányzat	rendvédelem	államigazgatás	önkormányzat	rendvédelem
más területen nem dolgoztam, a közszolgálatban volt az első munkahelyem	20,7	24,8	43,1	31	29,21	52,26
az államigazgatásban dolgoztam		12,8	5		16,18	3,52
az önkormányzati igazgatásban dolgoztam	25,2		3,9	16,98		4,52
a rendvédelemben dolgoztam	1,2	3,2		3,07	0,45	
a honvédelemben dolgoztam	0,6	0,9	3,9	1,1	0,45	4,02
az igazságszolgáltatásban dolgoztam	0,7		0,6	1,2	0,67	1,01
valamely állami tulajdonú vállalatnál, állami vállalatnál (1990 előtt) dolgoztam	12,1	14,2	13,8	9,53	9,89	4,52
valamely magánvállalatnál, vállalkozásnál dolgoztam	20	22,9	19,3	20,59	20,45	20,1
a bankszektorban dolgoztam	2	4,1	1,1	3,29	3,15	0,5
a Nemzeti Közzolgálati Egyetemen, illetve a felsőoktatásban dolgoztam	n.a.	n.a.	n.a.	0,77	0,9	
külföldön dolgoztam	n.a.	n.a.	n.a.	0,44		
egyéb	17,5	17	9,4	12,05	18,65	9,55

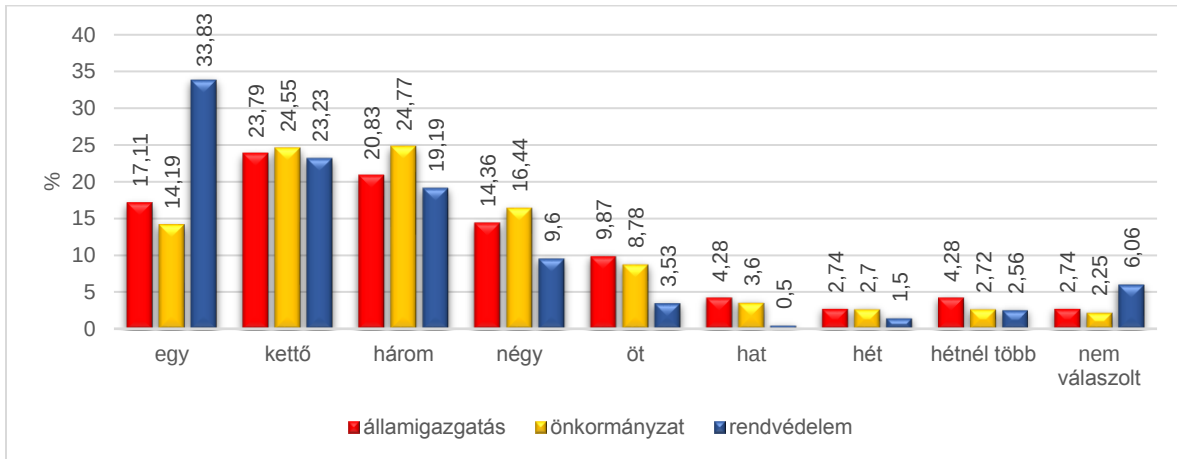


A válaszadó jelenlegi munkahelyük előtti foglalkoztatására vonatkozó adatok, **munkaköri bontásban** (n = 1557) (a tanulmány 15. ábrája)

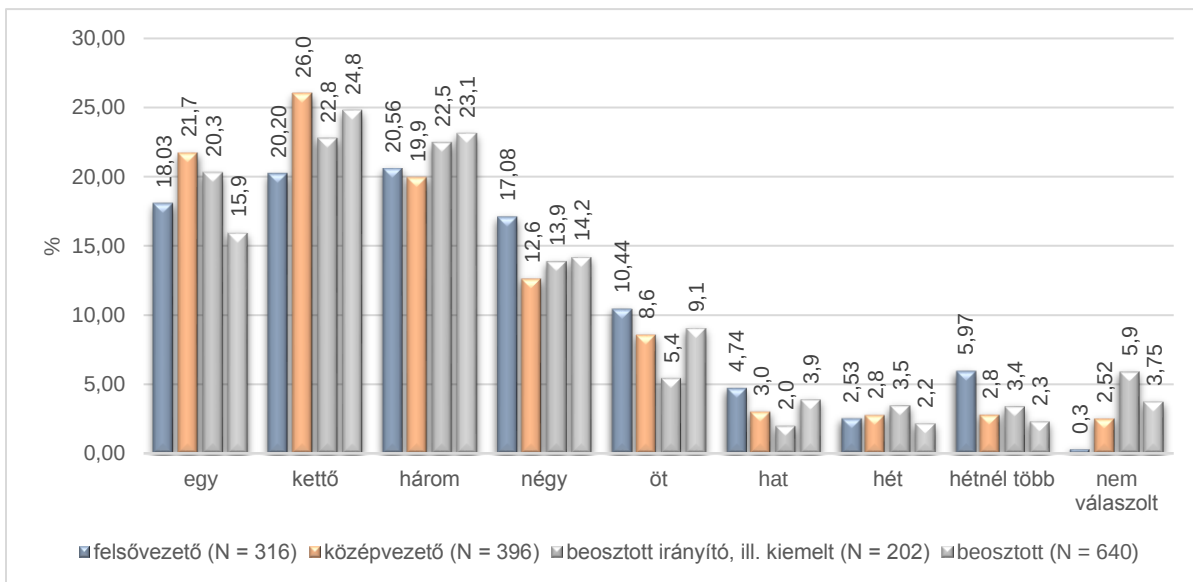


A válaszadó jelenlegi munkahelyük előtti foglalkoztatására vonatkozó adatok, **nem HR-es és HR-es bontásban** (n = 1557)

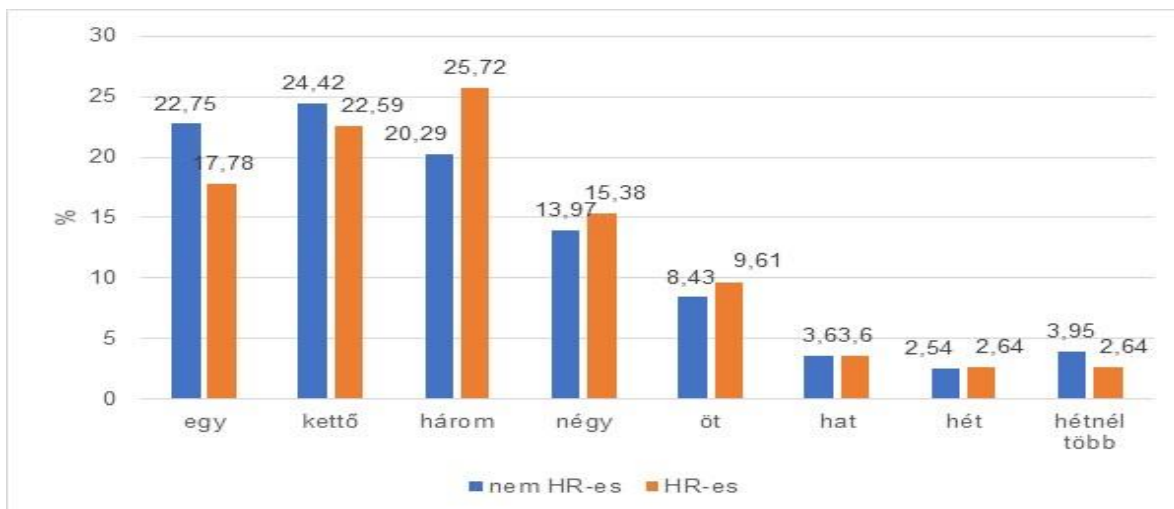
13. Munkába állásától kezdve eddig összesen mennyi munkahelyen dolgozott? (A munkahelyek számát írja be a megfelelő négyzetbe!)



A válaszadó megoszlása a szerint, hogy munkába állásuk óta mennyi munkahelyen dolgoztak, szakterületi bontásban (n = 1554)



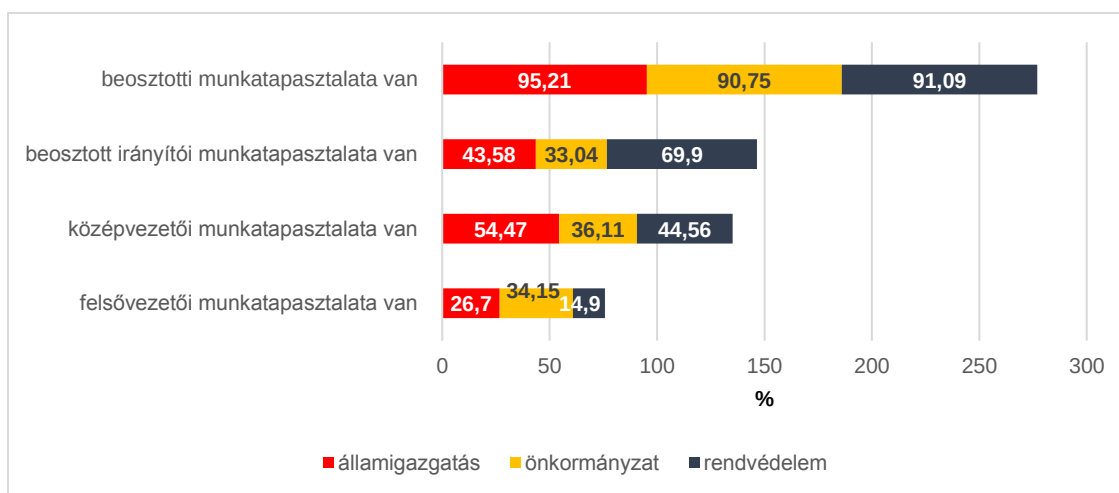
A válaszadó megoszlása a szerint, hogy munkába állásuk óta mennyi munkahelyen dolgoztak, munkaköri bontásban (n = 1554)



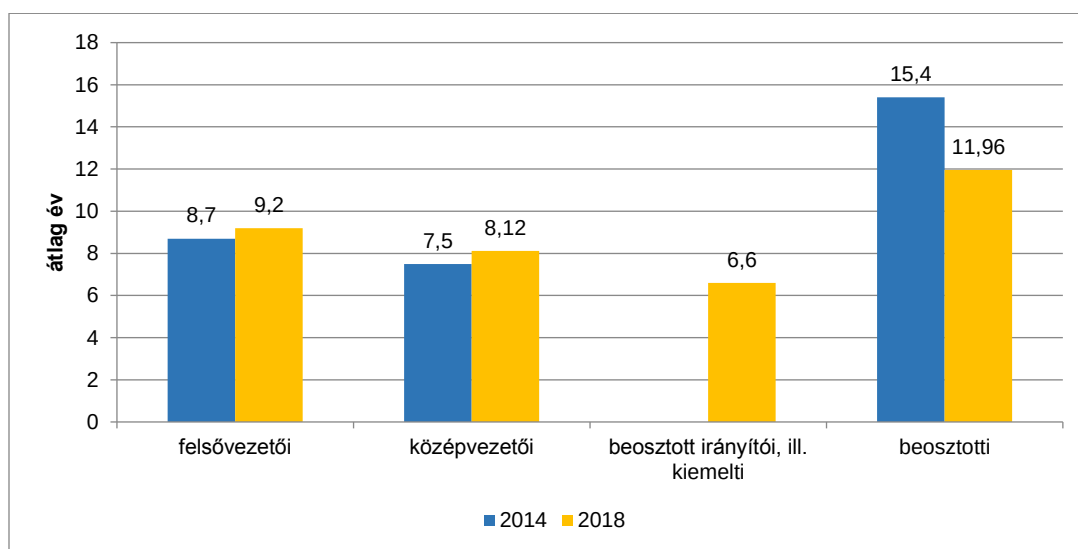
A válaszadó megoszlása a szerint, hogy munkába állásuk óta mennyi munkahelyen dolgoztak, **nem HR-es és HR-es bontásban** (n = 1554)

14. **Munkába állásától kezdve mennyi év szakmai, gyakorlati munkatapasztalatot szerzett az alábbi munkakörökben?** (A betöltött évek számát írja be a megfelelő négyzetekbe! Ha az adott munkakörben még nem dolgozott kérjük írjon "0"-t!)
15. **Munkába állásától kezdve eddig összesen mennyi munkakört töltött be?** (A betöltött munkakörök számát írja be a megfelelő négyzetekbe! Ha az adott munkakörben nem szerzett még tapasztalatot kérjük, írjon "0"-t!)
16. **A közszolgálatban mennyi év szakmai, gyakorlati és/vagy vezetői munkatapasztalatot szerzett?** (Az évek számát írja be a megfelelő négyzetekbe! Ha az adott munkakörben nem szerzett még tapasztalatot kérjük, írjon "0"-t!)
17. **A közszolgálatban eddig mennyi munkahelyen dolgozott?** (A munkahelyek számát írja be a megfelelő négyzetekbe! Ha az adott munkahelyen még nem dolgozott kérjük, írjon "0"-t!)
18. **A közszolgálatban eddig mennyi munkakört töltött be?** (A betöltött munkakörök számát írja be a megfelelő négyzetekbe! Ha az adott munkakörben még nem dolgozott kérjük, írjon "0"-t!)

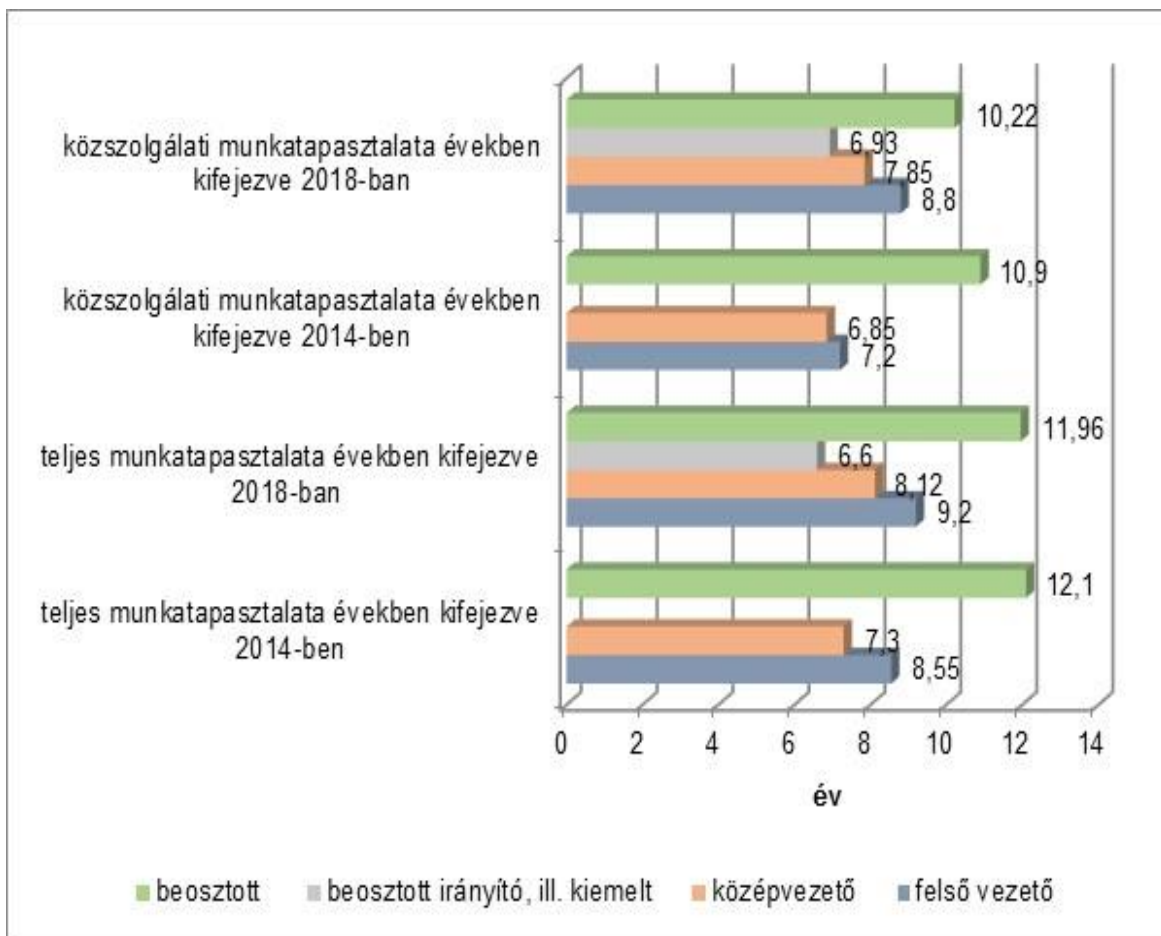
- 1 - Felsővezetői besorolású munkakörben (főosztályvezető és magasabb beosztású vezető)
- 2 - Középvezetői besorolású munkakörben (osztályvezető, főosztályvezető-helyettes)
- 3 - Beosztott irányítói munkakörben, illetve kiemelt munkakörben
- 4 - Beosztott munkatársi munkakörben



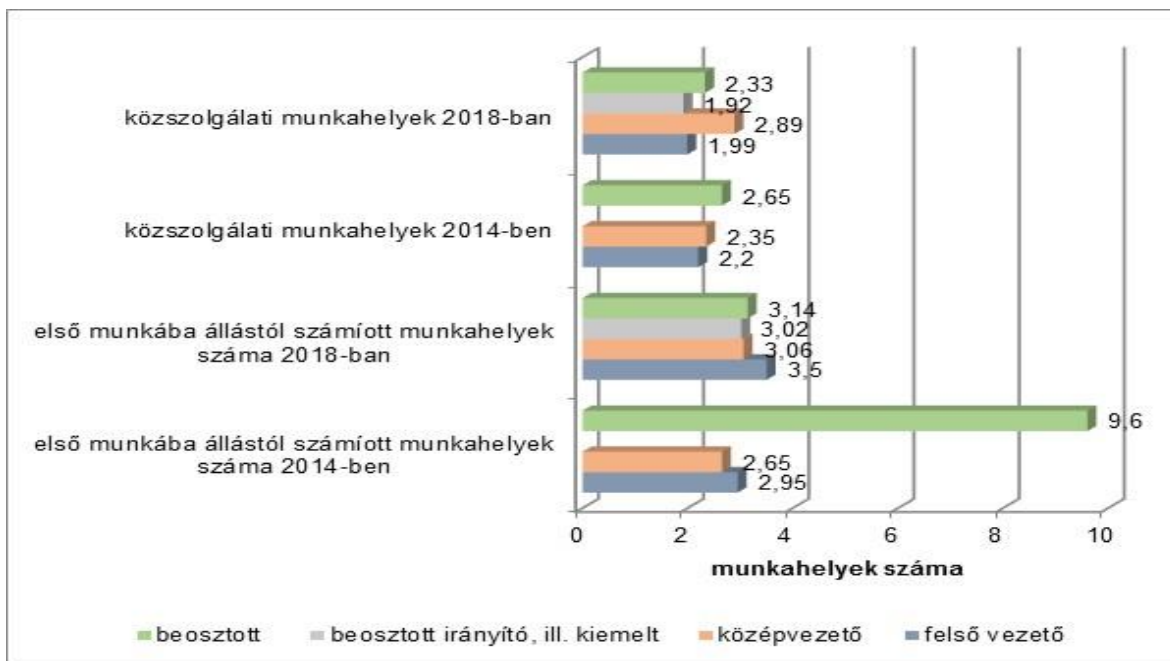
*A megszerzett szakmai, gyakorlati tapasztalat megoszlása **munkakörönkénti és szakterületenkénti bontásban** (n = 1574)*



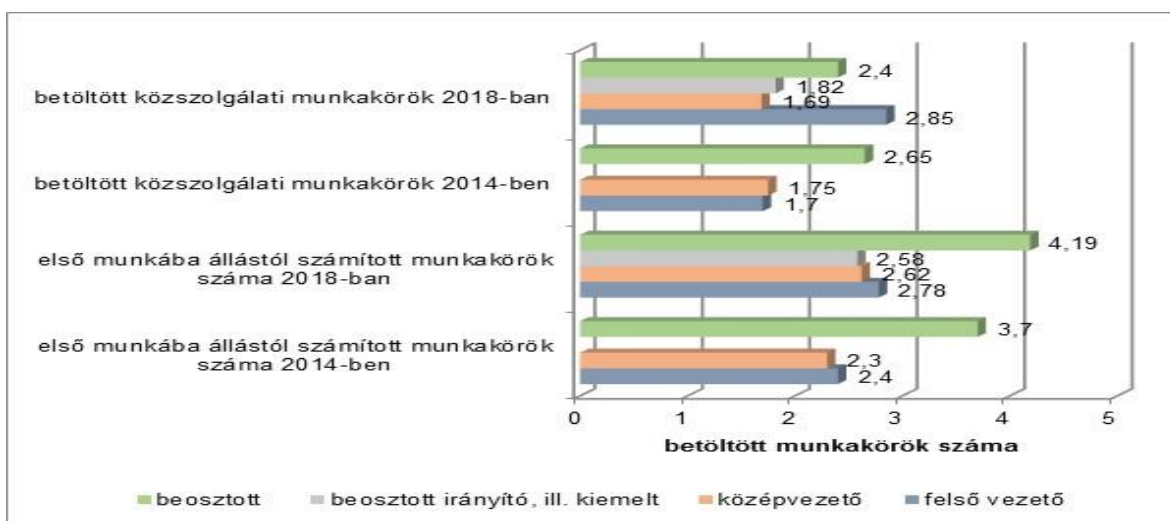
*A munkavégzés során megszerzett szakmai, gyakorlati tapasztalat átlagának **munkakörönkénti megoszlása** 2014-ben (n = 3247) és 2018-ban (n = 1574)*



*Amióta dolgozik és a közszolgálatban megszerzett munkatapasztalat idejének megoszlása 2014-ben (n = 3247) és 2018-ban (n = 1526) **munkaköri bontásban** (a tanulmány 16. ábrája)*

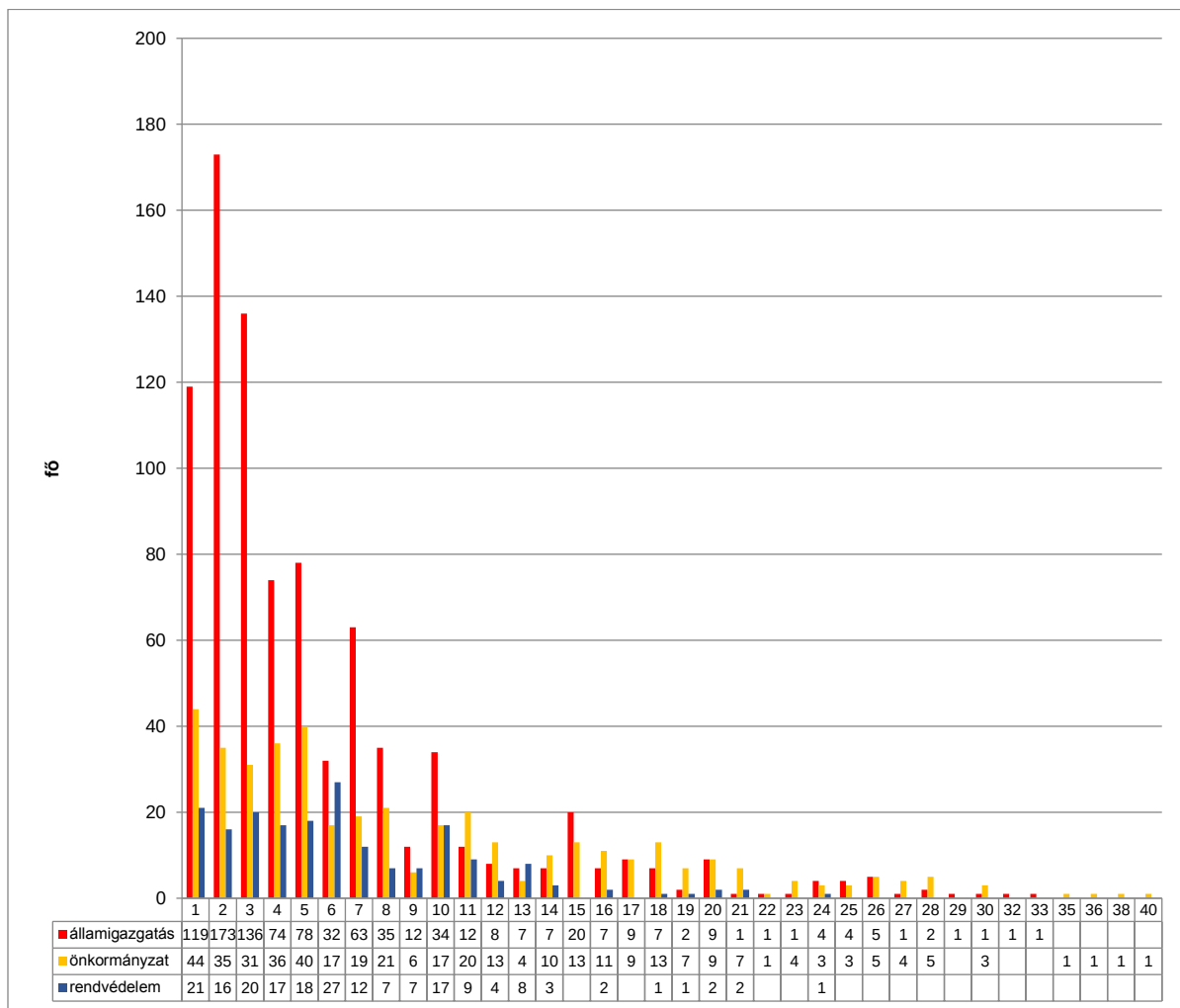


Az első munkába állástól számított, valamint a közzszolgálatban betöltött munkahelyek számának megoszlása 2014-ben (n = 3247) és 2018-ban (n = 1526) munkaköri bontásban (a tanulmány 17. ábrája)

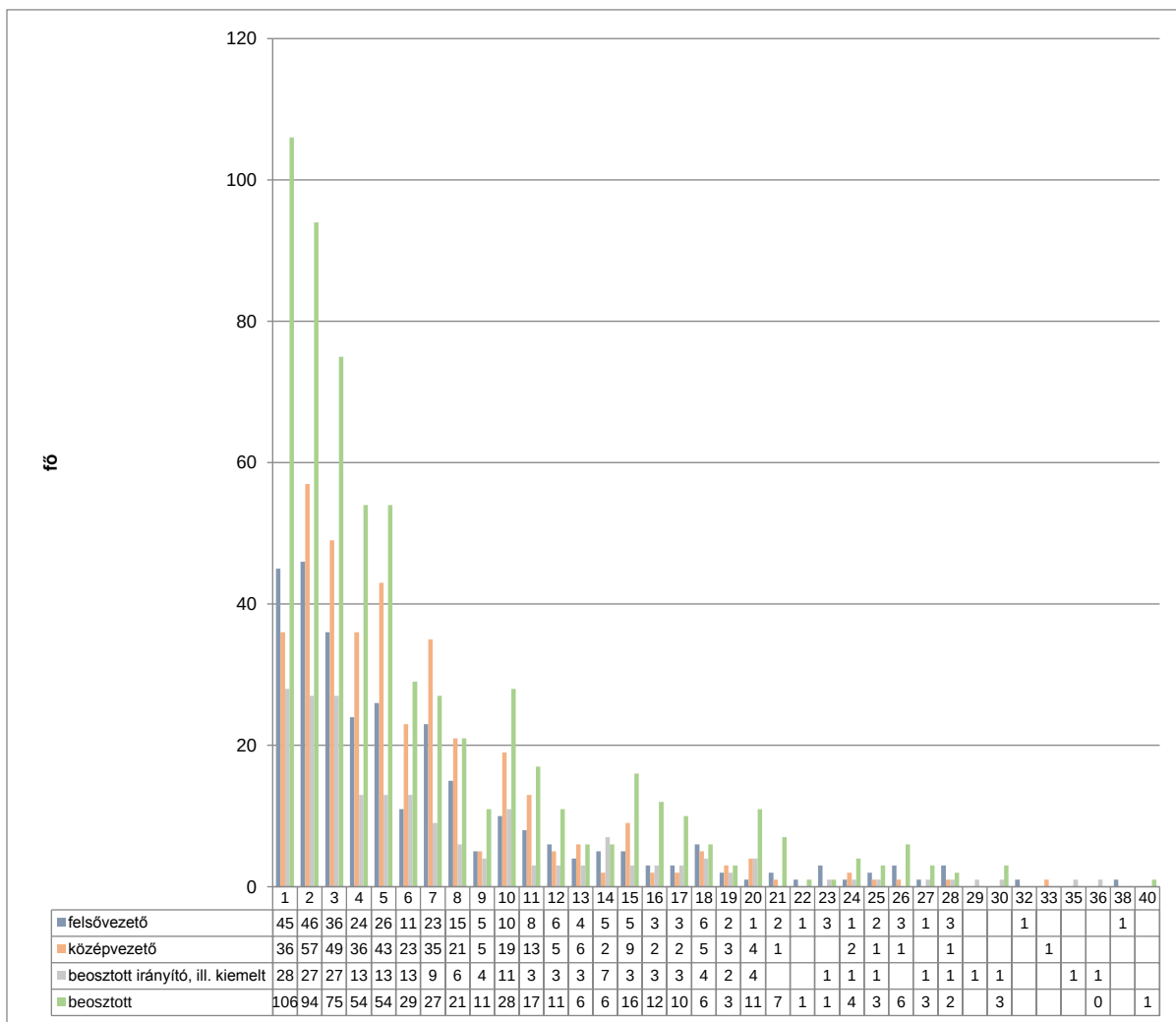


Amióta dolgozik és a közzszolgálatban betöltött munkakörök számának megoszlása 2014-ben (n = 3247) és 2018-ban (n = 1526) munkaköri bontásban (a tanulmány 18. ábrája)

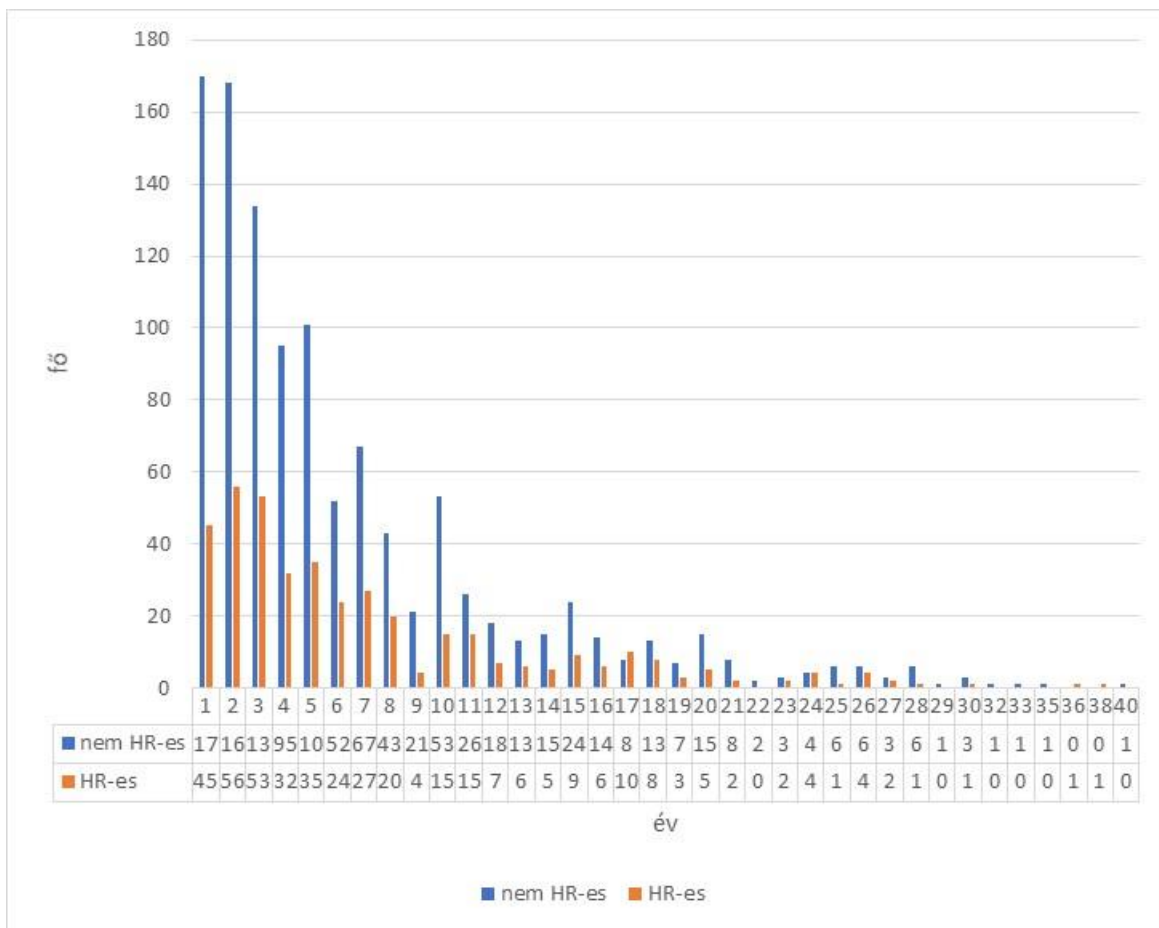
19. Ön mennyi éve dolgozik jelenlegi beosztásában? (A betöltött évek számát írja be a négyzetbe!)



A jelenlegi beosztásban eltöltött évek száma, **szakterületi bontásban** (n = 1507)



A jelenlegi beosztásban eltöltött évek száma, **munkaköri bontásban** (n = 1507)



A jelenlegi beosztásban eltöltött évek száma, **nem HR-es és HR-es bontásban** (n = 1507)

20/a. Felső vezetőként mennyi munkatárs vezetését látja el? (Aki a 9. kérdésnél a felső vezetői munkakör betöltését jelölte meg, mindkét sorban válassza ki a megfelelő értéket! 0. nincs, 1. 1-5 fő között, 2. 6-10 fő között, 3. 11-15 fő között, 4. 16-20 fő között, 5. 20 fő felett)

a. Közvetlenül irányított munkatársak száma (fő)

b. Közvetett formában, beosztott vezetők közreműködésével irányított munkatársak száma (fő)

20/b. Felső vezetőként mennyi szervezeti egység munkáját vezeti, illetve irányítja? (Aki a 9. kérdésnél a felső vezetői munkakör betöltését jelölte meg, mindkét sorban válassza ki a megfelelő értéket! első sor: 0. nincs, 1. 1-5 között, 2. 6-10 között, 3. 11-15 között, 4. 16-20 között, 5. 20 felett;

második sor: 0. nincs, 1. 1-20 között, 2. 21-50 között, 3. 51-100 között, 4. 100-500 között, 5. 500 felett)

- a. Közvetlenül irányított szervezeti egységek száma (db)
- b. Közvetett formában, beosztott vezetők közreműködésével irányított szervezeti egységek száma (db)

20/c. Középvezetőként mennyi munkatárs vezetését látja el? *(Aki a 9. kérdésnél a középvezetői munkakör betöltését jelölte meg, mindkét sorban válassza ki a megfelelő értéket! 0. nincs, 1. 1-5 fő között, 2. 6-10 fő között, 3. 11-15 fő között, 4. 16-20 fő között, 5. 20 fő felett)*

- a. Közvetlenül irányított munkatársak száma (fő)
- b. Közvetett formában, beosztott vezetők közreműködésével irányított munkatársak száma (fő)

20/d. Középvezetőként mennyi szervezeti egység munkáját vezeti, illetve irányítja? *(Aki a 9. kérdésnél a középvezetői munkakör betöltését jelölte meg, mindkét sorban válassza ki a megfelelő értéket! első sor: 0. nincs, 1. 1-5 között, 2. 6-10 között, 3. 11-15 között, 4. 16-20 között, 5. 20 felett; második sor: 0. nincs, 1. 1-20 között, 2. 21-50 között, 3. 51-100 között, 4. 100-500 között, 5. 500 felett)*

- a. Közvetlenül irányított szervezeti egységek száma (db)
- b. Közvetett formában, beosztott vezetők közreműködésével irányított szervezeti egységek száma (db)

20/e. Beosztott irányítóként mennyi munkatárs vezetését látja el? *(Aki a 9. kérdésnél a beosztott irányítói munkakör betöltését jelölte meg, mindkét sorban válassza ki a megfelelő értéket! 0. nincs, 1. 1-5 fő között, 2. 6-10 fő között, 3. 11-15 fő között, 4. 16-20 fő között, 5. 20 fő felett)*

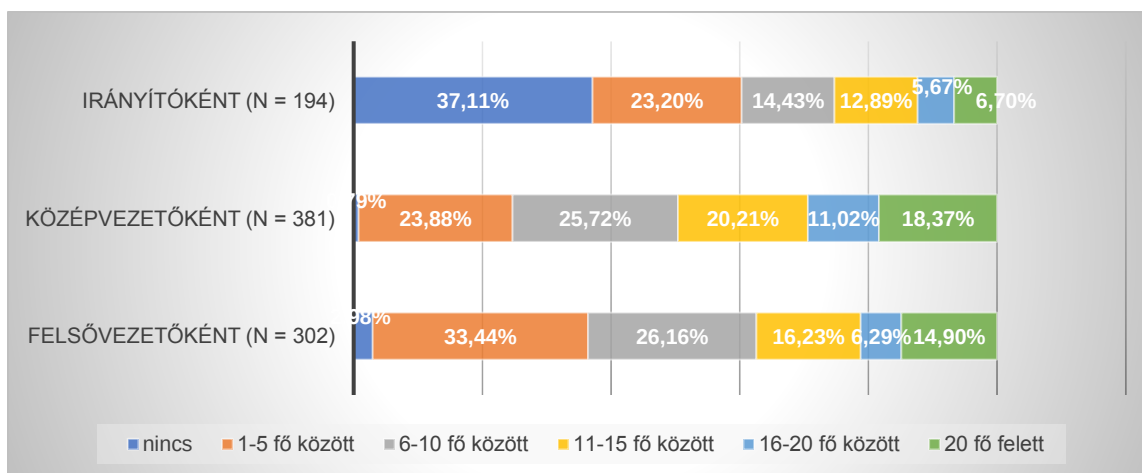
a. Közvetlenül irányított munkatársak száma (fő)

b. Közvetett formában, beosztott vezetők közreműködésével irányított munkatársak száma (fő)

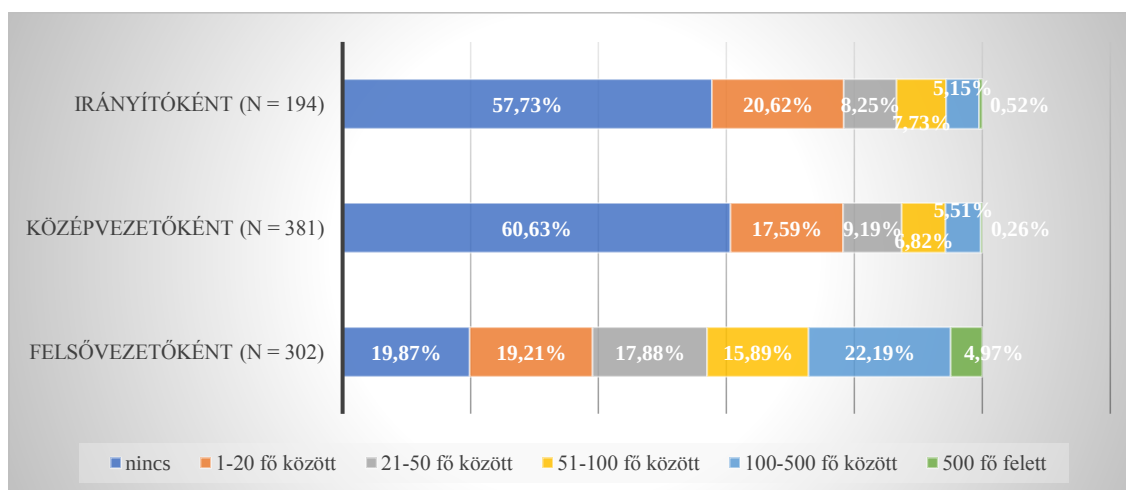
20/f. Beosztott irányítóként mennyi szervezeti egység munkáját vezeti, illetve irányítja? (Aki a 9. kérdésnél a beosztott irányítói munkakör betöltését jelölte meg, mindkét sorban válassza ki a megfelelő értéket! első sor: 0. nincs, 1. 1-5 között, 2. 6-10 között, 3. 11-15 között, 4. 16-20 között, 5. 20 felett; második sor: 0. nincs, 1. 1-20 között, 2. 21-50 között, 3. 51-100 között, 4. 100-500 között, 5. 500 felett)

a. Közvetlenül irányított szervezeti egységek száma (db)

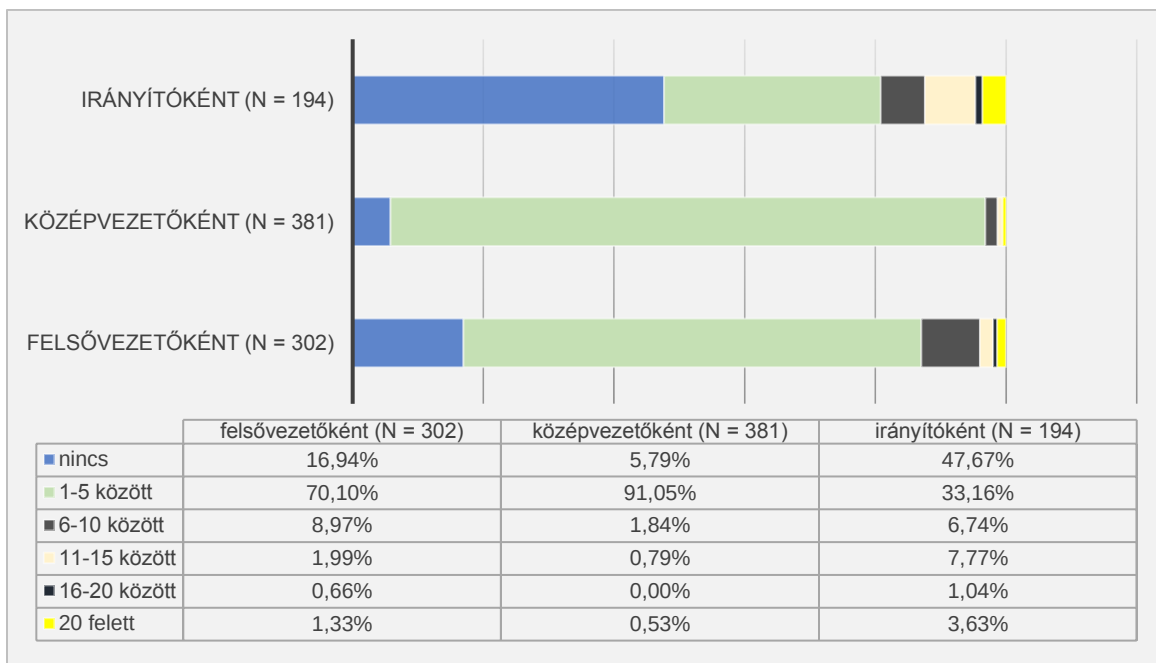
b. Közvetett formában, beosztott vezetők közreműködésével irányított szervezeti egységek száma (db)



A közvetlenül irányított munkatársak számának megoszlása **vezetői kategóriák szerinti bontásban** ($n = 877$) (20. a., c., e. kérdésekre adott válaszok közös feldolgozása)



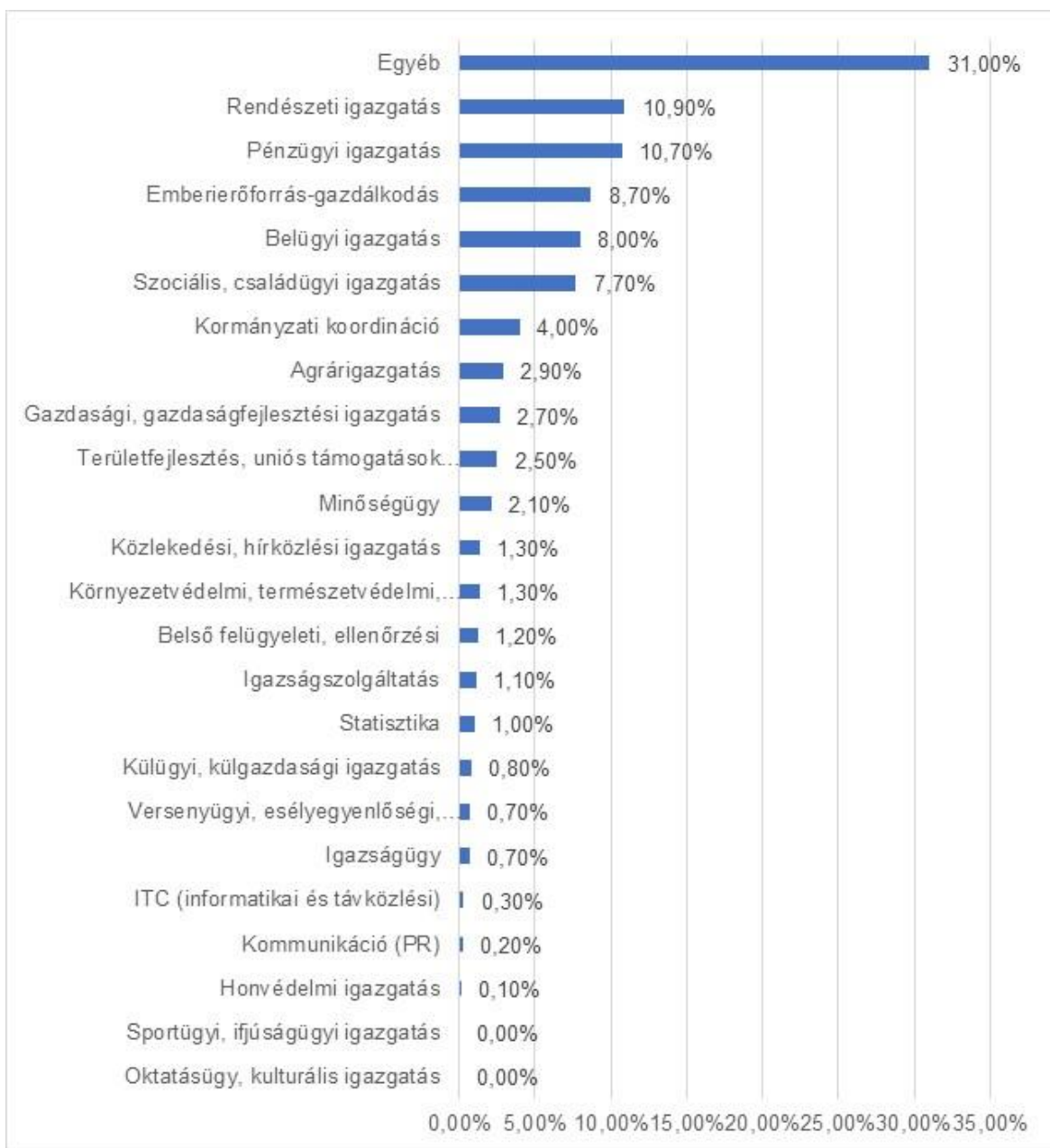
A közvetett formában, beosztott vezetők, irányítók közreműködésével irányított munkatársak számának megoszlása **vezetői kategóriák szerinti bontásban** ($n = 877$) (20. a., c., e. kérdésekre adott válaszok közös feldolgozása)



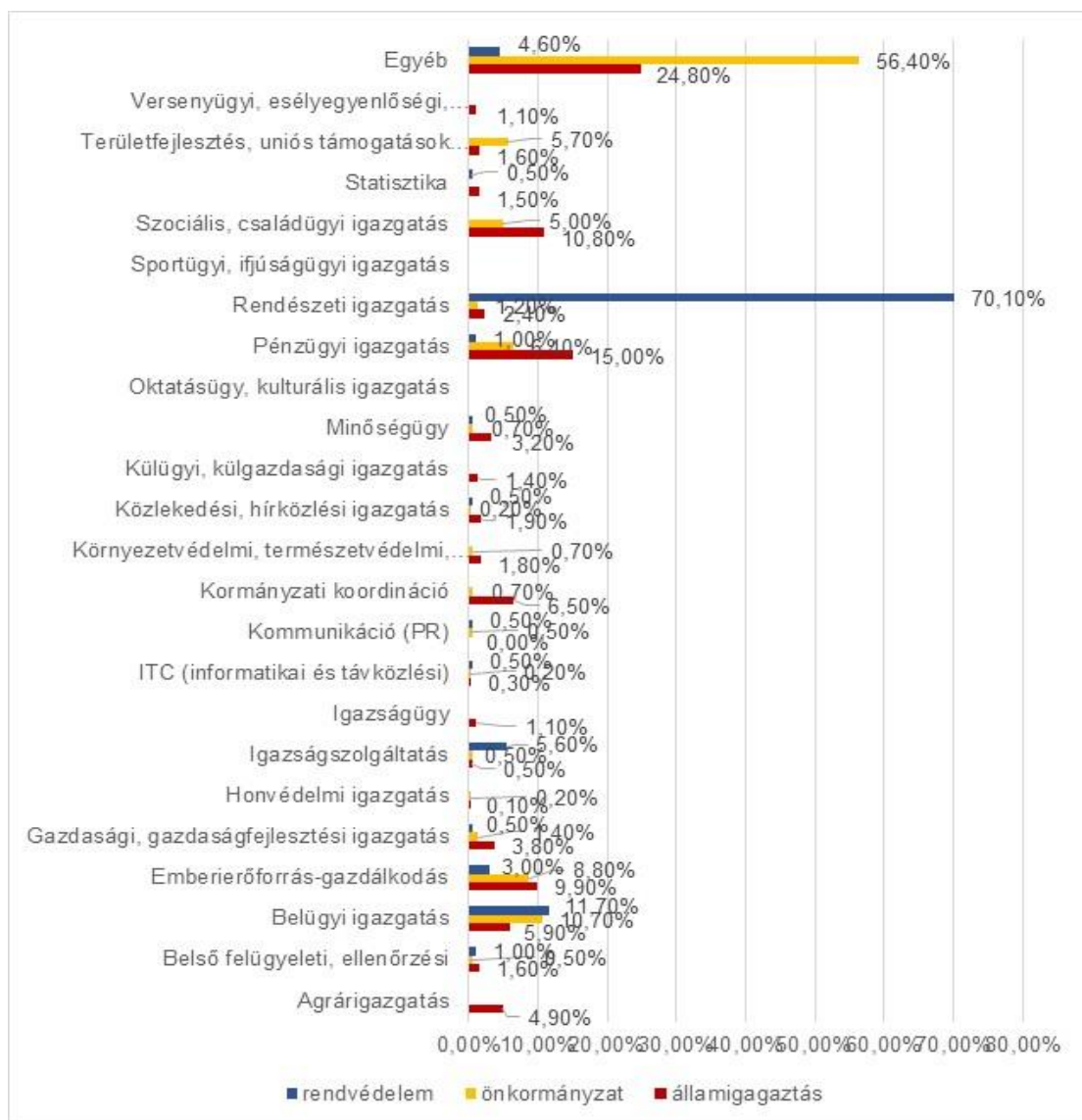
A közvetlenül irányított szervezeti egységek számának megoszlása vezetői kategóriák szerinti bontásban (n = 877) (20. b., d., f. kérdésekre adott válaszok közös feldolgozása)

21. Az Ön szervezete elsődlegesen a közszolgálat melyik ágazatában tevékenykedik?
(jelölje be a megfelelő választ!)

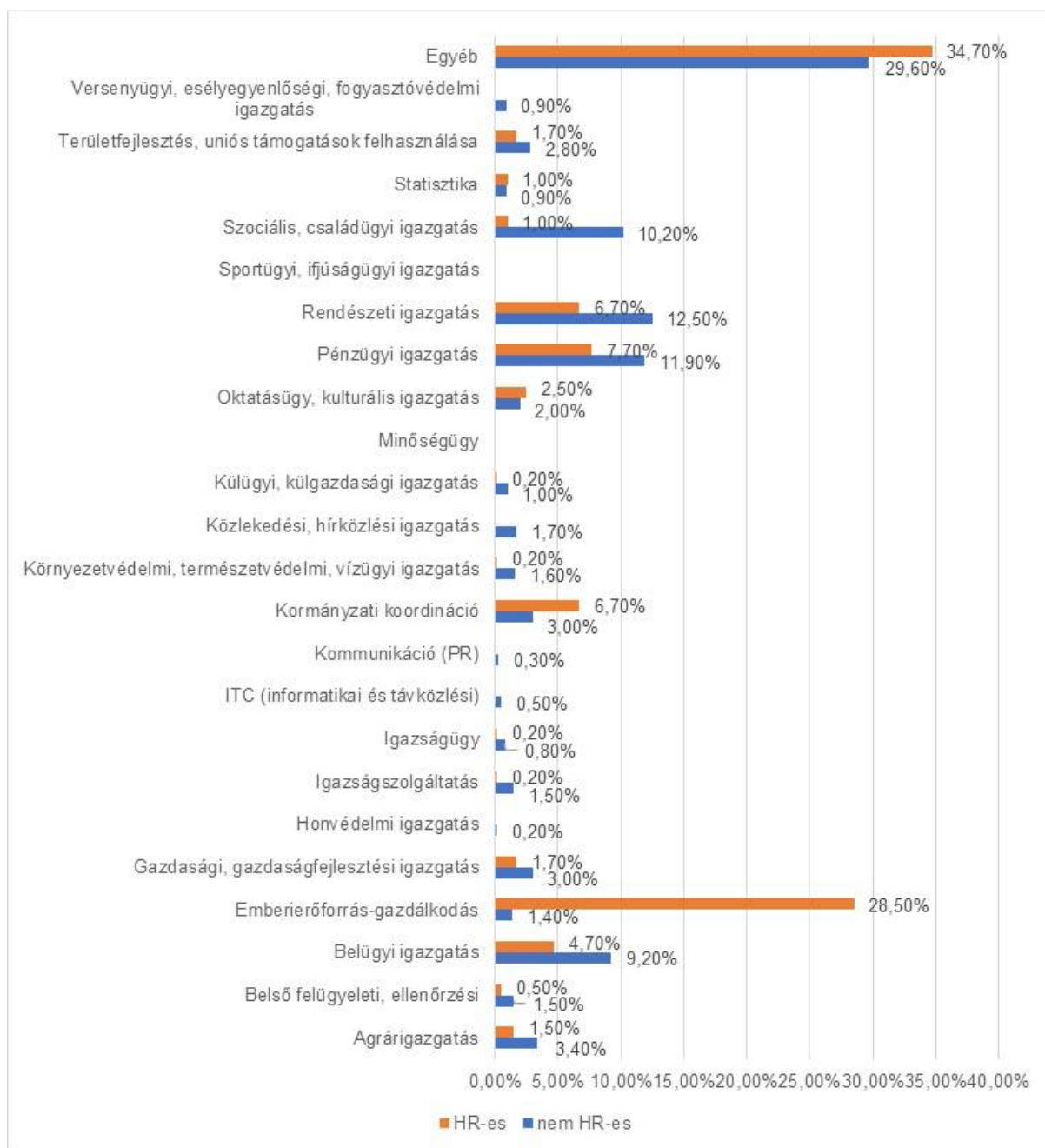
- 1 - Agrárigazgatás.
- 2 - Belső felügyeleti, ellenőrzési.
- 3 - Belügyi igazgatás.
- 4 - Emberierőforrás-gazdálkodás.
- 5 - Gazdasági, gazdaságfejlesztési igazgatás.
- 6 - Honvédelmi igazgatás.
- 7 - Igazságszolgáltatás.
- 8 - Igazságügy.
- 9 - ITC (informatikai és távközlési).
- 10 - Kommunikáció (PR).
- 11 - Kormányzati koordináció.
- 12 - Környezetvédelmi, természetvédelmi, vízügyi igazgatás.
- 13 - Közlekedési, hírközlési igazgatás.
- 14 - Külügyi, külgazdasági igazgatás.
- 15 - Minőségügy.
- 16 - Oktatásügy, kulturális igazgatás.
- 17 - Pénzügyi igazgatás.
- 18 - Rendészeti igazgatás.
- 19 - Sportügyi, ifjúságügyi igazgatás.
- 20 - Szociális, családügyi igazgatás.
- 21 - Statisztika.
- 22 - Területfejlesztés, uniós támogatások felhasználása.
- 23 - Versenyügyi, esélyegyenlőségi, fogyasztóvédelmi igazgatás.
- 24 - Egyéb.



*A válaszadók által képviselt szervezetek **közzszolgálati ágazatok szerinti megoszlása** (n = 1497)*



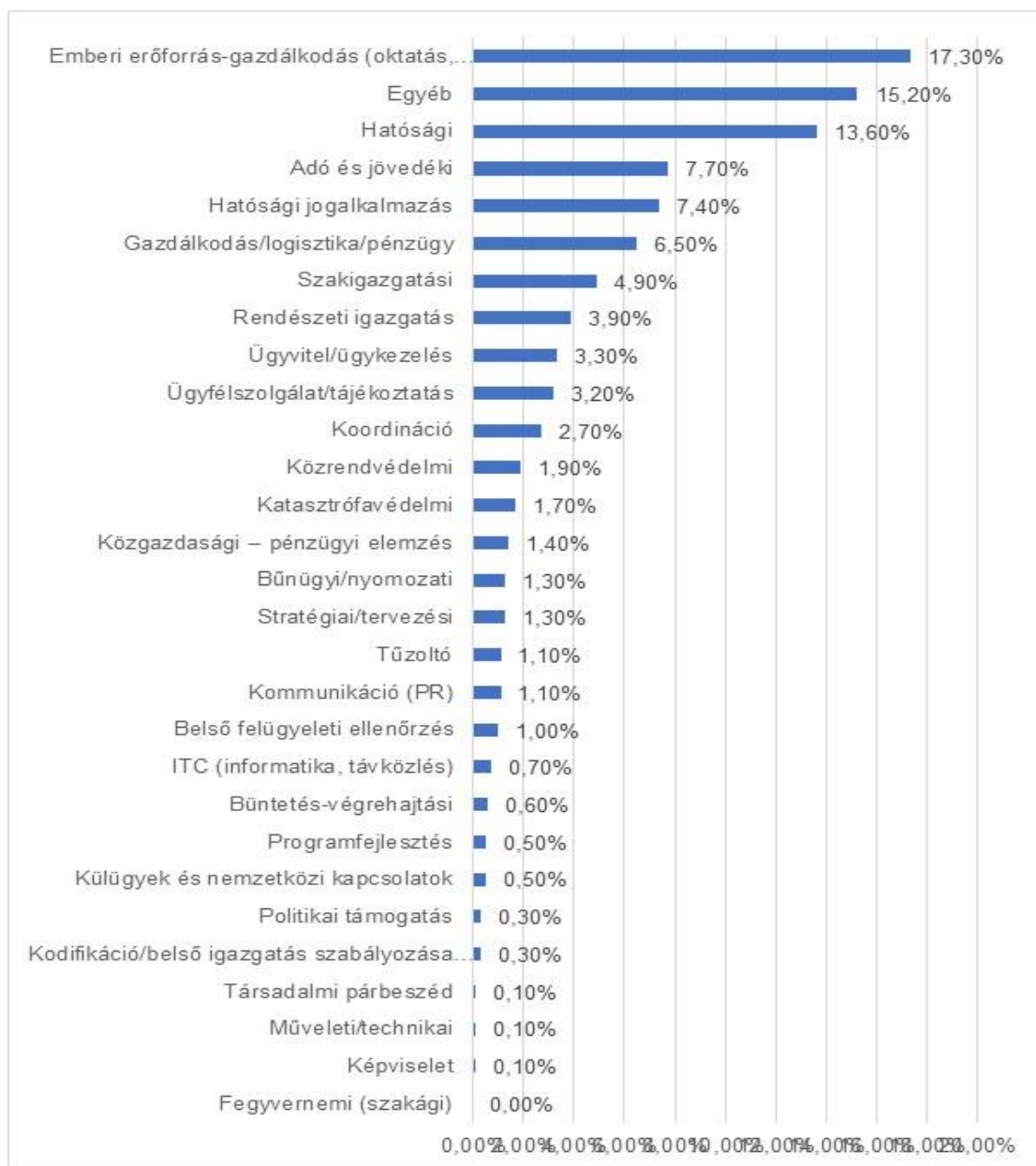
A válaszadók által képviselt szervezetek közszolgálati ágazatok szerinti megoszlása, szakterületi bontásban (n = 1497)



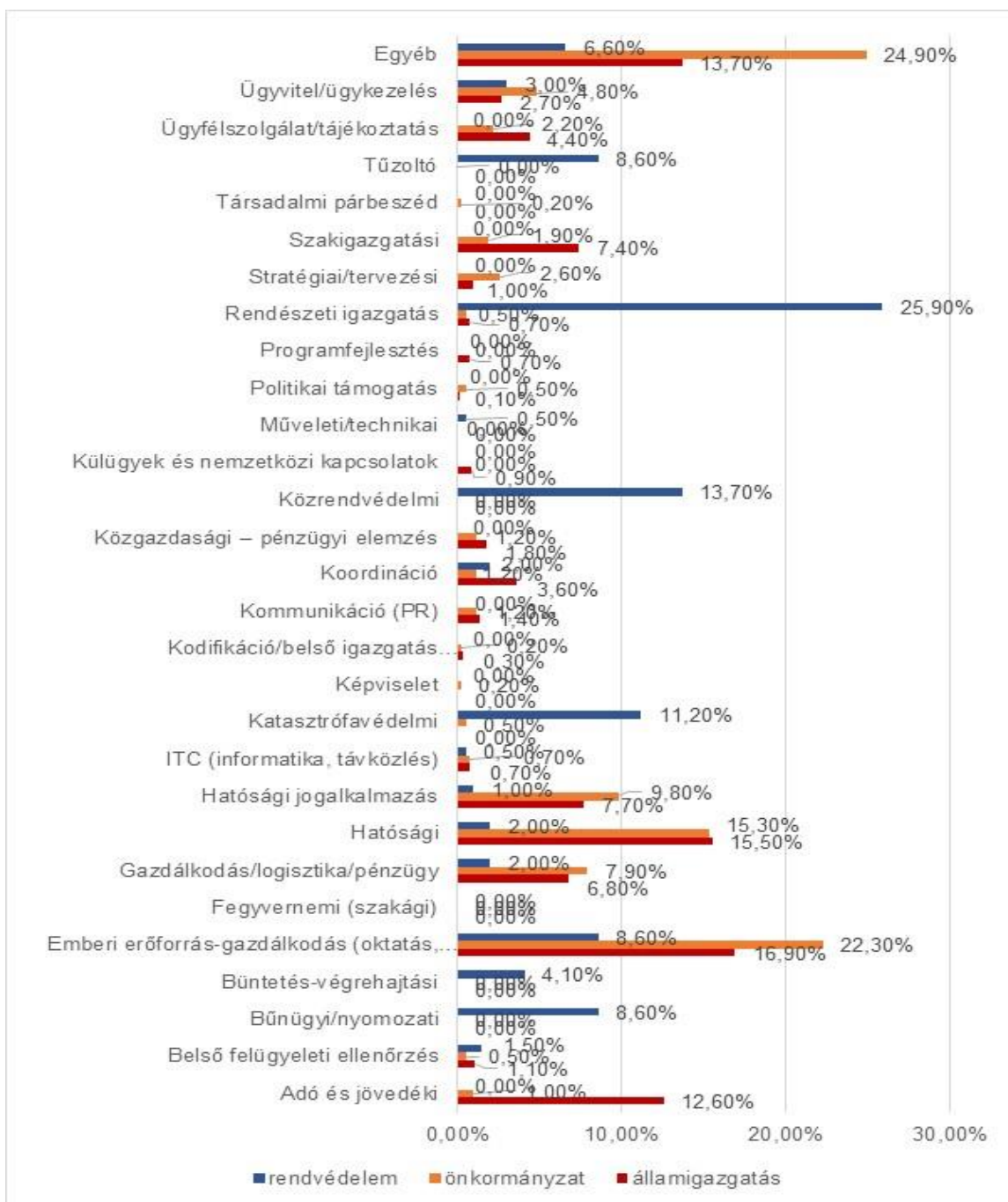
A válaszadók által képviselt szervezetek közszolgálati ágazatok szerinti megoszlása, nem HR-es és HR-es bontásban (n = 1497)

22. Az Ön munkaköri feladatai a közszolgálat melyik szakterületéhez kötődnek? (jelölje be a megfelelő választ!)

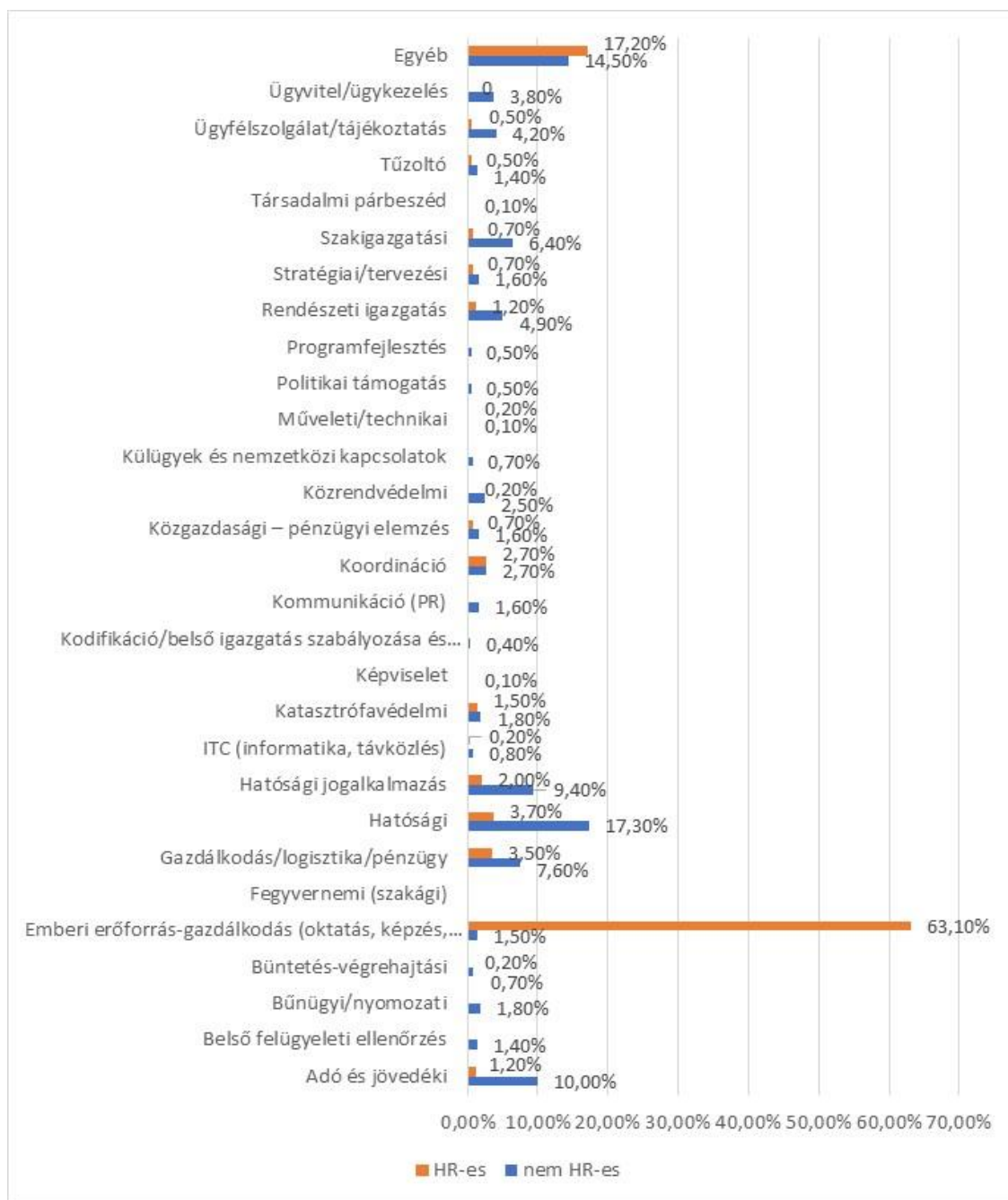
- 1 - Adó és jövedéki.
- 2 - Belső felügyeleti ellenőrzés.
- 3 - Bűnügyi/nyomozati.
- 4 - Büntetés-végrehajtási.
- 5 - Emberi erőforrás-gazdálkodás (oktatás, képzés, egészségi, pszichikai).
- 6 - Fegyvernemi (szakági).
- 7 - Gazdálkodás/logisztika/pénzügy.
- 8 - Hatósági.
- 9 - Hatósági jogalkalmazás.
- 10 - ITC (informatika, távközlés).
- 11 - Katasztrófavédelmi.
- 12 - Képviselő.
- 13 - Kodifikáció/belső igazgatás szabályozása és menedzselése.
- 14 - Kommunikáció (PR).
- 15 - Koordináció.
- 16 - Közgazdasági – pénzügyi elemzés.
- 17 - Közrendvédelmi.
- 18 - Külügyek és nemzetközi kapcsolatok.
- 19 - Műveleti/technikai.
- 20 - Politikai támogatás.
- 21 - Programfejlesztés.
- 22 - Rendészeti igazgatás.
- 23 - Stratégiai/tervezési.
- 24 - Szakigazgatási.
- 25 - Társadalmi párbeszéd.
- 26 - Tűzoltó.
- 27 - Ügyfélszolgálat/tájékoztatás.
- 28 - Ügyvitel/ügykezelés.
- 29 - Egyéb.



A válaszadók munkaköri feladatainak szakterületi megoszlása a közszolgálat egészén belül (n = 1495)



A válaszadók munkaköri feladatainak szakterületi megoszlása **szakterületi bontásban** (n = 1495)

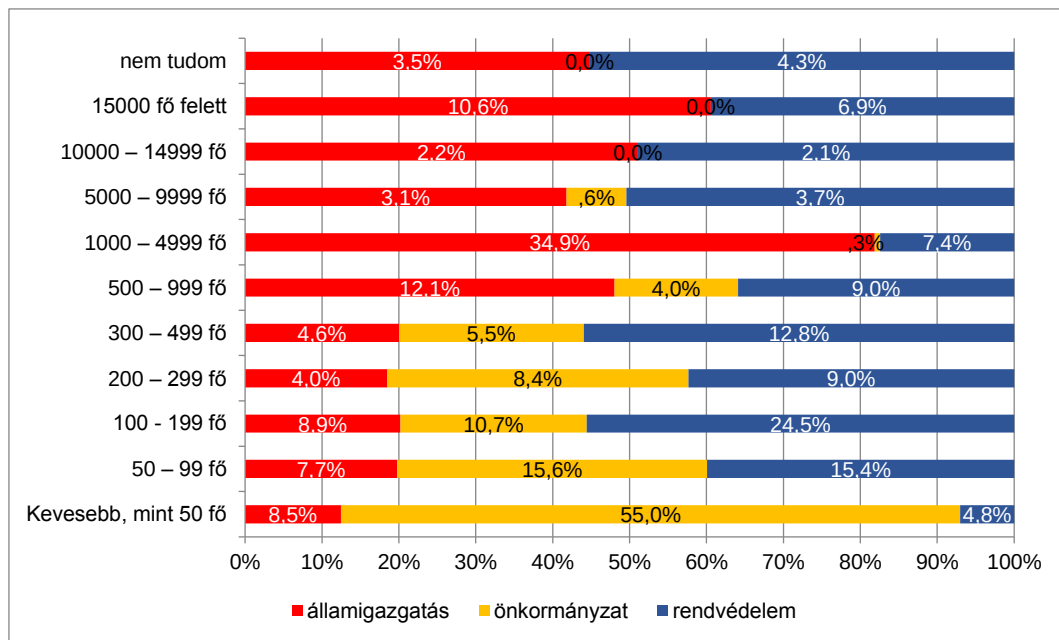


A válaszadók munkaköri feladatainak szakterületi megoszlása HR-es és nem HR-es bontásban (n = 1495)

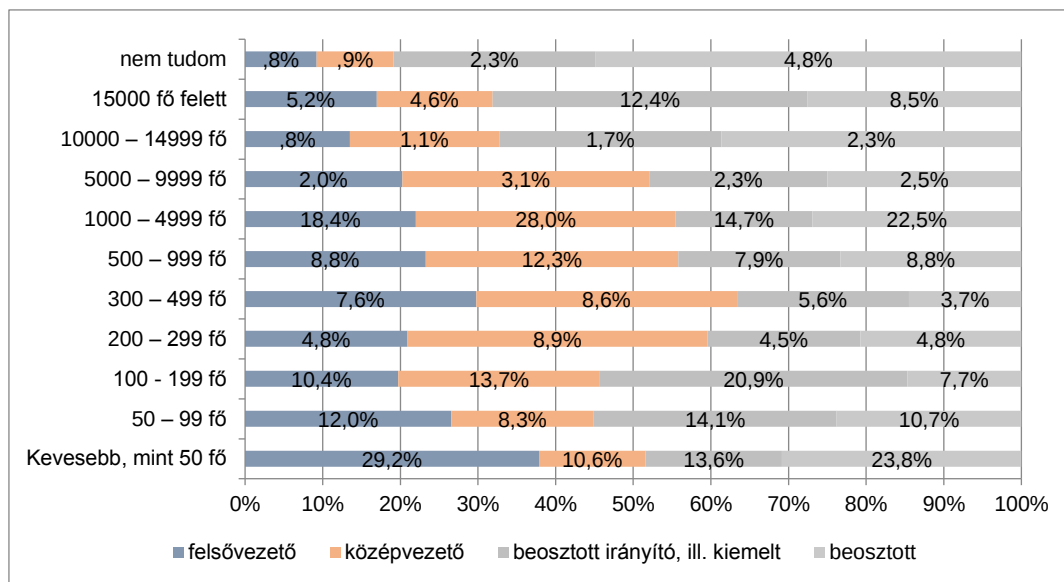
A közszolgálati szervezetek vezetési és irányítási rendszerei, működésük sajátosságai (A „B” kérdőív tartalmi mátrixának III. fejezetéhez tartozó kérdések)

32. Felmérésünk idején, hozzávetőlegesen mennyien dolgoznak az Ön szervezeténél? (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)

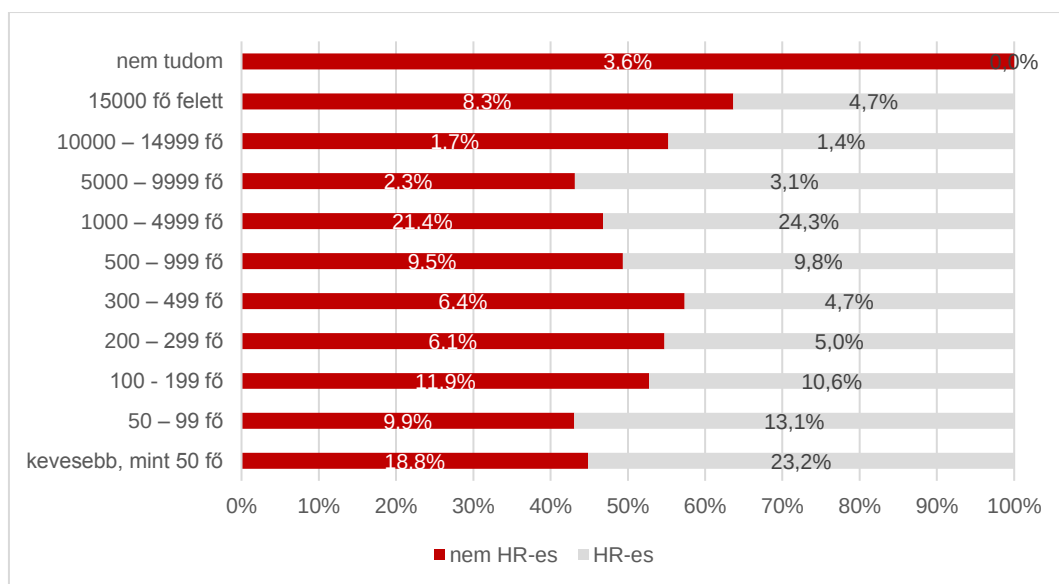
- 1 - Kevesebb, mint 50 fő
- 2 - 50 – 99 fő
- 3 - 100 - 199 fő
- 4 - 200 – 299 fő
- 5 - 300 – 499 fő
- 6 - 500 – 999 fő
- 7 - 1000 – 4999 fő
- 8 - 5000 – 9999 fő
- 9 - 10000 – 14999 fő
- 10 - 15000 fő felett
- 88 - Nem tudom.



A válaszadók szervezetében dolgozók számának megoszlása **szakterületi bontásban** (n = 1346)



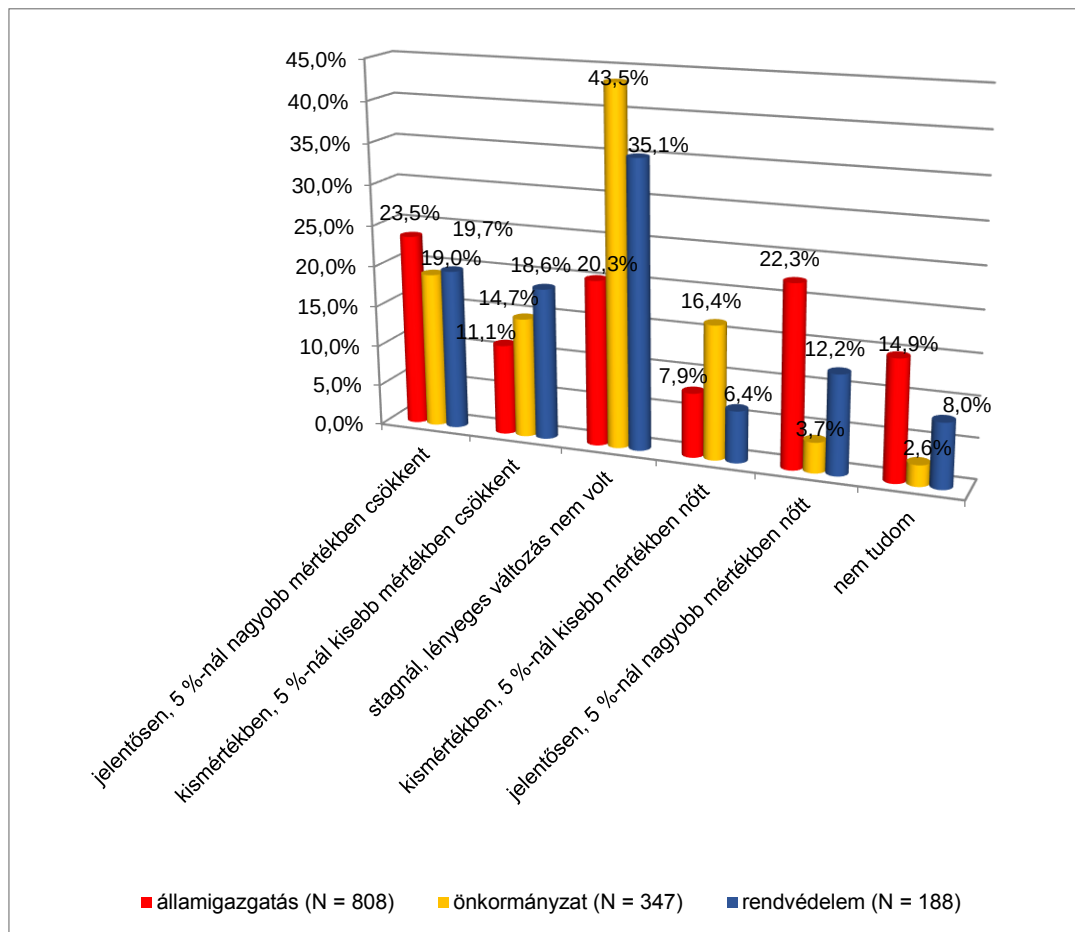
A válaszadók szervezetében dolgozók számának megoszlása **munkaköri bontásban** (n = 1346)



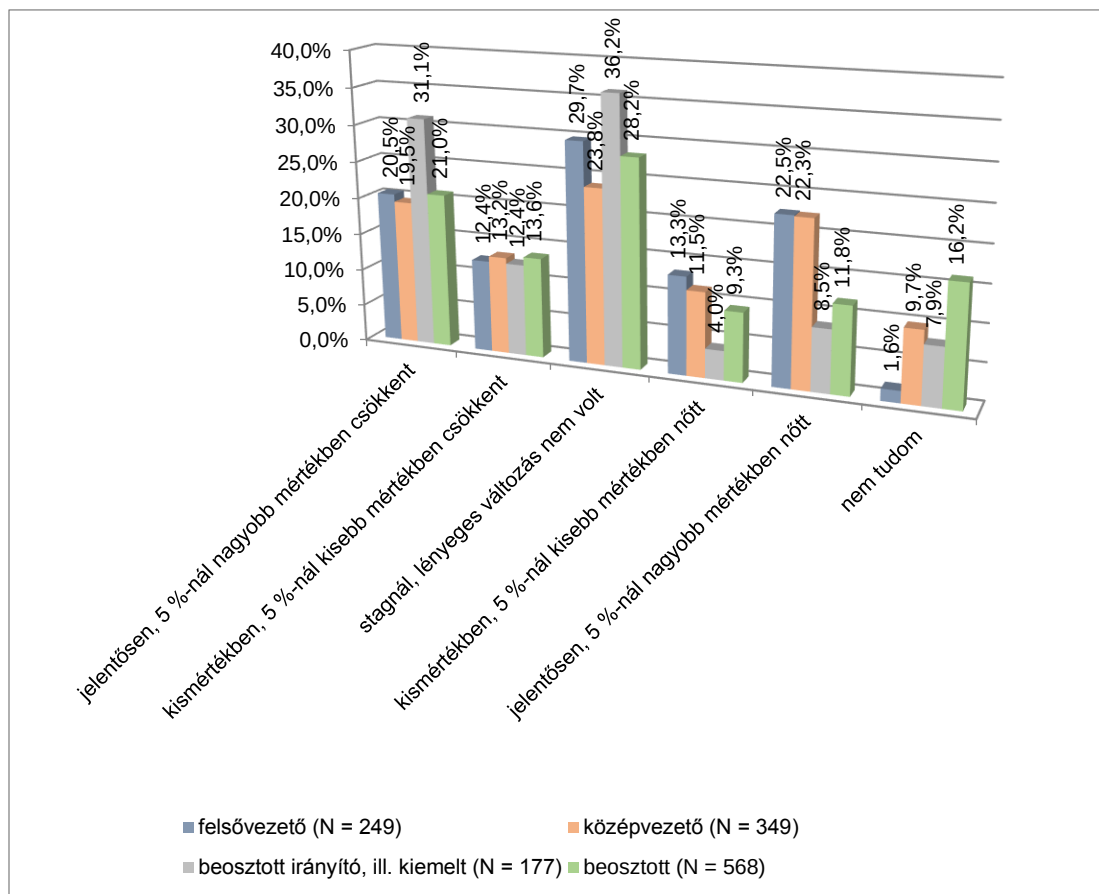
A válaszadók szervezetében dolgozók számának megoszlása **nem HR-es és HR-es bontásban** (n = 1346)

33. Az Ön szervezetében az elmúlt öt évben megváltozott-e a személyi állomány létszáma? (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)

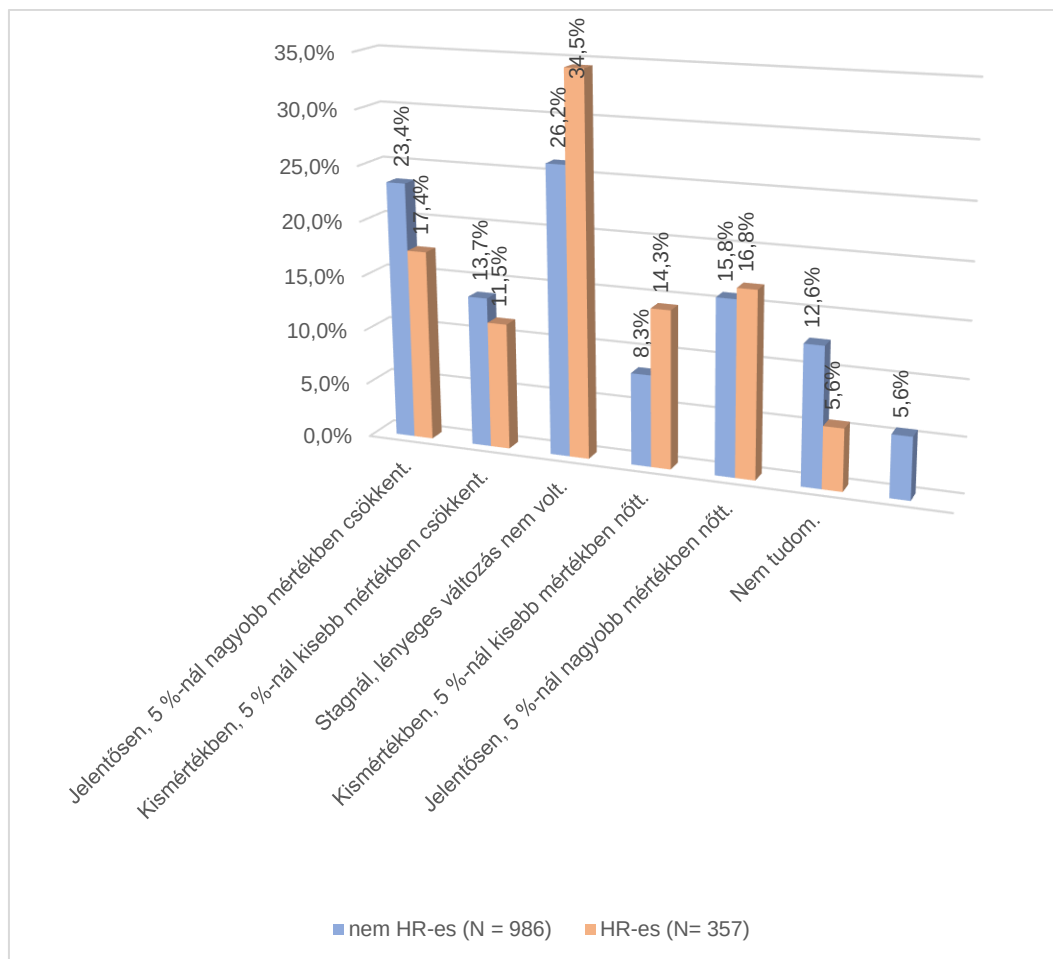
- 1 - Jelentősen, 5 %-nál nagyobb mértékben csökkent.
- 2 - Kismértékben, 5 %-nál kisebb mértékben csökkent.
- 3 - Stagnál, lényeges változás nem volt.
- 4 - Kismértékben, 5 %-nál kisebb mértékben nőtt.
- 5 - Jelentősen, 5 %-nál nagyobb mértékben nőtt.
- 88 - Nem tudom.



A személyi állomány létszámváltozásának tendenciája az elmúlt öt évben, **szakterületi bontásban** (n = 1343)



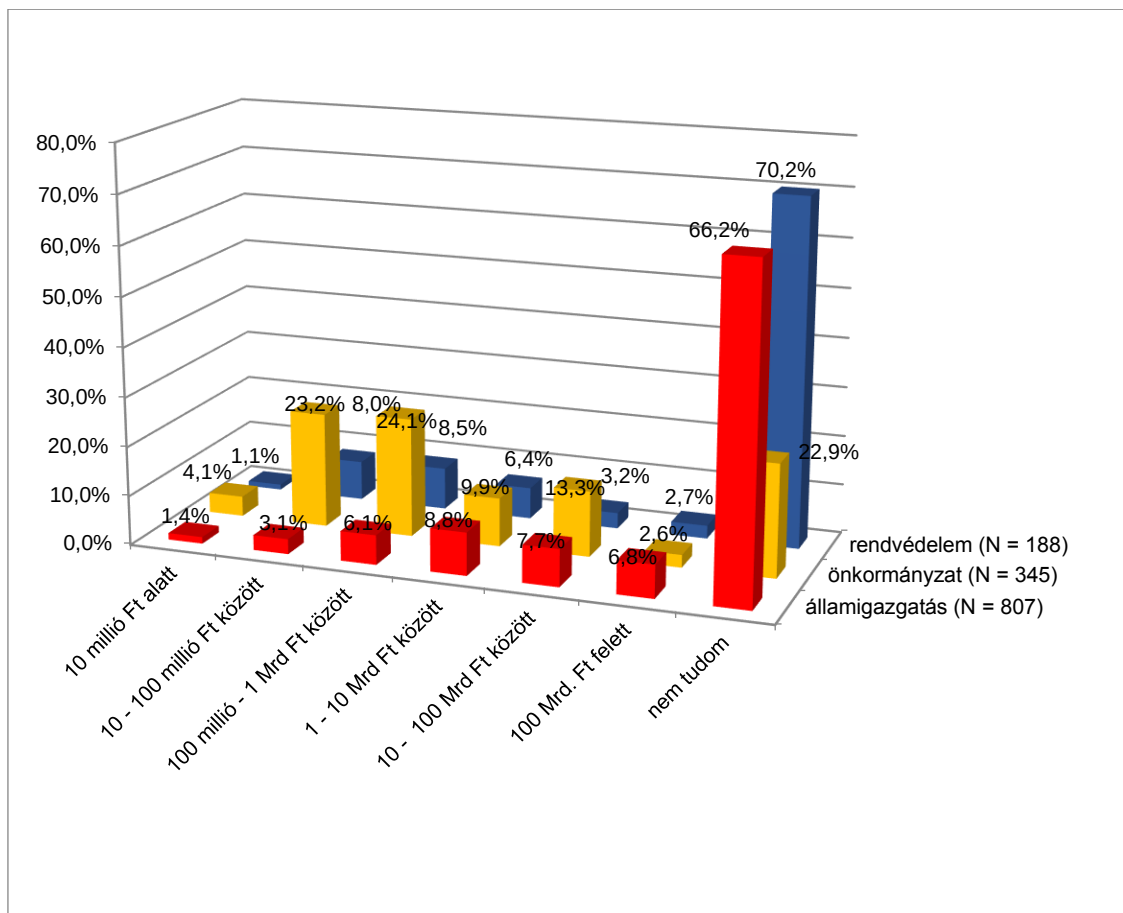
A személyi állomány létszámváltozásának tendenciája az elmúlt öt évben, **munkaköri bontásban** (n = 1344)



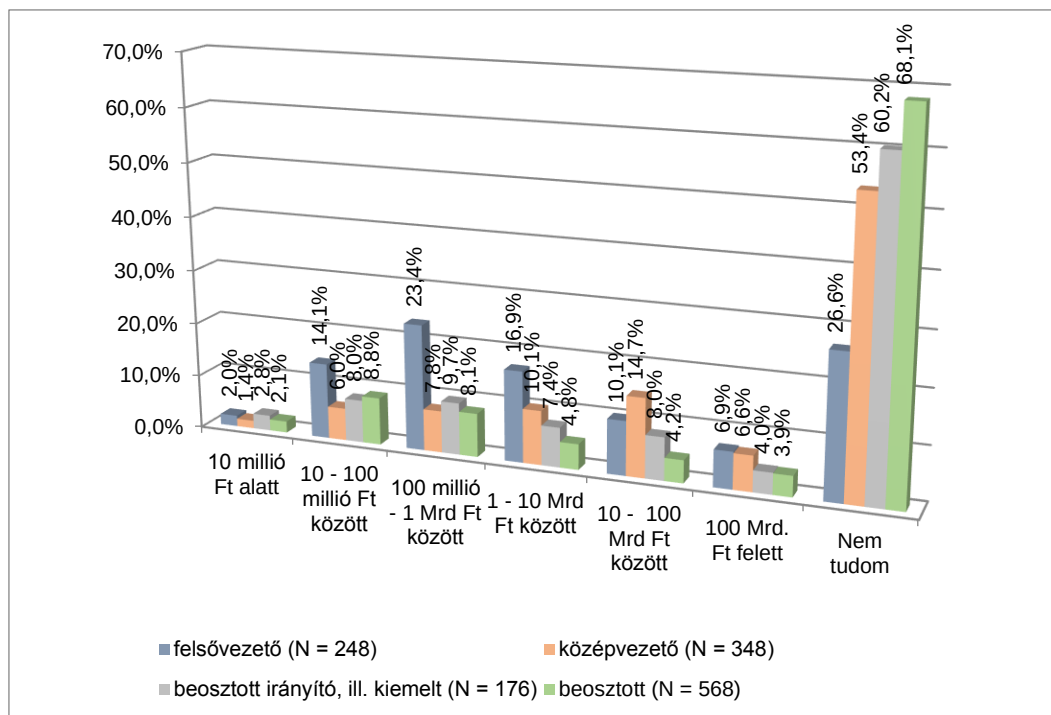
*A személyi állomány létszámváltozásának tendenciája az elmúlt öt évben, **nem HR-es és HR-es bontásban** (n = 1344)*

34. Megítélése szerint, felmérésünk idején mekkora volt az Ön szervezetének a költségvetése (árbevétele)? (Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)

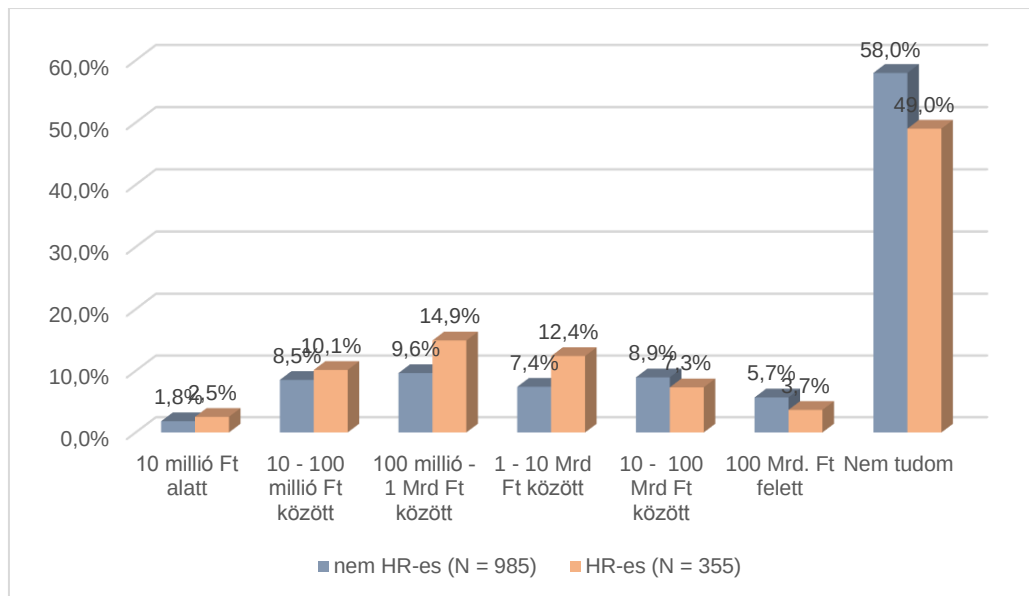
- 1 - 10 millió Ft alatt
- 2 - 10 - 100 millió Ft között
- 3 - 100 millió - 1 Mrd Ft között
- 4 - 1 - 10 Mrd Ft között
- 5 - 10 - 100 Mrd Ft között
- 6 - 100 Mrd. Ft felett
- 88 - Nem tudom.



A válaszadók szervezetének becsült költségvetése, **szakterületi bontásban** (n = 1340)



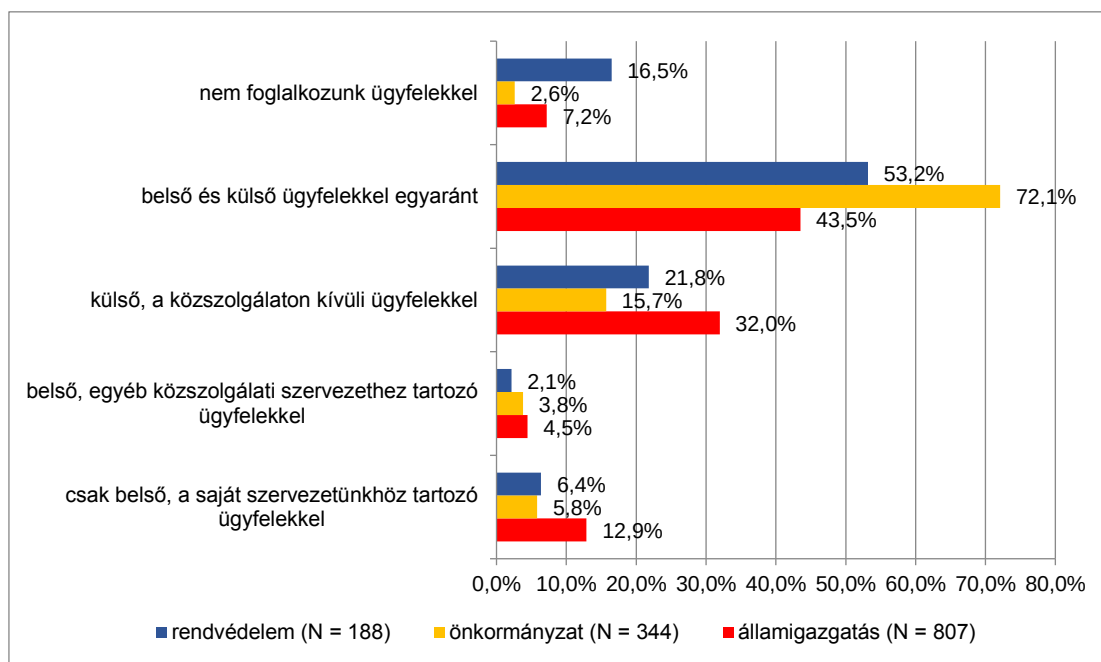
A válaszadók szervezetének becsült költségvetése, **munkaköri bontásban** (n = 1341)



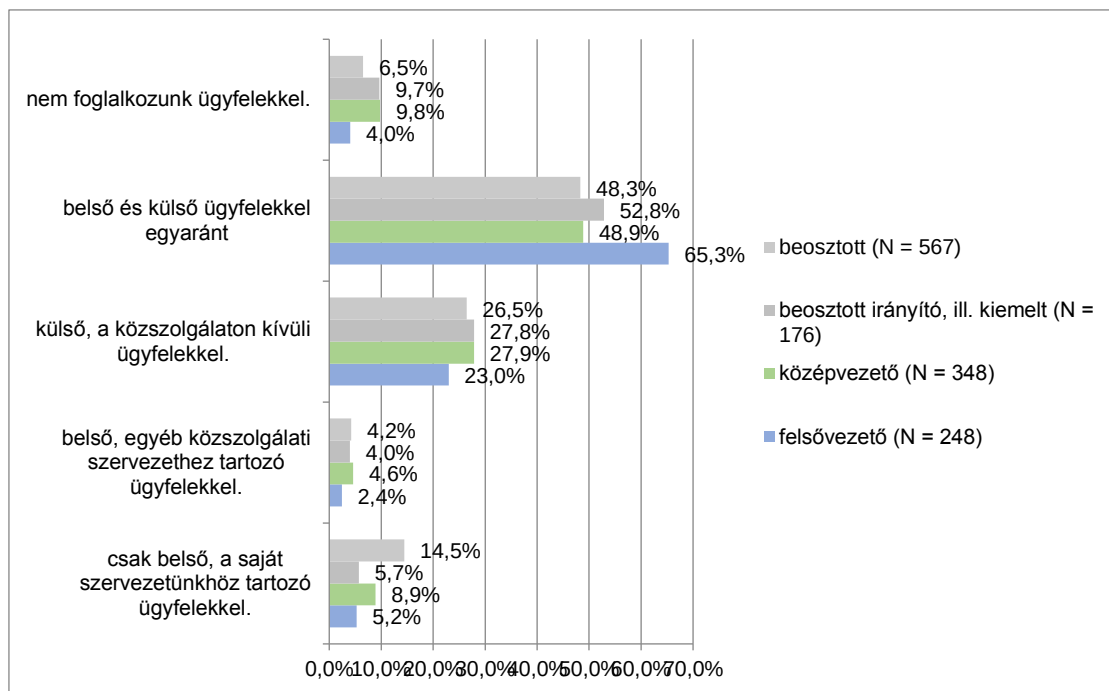
A válaszadók szervezetének becsült költségvetése, **nem HR-es és HR-es bontásban** (n = 1341)

35. Az Ön szervezeti egysége milyen ügyfelek ügyeinek az intézésével foglalkozik?
(Válassza ki és jelölje meg a megfelelő választ!)

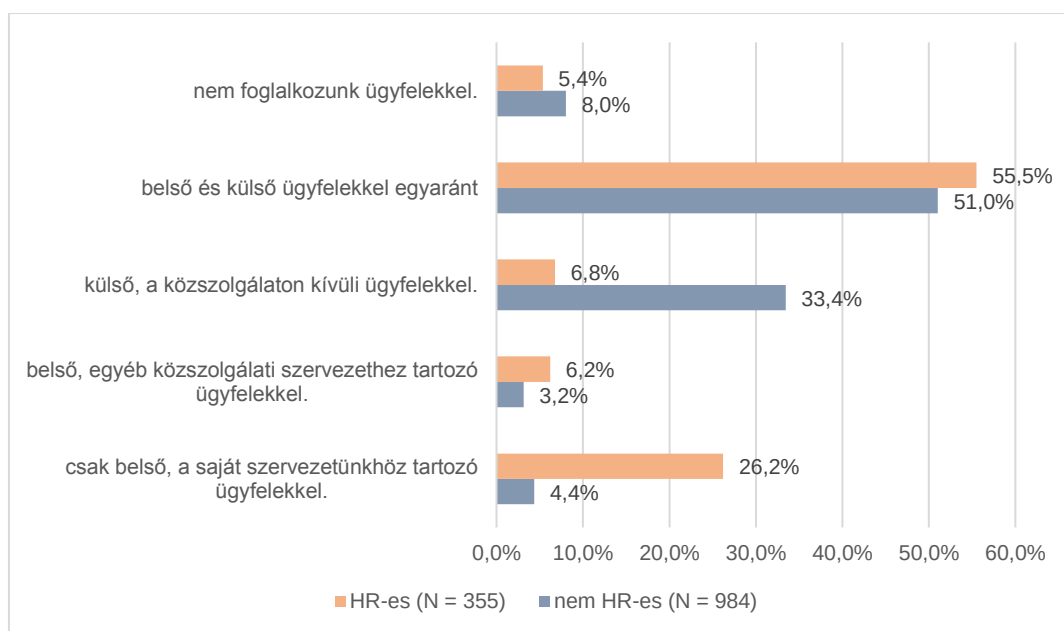
- 1 - Csak belső, a saját szervezetünkhöz tartozó ügyfelekkel.
- 2 - Belső, egyéb közszolgálati szervezethez tartozó ügyfelekkel.
- 3 - Külső, a közszolgáltatón kívüli ügyfelekkel.
- 4 - Belső és külső ügyfelekkel egyaránt.
- 5 - Nem foglalkozunk ügyfelekkel.



*A válaszadók szervezetének ügyfélköri megoszlása, **szakterületi bontásban** (n = 1340)*



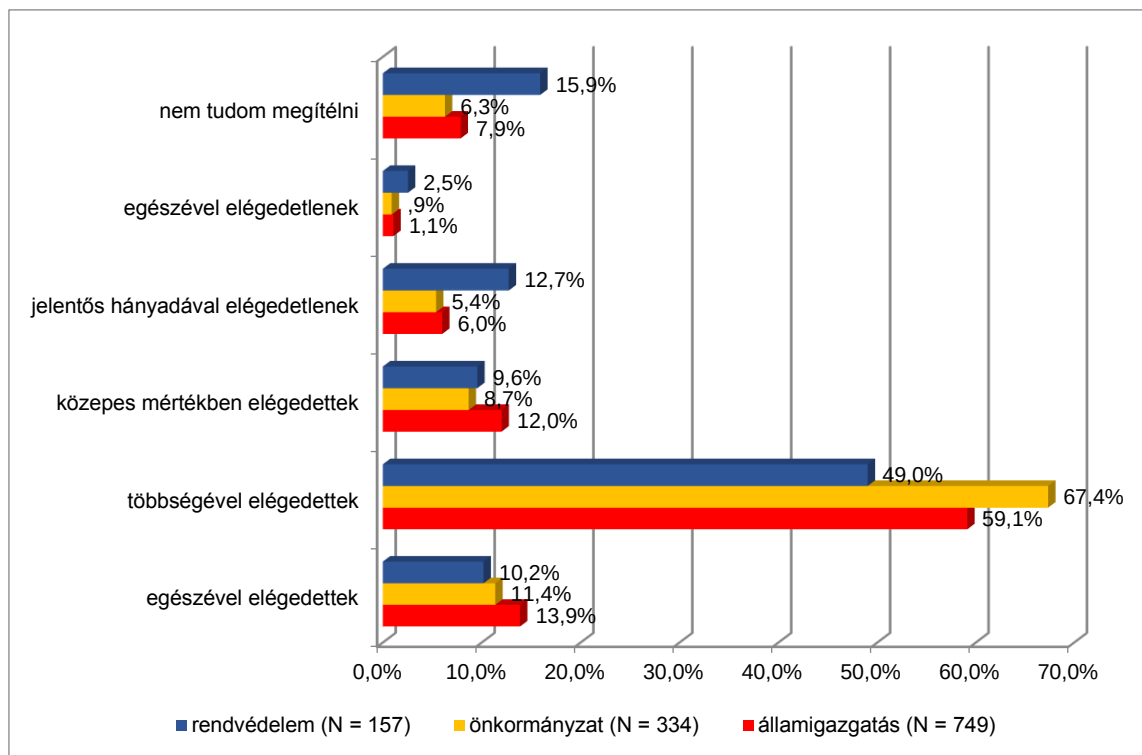
A válaszadók szervezetének ügyfélkörü megoszlása, **munkaköri bontásban** (n = 1340)



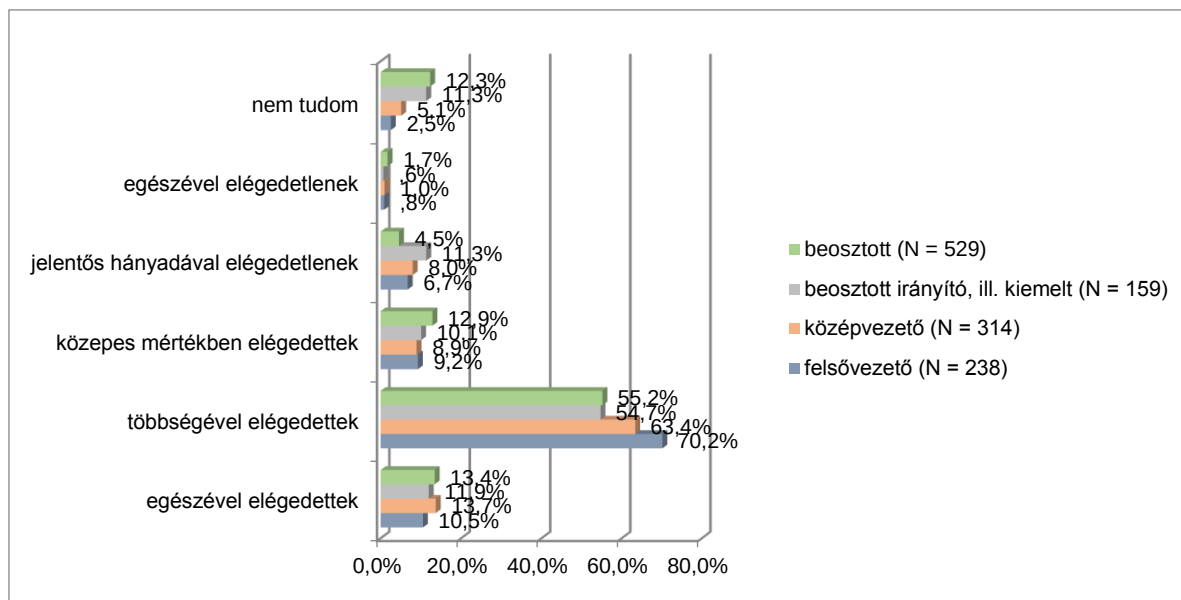
A válaszadók szervezetének ügyfélkörü megoszlása, **nem HR-es és HR-es bontásban** (n = 1339)

35/a. Megítélése szerint szervezeti egységük ügyfelei általában, hogyan vélekednek szolgáltatásaikról? (Aki ügyfelekkel foglalkozik, az jelölje meg a megfelelő választ!)

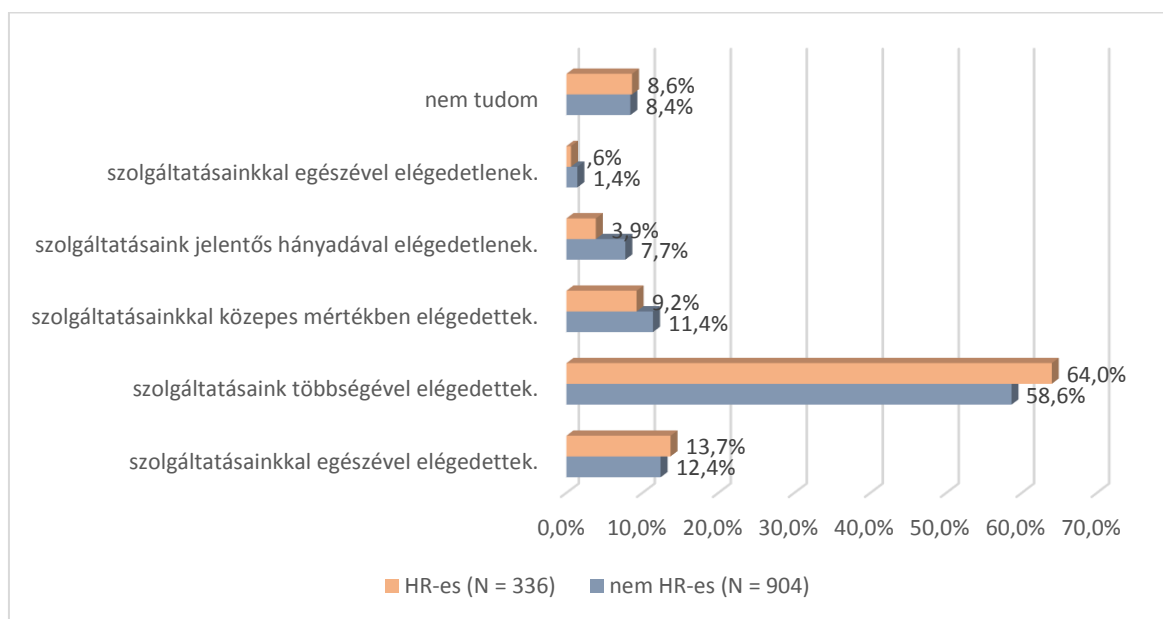
- 1 - Szolgáltatásainkkal egészével elégedettek.
- 2 - Szolgáltatásaink többségével elégedettek.
- 3 - Szolgáltatásainkkal közepes mértékben elégedettek.
- 4 - Szolgáltatásaink jelentős hányadával elégedetlenek.
- 5 - Szolgáltatásainkkal egészével elégedetlenek.
- 88 - Nem tudom



A válaszadók szervezete által nyújtott szolgáltatások színvonalának megítélése, **szakterületi bontásban** (n = 1240)



A válaszadók szervezete által nyújtott szolgáltatások színvonalának megítélése, **munkaköri bontásban** (n = 1240)

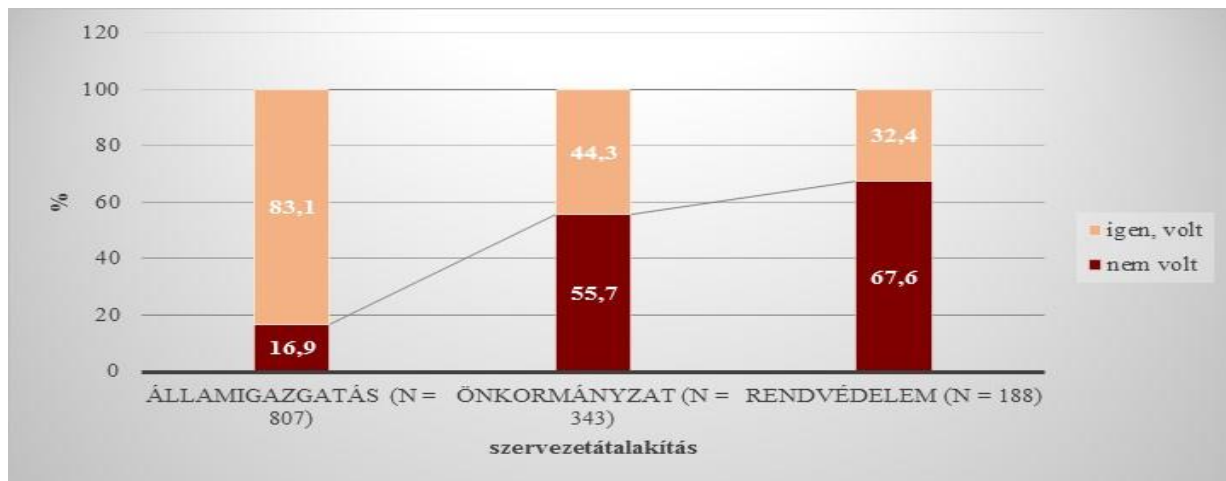


A válaszadók szervezete által nyújtott szolgáltatások színvonalának megítélése, **nem HR-es és HR-es bontásban** (n = 1240)

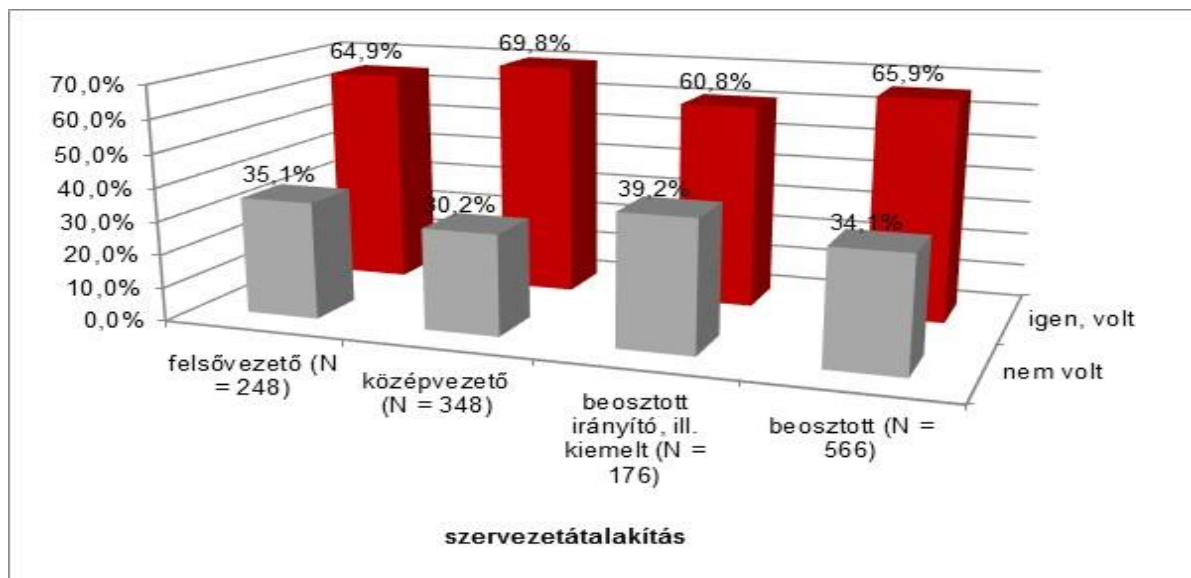
36. Az elmúlt öt évben az Ön szervezetét átalakították, átszervezték-e? (Jelölje be a megfelelő választ!)

0 - Nem

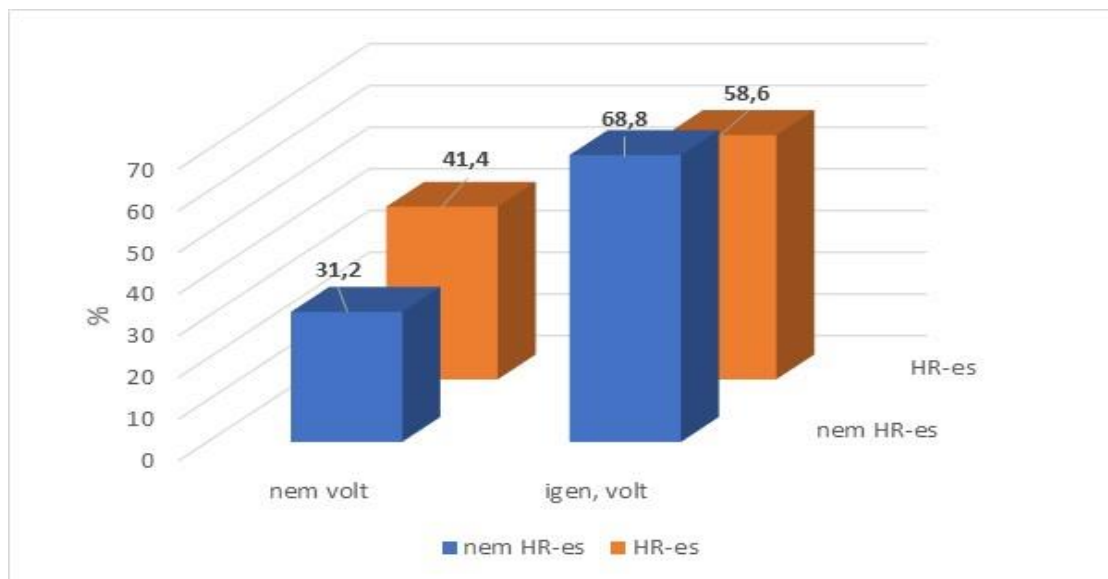
1 - Igen



A válaszadók szervezeti átalakításának megoszlása, **szakterületi bontásban** (n = 1338)



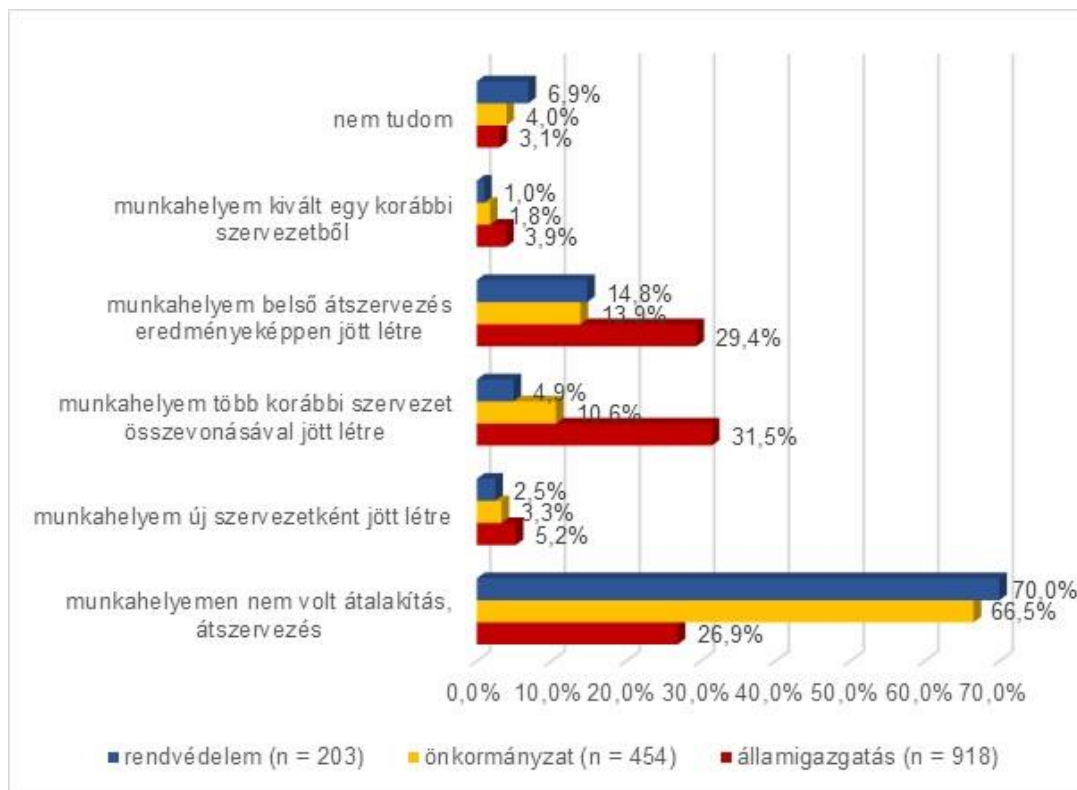
A válaszadók szervezeti átalakításának megoszlása, **munkaköri bontásban** (n = 1338)



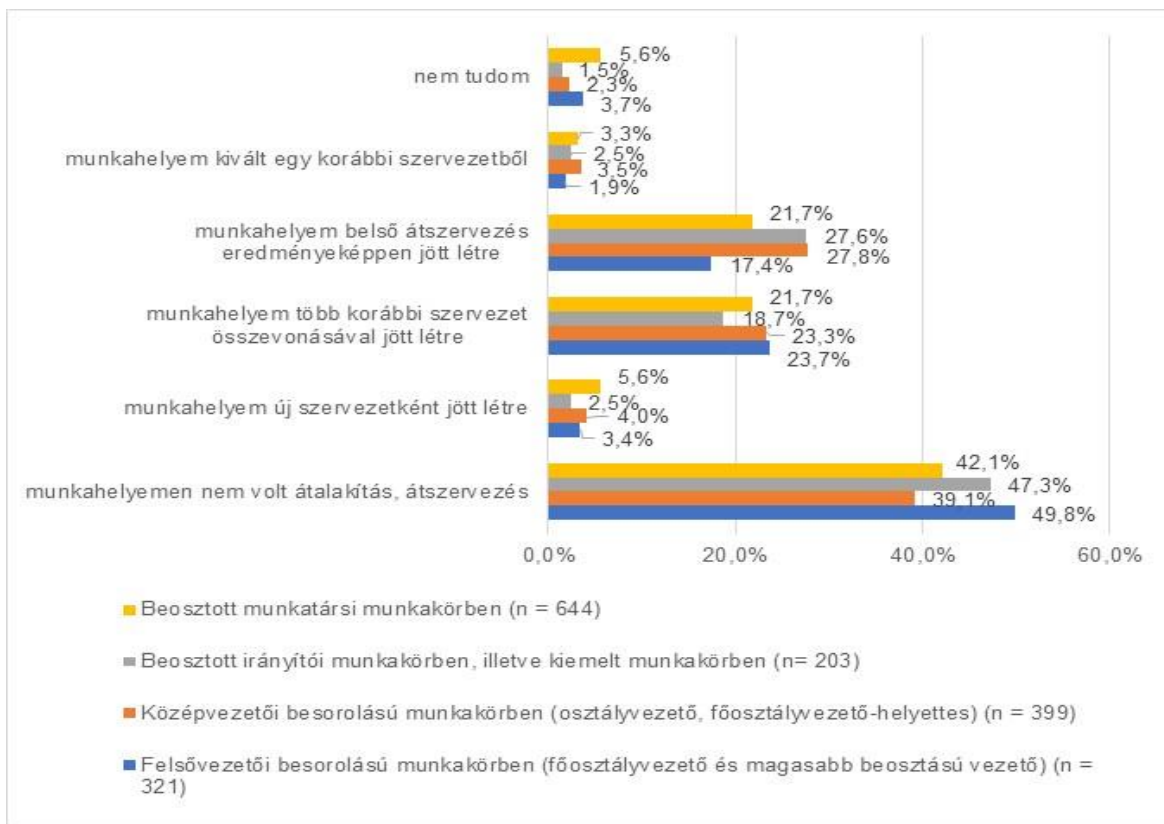
A válaszadók szervezeti átalakításának megoszlása, *nem HR-es és HR-es* ($n = 1338$)

36/a. Ha az elmúlt öt évben az Ön szervezetét átalakították, átszervezték, az milyen formában történt meg? (Aki az előző, 36. kérdésre igennel válaszolt, az jelölje be a megfelelő választ!)

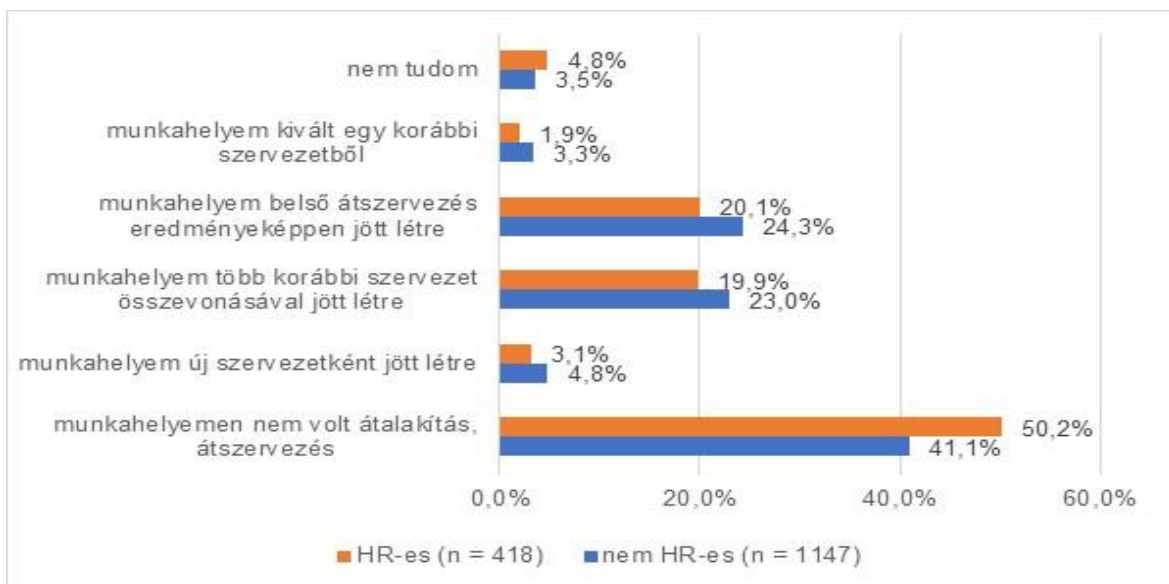
- 1 - Munkahelyem új szervezatként jött létre.
- 2 - Munkahelyem több korábbi szervezet összevonásával jött létre.
- 3 - Munkahelyem belső átszervezés eredményeképpen jött létre
- 4 - Munkahelyem kivált egy korábbi szervezetből.
- 88 - Nem tudom



Az elmúlt öt évben végrehajtott szervezeti átalakítások formájának megoszlása, **szakterületi bontásban** (n = 1575)



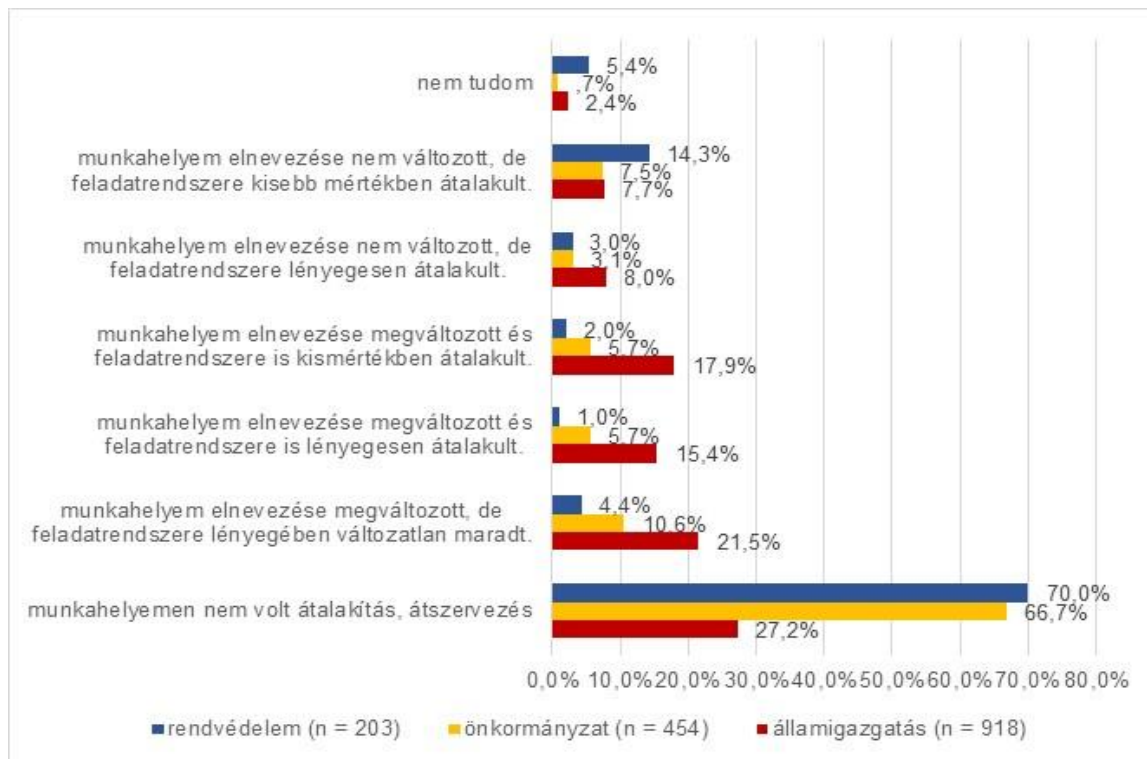
Az elmúlt öt évben végrehajtott szervezeti átalakítások formájának megoszlása, munkaköri bontásban (n = 1567)



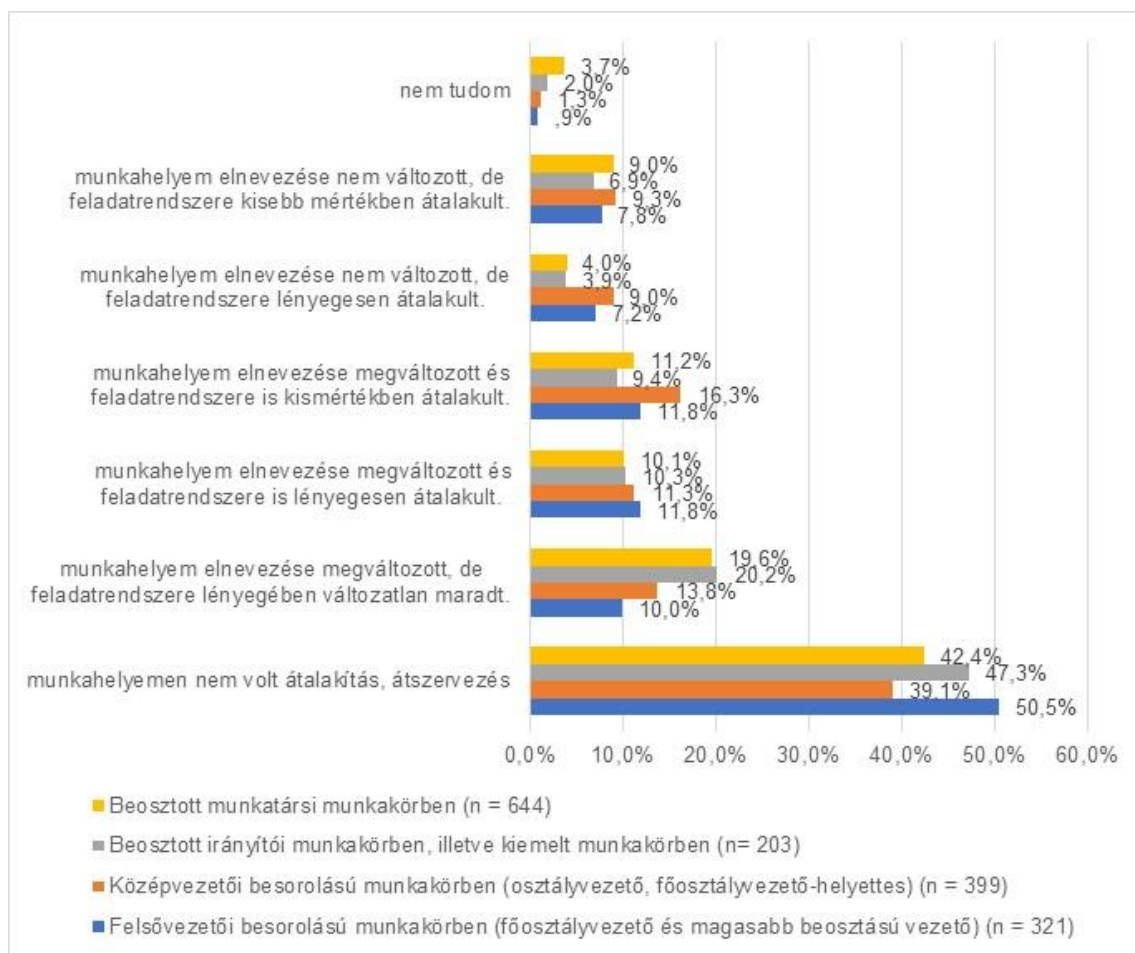
Az elmúlt öt évben végrehajtott szervezeti átalakítások formájának megoszlása, nem HR-es és HR-es bontásban (n = 1565)

36/b. Ha az elmúlt öt évben az Ön szervezetét átalakították, átszervezték, annak elnevezésében és feladatrendszerében milyen változások történtek? (Aki az előző, 36. kérdésre igennel válaszolt, az jelölje be a megfelelő választ!)

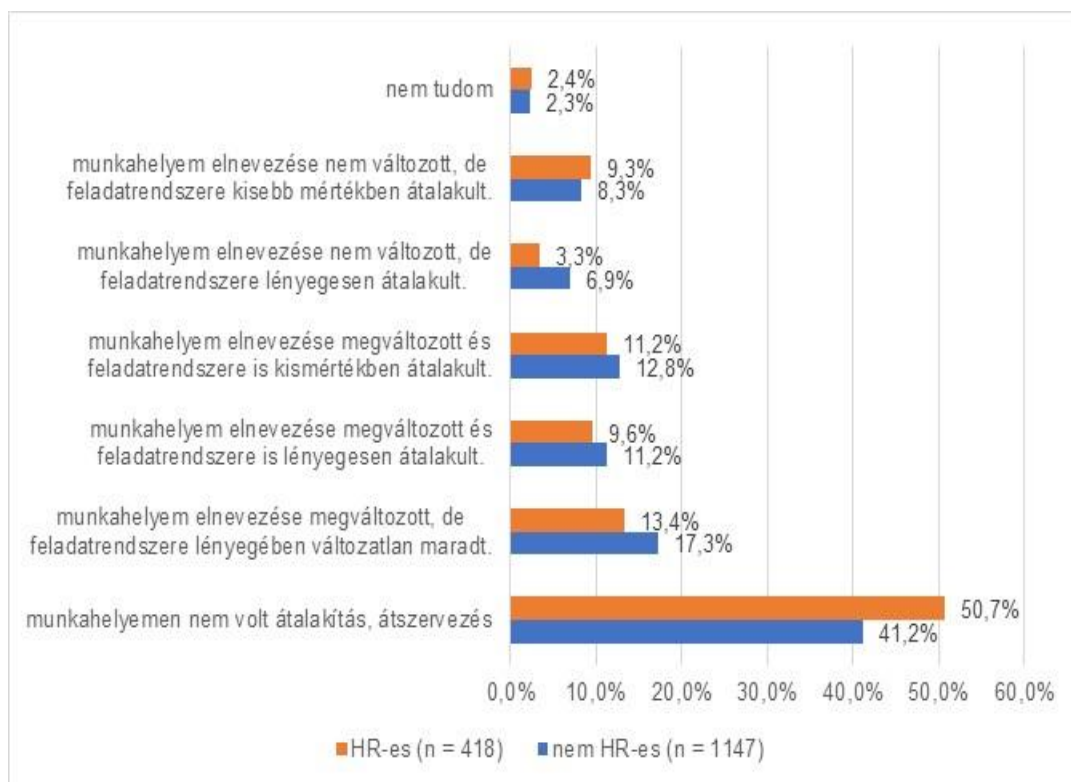
- 1 - Munkahelyem elnevezése megváltozott, de feladatrendszere lényegében változatlan maradt.
- 2 - Munkahelyem elnevezése megváltozott és feladatrendszere is lényegesen átalakult.
- 3 - Munkahelyem elnevezése megváltozott és feladatrendszere is kismértékben átalakult.
- 4 - Munkahelyem elnevezése nem változott, de feladatrendszere lényegesen átalakult.
- 5 - Munkahelyem elnevezése nem változott, de feladatrendszere kisebb mértékben átalakult.
- 88 - Nem tudom



*Az elmúlt öt évben végrehajtott szervezeti átalakítások hatása a szervezet nevére és a feladatrendszerre vonatkozóan, **szakterületi bontásban** (n = 1575)*



*Az elmúlt öt évben végrehajtott szervezeti átalakítások hatása a szervezet nevére és a feladatrendszerre vonatkozóan, **munkaköri bontásban** (n = 1575)*



*Az elmúlt öt évben végrehajtott szervezeti átalakítások hatása a szervezet nevére és a feladatrendszerre vonatkozóan, **nem HR-es és HR-es bontásban** (n = 1575)*

37. Az Ön szervezetét érintően a stratégiai tervezésre és gondolkodásra vonatkozó alábbi állításokkal mennyire ért egyet? (Osztályozza 1 -től 5 -ig valamennyi válaszlehetőséget /1. teljesen egyetérték, 2. egyetérték, 3.nem tudom eldönteni, 4. nem értek egyet, 5. egyáltalán nem értek egyet/)! A kiválasztott számot jelölje be!)

- a. A szervezet jövőképe, küldetés-nyilatkozata és stratégiai céljai mindenki által ismertek és elfogadottak.
- b. A kollégák elkötelezettek a szervezet jövőképe és stratégiája iránt.
- c. A HR stratégia illeszkedik a szervezeti stratégia prioritásaihoz.
- d. A HR-t a felső vezetők partnerként fogadják el, ezért részt vesz a stratégiai döntések meghozatalában.
- e. A felső vezetők szervezetünkönél jól működnek, különösen a stratégiai célok és a jövőkép meghatározása területén.
- f. A felső vezetés a szervezet legértékesebb erőforrásaként bánt a személyi állománnyal, és megfelelően menedzseli őket.
- g. A felső vezetés jól gazdálkodik a rendelkezésre álló pénzügyi, anyagi, technikai, informatikai erőforrásokkal, és megfelelően menedzseli a szervezetet.
- h. A felső vezetés figyelembe veszi a változásmenedzsment törvényszerűségeit, a szervezetet és/vagy a munkafolyamatokat érintő átalakítások kapcsán.
- i. A felső vezetés kiemelt kérdésként kezeli az életpálya hatékony működtetésével kapcsolatos hosszú távú feladatokat.
- j. A felső vezetés nagy figyelmet fordít a szervezeti kultúra folyamatos fejlesztésére.
- k. A közvetlen vezetők jól végzik munkájukat a stratégiai célok lebontása, elfogadtatása és megvalósíttatása terén.
- l. A közvetlen vezetők aktív szerepet vállalnak a személyi állomány hosszú távú életpálya-terveinek végrehajtásában.
- m. A közvetlen vezetők jól gazdálkodnak a rendelkezésükre álló pénzügyi, anyagi, technikai, informatikai erőforrásokkal és megfelelően menedzselik az irányított szervezeti egységüket.
- n. Közvetlen vezetők tevékenyen járulnak hozzá a szervezeti kultúra fejlesztéséhez, és ebbe a folyamatba bevonják beosztott munkatársaikat is.
- o. Szervezetünkönél a minőségre való törekvés elsőrendű kérdés.
- p. Szervezetünkönél az ügyfélközpontúságra, a szolgáltató jelleg erősítésére való törekvés elsőrendű kérdés.
- q. A szervezet az elfogadott és közreadott stratégiai tervek alapján működik.

A stratégiai tervezéssel és a gondolkodással összefüggő állítások megoszlása, szervezeti és vezetői szintek szerinti bontásban (n = 1301) (a tanulmány 8. táblázata)

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

A stratégiai tervezéssel és a gondolkodással összefüggő állítások megoszlása, szakterületi bontásban (n = 1301)²⁴

állítás	szakterület	teljesen egyet ért	egyetért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem ért egyet	egyáltalán nem ért egyet	nem összesen
a szervezet az elfogadott és közreadott stratégiai tervek alapján működik	államigazgatás	16,0%	50,1%	66,1%	26,9%	5,2%	1,8%	7,0%
	önkormányzat	11,0%	51,4%	62,4%	22,0%	12,8%	2,8%	15,6%
	rendvédelem	13,4%	50,0%	63,4%	27,4%	6,5%	2,7%	9,1%
a szervezet jövőképe, küldetés-nyilatkozata és stratégiai céljai mindenki által ismertek és elfogadottak	államigazgatás	15,6%	44,2%	59,8%	22,7%	14,1%	3,4%	17,5%
	önkormányzat	11,6%	52,0%	63,6%	21,4%	12,2%	2,8%	15,0%
	rendvédelem	11,8%	46,8%	58,6%	18,8%	18,3%	4,3%	22,6%
a kollégák elkötelezettek a szervezet jövőképe és stratégiája iránt	államigazgatás	10,0%	42,0%	52,0%	32,7%	12,6%	2,7%	15,2%
	önkormányzat	10,1%	48,0%	58,1%	26,6%	13,5%	1,8%	15,3%
	rendvédelem	2,7%	37,6%	40,3%	30,6%	23,1%	5,9%	29,0%
a HR stratégia illeszkedik a szervezeti stratégia prioritásaihoz	államigazgatás	8,2%	35,5%	43,8%	39,8%	12,7%	3,7%	16,4%
	önkormányzat	9,8%	49,8%	59,6%	27,5%	10,4%	2,4%	12,8%
	rendvédelem	5,9%	29,6%	35,5%	35,5%	21,5%	7,5%	29,0%
a HR-t a felső vezetők partnerként fogadják el, ezért részt vesz a stratégiai döntések meghozatalában	államigazgatás	7,1%	28,4%	35,5%	45,3%	13,7%	5,5%	19,2%
	önkormányzat	7,0%	43,7%	50,8%	29,1%	16,5%	3,7%	20,2%
	rendvédelem	8,1%	26,9%	34,9%	36,6%	18,3%	10,2%	28,5%
szervezetünknel a minőségre való törekvés elsőrendű kérdés	államigazgatás	20,6%	53,4%	74,0%	15,0%	8,4%	2,7%	11,0%
	önkormányzat	17,1%	56,6%	73,7%	17,4%	8,0%	,9%	8,9%
	rendvédelem	19,9%	51,1%	71,0%	16,1%	8,1%	4,8%	12,9%
szervezetünknel az ügyfélközpontúságra, a szolgáltató jelleg erősítésére való törekvés elsőrendű kérdés	államigazgatás	34,5%	46,2%	80,7%	14,7%	2,9%	1,6%	4,6%
	önkormányzat	24,8%	57,5%	82,3%	13,8%	3,7%	,3%	4,0%
	rendvédelem	16,7%	47,3%	64,0%	25,8%	7,0%	3,2%	10,2%
a felső vezetők szervezetünknel jól működnek, különösen a stratégiai célok és a jövőkép meghatározása területén	államigazgatás	13,6%	45,3%	58,9%	27,8%	10,4%	2,9%	13,3%
	önkormányzat	13,1%	54,4%	67,6%	21,4%	8,6%	2,4%	11,0%
	rendvédelem	10,2%	40,9%	51,1%	25,8%	18,3%	4,8%	23,1%
a felső vezetés a szervezet legértékesebb erőforrásaként bánt a személyi állománnyal, és	államigazgatás	9,5%	33,6%	43,1%	30,3%	18,7%	7,9%	26,5%
	önkormányzat	11,9%	46,5%	58,4%	21,7%	16,5%	3,4%	19,9%

²⁴ Ennek a résznek a táblázataiban szereplő, egységesen alkalmazott színjelölésekkel a meghatározónak tartott értékekre, illetve azok előfordulására kívántuk a figyelmet felhívni. Az első oszlopnál a 15% alatti kismértékű teljes elfogadásra, a harmadiknál a 60% feletti összesített elfogadásra, a negyediknél a 30%-ot meghaladó semleges válaszokra, a hetedik oszlopnál a 30%-ot meghaladó összesített elutasításra.

megfelelően menedzseli őket	rendvédelem	4,3%	32,3%	36,6%	24,2%	29,6%	9,7%	39,2%
a felső vezetés jól gazdálkodik a rendelkezésre álló pénzügyi, anyagi, technikai, informatikai erőforrásokkal, és megfelelően menedzseli a szervezetet	államigazgatás	10,0%	35,2%	45,2%	39,2%	12,1%	3,6%	15,6%
	önkormányzat	12,2%	57,8%	70,0%	18,3%	10,7%	,9%	11,6%
	rendvédelem	8,1%	38,2%	46,2%	31,2%	18,3%	4,3%	22,6%
a felső vezetés figyelembe veszi a változásmenedzsment törvényszerűségeit, a szervezetet és/vagy a munkafolyamatokat érintő átalakítások kapcsán	államigazgatás	7,7%	34,3%	42,0%	42,0%	12,3%	3,7%	16,0%
	önkormányzat	9,2%	52,3%	61,5%	26,3%	10,4%	1,8%	12,2%
	rendvédelem	6,5%	31,7%	38,2%	36,0%	22,0%	3,8%	25,8%
a felső vezetés kiemelt kérdésként kezeli az életpálya hatékony működtetésével kapcsolatos hosszú távú feladatokat	államigazgatás	8,0%	35,0%	43,0%	35,8%	15,2%	6,0%	21,2%
	önkormányzat	9,8%	38,8%	48,6%	28,1%	20,2%	3,1%	23,2%
	rendvédelem	8,6%	32,3%	40,9%	27,4%	23,7%	8,1%	31,7%
a felső vezetés nagy figyelmet fordít a szervezeti kultúra folyamatos fejlesztésére	államigazgatás	10,5%	37,6%	48,1%	31,3%	16,1%	4,4%	20,6%
	önkormányzat	10,1%	45,0%	55,0%	26,0%	17,1%	1,8%	19,0%
	rendvédelem	11,8%	42,5%	54,3%	24,7%	17,2%	3,8%	21,0%
a közvetlen vezetők jól végzik munkájukat a stratégiai célok lebontása, elfogadtatása és megvalósíttatása terén	államigazgatás	14,6%	56,5%	71,1%	21,3%	6,2%	1,4%	7,6%
	önkormányzat	9,8%	60,2%	70,0%	21,1%	7,3%	1,5%	8,9%
	rendvédelem	11,3%	58,6%	69,9%	19,9%	9,1%	1,1%	10,2%
a közvetlen vezetők aktív szerepet vállalnak a személyi állomány hosszú távú életpálya-terveinek végrehajtásában	államigazgatás	9,8%	44,2%	53,9%	29,9%	13,7%	2,4%	16,1%
	önkormányzat	8,6%	48,9%	57,5%	25,4%	14,7%	2,4%	17,1%
	rendvédelem	8,1%	48,9%	57,0%	24,7%	15,1%	3,2%	18,3%
a közvetlen vezetők jól gazdálkodnak a rendelkezésükre álló pénzügyi, anyagi, technikai, informatikai erőforrásokkal és megfelelően menedzselik az irányított szervezeti egységüket	államigazgatás	11,5%	46,3%	57,9%	33,6%	7,1%	1,4%	8,5%
	önkormányzat	10,7%	57,8%	68,5%	23,5%	7,0%	,9%	8,0%
	rendvédelem	10,2%	54,3%	64,5%	23,7%	10,2%	1,6%	11,8%
közvetlen vezetők tevékenyen járulnak hozzá a szervezeti kultúra fejlesztéséhez, és ebbe a folyamatba bevonják beosztott munkatársaikat is	államigazgatás	11,0%	47,1%	58,1%	28,2%	11,3%	2,4%	13,7%
	önkormányzat	9,2%	55,0%	64,2%	22,3%	11,6%	1,8%	13,5%
	rendvédelem	11,8%	56,5%	68,3%	17,7%	11,8%	2,2%	14,0%

A stratégiai tervezéssel és a gondolkodással összefüggő állítások megoszlása, munkaköri bontásban (n = 1301)

állítás	munkakör	teljesen egyet ért	egyetért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem ért egyet	egyáltalán nem ért egyet	nem összesen
a szervezet az elfogadott és közreadott stratégiai tervek alapján működik	felsővezető	14,8%	55,9%	70,8%	14,8%	12,3%	2,1%	14,4%
	középvezető	14,6%	52,8%	67,5%	23,3%	8,1%	1,2%	9,3%
	irányító	13,1%	46,3%	59,4%	30,9%	7,4%	2,3%	9,7%
	beosztott	14,4%	47,9%	62,3%	30,3%	4,7%	2,7%	7,4%
a szervezet jövőképe, küldetés-nyilatkozata és stratégiai céljai mindenki által ismertek és elfogadottak	felsővezető	14,4%	53,4%	67,8%	14,0%	16,9%	1,3%	18,2%
	középvezető	12,5%	48,1%	60,6%	22,1%	13,7%	3,6%	17,3%
	irányító	10,9%	41,7%	52,6%	25,1%	17,7%	4,6%	22,3%
	beosztott	15,9%	44,1%	60,0%	24,0%	12,3%	3,8%	16,0%
a kollégák elkötelezettek a szervezet jövőképe és stratégiája iránt	felsővezető	9,3%	56,4%	65,7%	21,6%	11,4%	1,3%	12,7%
	középvezető	7,2%	45,1%	52,2%	29,6%	15,5%	2,7%	18,2%
	irányító	5,1%	33,7%	38,9%	34,9%	21,1%	5,1%	26,3%
	beosztott	11,2%	38,7%	49,9%	34,4%	12,6%	3,1%	15,7%
a HR stratégia illeszkedik a szervezeti stratégia prioritásaihoz	felsővezető	5,9%	52,1%	58,1%	22,0%	15,7%	4,2%	19,9%
	középvezető	8,1%	33,4%	41,5%	37,6%	17,9%	3,0%	20,9%
	irányító	5,7%	31,4%	37,1%	35,4%	20,6%	6,9%	27,4%
	beosztott	10,3%	37,5%	47,7%	41,4%	7,4%	3,4%	10,8%
a HR-t a felső vezetők partnerként fogadják el, ezért részt vesz a stratégiai döntések meghozatalában	felsővezető	8,5%	50,4%	58,9%	22,0%	15,3%	3,8%	19,1%
	középvezető	6,6%	31,6%	38,2%	40,3%	16,4%	5,1%	21,5%
	irányító	4,6%	21,1%	25,7%	45,7%	20,0%	8,6%	28,6%
	beosztott	7,9%	27,9%	35,9%	45,6%	12,6%	5,9%	18,6%
szervezetünknel a minőségre való törekvés elsőrendű kérdés	felsővezető	19,5%	64,0%	83,5%	10,2%	5,9%	,4%	6,4%
	középvezető	22,1%	56,4%	78,5%	11,0%	8,7%	1,8%	10,4%
	irányító	13,1%	52,0%	65,1%	16,6%	13,1%	5,1%	18,3%
	beosztott	20,2%	48,6%	68,8%	20,7%	7,4%	3,1%	10,5%
szervezetünknel az ügyfélközpontúságra, a szolgáltató jelleg erősítésére való törekvés elsőrendű kérdés	felsővezető	33,1%	55,9%	89,0%	6,8%	4,2%	0,0%	4,2%
	középvezető	32,2%	50,1%	82,4%	13,4%	3,0%	1,2%	4,2%
	irányító	18,9%	52,0%	70,9%	19,4%	6,3%	3,4%	9,7%
	beosztott	29,7%	44,9%	74,6%	20,5%	3,1%	1,8%	4,9%
a felső vezetők szervezetünknel jól működnek, különösen a stratégiai célok és a jövőkép meghatározása területén	felsővezető	17,8%	62,3%	80,1%	12,3%	5,9%	1,7%	7,6%
	középvezető	12,2%	51,9%	64,2%	23,0%	11,0%	1,8%	12,8%
	irányító	8,6%	40,6%	49,1%	27,4%	18,3%	5,1%	23,4%
	beosztott	12,8%	39,5%	52,3%	33,0%	11,0%	3,8%	14,8%
a felső vezetés a szervezet legértékesebb erőforrásaként bánik a személyi állománnyal, és megfelelően menedzseli őket	felsővezető	15,3%	50,8%	66,1%	14,8%	16,5%	2,5%	19,1%
	középvezető	7,8%	37,0%	44,8%	27,2%	20,6%	7,5%	28,1%
	irányító	6,9%	24,0%	30,9%	29,7%	29,7%	9,7%	39,4%
	beosztott	8,6%	34,4%	43,1%	31,9%	17,3%	7,7%	25,0%

a felső vezetés jól gazdálkodik a rendelkezésre álló pénzügyi, anyagi, technikai, informatikai erőforrásokkal, és megfelelően menedzseli a szervezetet	felsővezető	16,1%	59,3%	75,4%	15,3%	8,5%	,8%	9,3%
	középvezető	9,0%	44,5%	53,4%	33,7%	10,1%	2,7%	12,8%
	irányító	7,4%	31,4%	38,9%	34,3%	21,7%	5,1%	26,9%
	beosztott	9,5%	34,8%	44,3%	39,3%	13,0%	3,4%	16,4%
a felső vezetés figyelembe veszi a változásmenedzsment törvényszerűségeit, a szervezetet és/vagy a munkafolyamatokat érintő átalakítások kapcsán	felsővezető	9,7%	53,8%	63,6%	25,8%	8,9%	1,7%	10,6%
	középvezető	7,5%	41,2%	48,7%	33,4%	14,3%	3,6%	17,9%
	irányító	6,9%	26,3%	33,1%	40,6%	22,3%	4,0%	26,3%
	beosztott	7,7%	34,1%	41,8%	43,2%	11,5%	3,4%	15,0%
a felső vezetés kiemelt kérdésként kezeli az életpálya hatékony működtetésével kapcsolatos hosszú távú feladatokat	felsővezető	9,7%	49,2%	58,9%	19,9%	19,5%	1,7%	21,2%
	középvezető	8,7%	34,0%	42,7%	33,1%	18,2%	6,0%	24,2%
	irányító	5,7%	26,9%	32,6%	35,4%	24,0%	8,0%	32,0%
	beosztott	8,8%	33,5%	42,3%	36,9%	14,6%	6,1%	20,7%
a felső vezetés nagy figyelmet fordít a szervezeti kultúra folyamatos fejlesztésére	felsővezető	12,7%	58,5%	71,2%	13,1%	14,4%	1,3%	15,7%
	középvezető	12,2%	41,5%	53,7%	26,3%	16,4%	3,6%	20,0%
	irányító	6,9%	32,0%	38,9%	33,7%	21,7%	5,7%	27,4%
	beosztott	9,9%	34,1%	44,0%	36,0%	15,9%	4,1%	20,0%
a közvetlen vezetők jól végzik munkájukat a stratégiai célok lebontása, elfogadtatása és megvalósíttatása terén	felsővezető	11,0%	71,6%	82,6%	13,1%	3,4%	,8%	4,2%
	középvezető	9,6%	64,5%	74,0%	18,2%	6,9%	,9%	7,8%
	irányító	11,4%	50,9%	62,3%	23,4%	13,7%	,6%	14,3%
	beosztott	16,2%	49,9%	66,1%	25,4%	6,3%	2,2%	8,5%
a közvetlen vezetők aktív szerepet vállalnak a személyi állomány hosszú távú életpálya-terveinek végrehajtásában	felsővezető	8,1%	57,6%	65,7%	22,5%	10,6%	1,3%	11,9%
	középvezető	6,9%	47,8%	54,6%	27,5%	15,8%	2,1%	17,9%
	irányító	9,7%	41,1%	50,9%	22,3%	23,4%	3,4%	26,9%
	beosztott	11,0%	41,6%	52,6%	32,6%	11,7%	3,1%	14,8%
a közvetlen vezetők jól gazdálkodnak a rendelkezésükre álló pénzügyi, anyagi, technikai, informatikai erőforrásokkal és megfelelően menedzselik az irányított szervezeti egységüket	felsővezető	10,6%	65,7%	76,3%	18,2%	5,1%	,4%	5,5%
	középvezető	9,3%	58,8%	68,1%	24,5%	6,9%	,6%	7,5%
	irányító	12,0%	41,1%	53,1%	29,7%	16,0%	1,1%	17,1%
	beosztott	12,3%	41,6%	53,9%	37,7%	6,3%	2,2%	8,5%
közvetlen vezetők tevékenyen járulnak hozzá a szervezeti kultúra fejlesztéséhez, és ebbe a folyamatba bevonják beosztott munkatársaikat is	felsővezető	8,5%	64,0%	72,5%	19,1%	8,1%	,4%	8,5%
	középvezető	7,8%	57,0%	64,8%	22,7%	11,6%	,9%	12,5%
	irányító	11,4%	45,7%	57,1%	23,4%	16,6%	2,9%	19,4%
	beosztott	13,2%	42,2%	55,3%	29,9%	11,2%	3,6%	14,8%

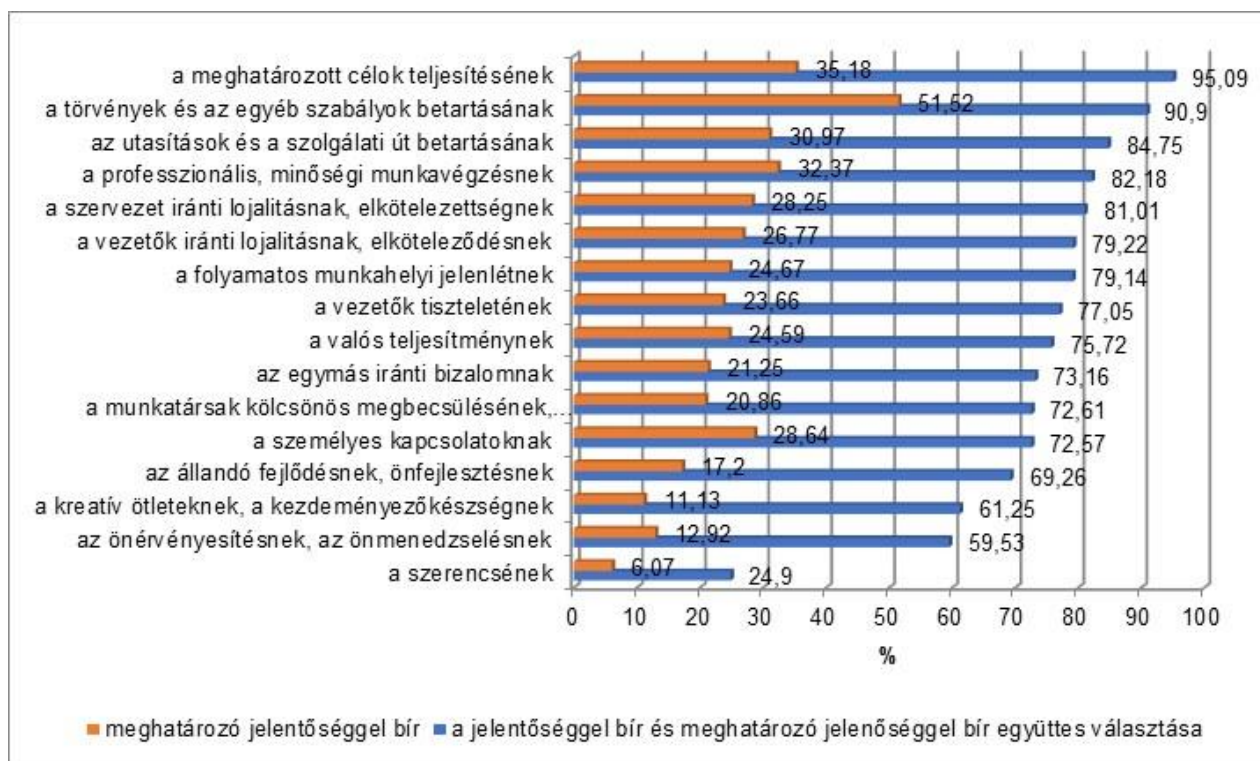
A stratégiai tervezéssel és a gondolkodással összefüggő állítások megoszlása, nem HR-es és HR-es bontásban (n = 1301)

állítás	HR	teljesen egyet ért	egyetért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem ért egyet	egyáltalán nem ért egyet	nem összesen
a szervezet az elfogadott és közreadott stratégiai tervek alapján működik	nem HR-es	15,0%	50,3%	65,2%	24,9%	7,9%	2,0%	9,8%
	HR-es	12,7%	50,9%	63,6%	28,0%	5,8%	2,6%	8,4%
a szervezet jövőképe, küldetés-nyilatkozata és stratégiai céljai mindenki által ismertek és elfogadottak	nem HR-es	14,8%	46,0%	60,7%	21,7%	14,1%	3,5%	17,6%
	HR-es	12,1%	48,0%	60,1%	22,3%	14,5%	3,2%	17,6%
a kollégák elkötelezettek a szervezet jövőképe és stratégiája iránt	nem HR-es	9,0%	44,0%	53,0%	29,8%	14,0%	3,1%	17,2%
	HR-es	9,0%	39,9%	48,8%	33,8%	15,0%	2,3%	17,3%
a HR stratégia illeszkedik a szervezeti stratégia prioritásaihoz	nem HR-es	6,9%	33,1%	40,0%	40,9%	14,9%	4,2%	19,1%
	HR-es	12,1%	52,6%	64,7%	22,8%	9,2%	3,2%	12,4%
a HR-t a felső vezetők partnerként fogadják el, ezért részt vesz a stratégiai döntések meghozatalában	nem HR-es	5,9%	29,4%	35,3%	44,9%	14,6%	5,2%	19,8%
	HR-es	11,0%	39,3%	50,3%	26,3%	16,5%	6,9%	23,4%
szervezetünknel a minőségre való törekvés elsőrendű kérdés	nem HR-es	20,0%	53,8%	73,8%	14,5%	8,8%	2,9%	11,7%
	HR-es	18,5%	54,0%	72,5%	19,4%	6,6%	1,4%	8,1%
szervezetünknel az ügyfélközpontúságra, a szolgáltató jelleg erősítésére való törekvés elsőrendű kérdés	nem HR-es	30,8%	48,1%	78,8%	15,5%	4,1%	1,6%	5,7%
	HR-es	26,0%	52,3%	78,3%	17,6%	2,6%	1,4%	4,0%
a felső vezetők szervezetünknel jól működnek, különösen a stratégiai célok és a jövőkép meghatározása területén	nem HR-es	13,1%	46,5%	59,6%	25,9%	11,4%	3,1%	14,6%
	HR-es	12,7%	48,3%	61,0%	26,0%	10,1%	2,9%	13,0%
a felső vezetés a szervezet legértékesebb erőforrásaként bánt a személyi állománnyal, és megfelelően menedzseli őket	nem HR-es	8,9%	35,9%	44,8%	27,7%	19,6%	7,9%	27,4%
	HR-es	10,7%	38,7%	49,4%	26,0%	19,9%	4,6%	24,6%
a felső vezetés jól gazdálkodik a rendelkezésre álló pénzügyi, anyagi, technikai, informatikai erőforrásokkal, és megfelelően menedzseli a szervezetet	nem HR-es	10,1%	39,2%	49,2%	34,3%	13,2%	3,2%	16,4%
	HR-es	11,0%	47,1%	58,1%	28,6%	11,0%	2,3%	13,3%
a felső vezetés figyelembe veszi a változásmenedzsment	nem HR-es	7,5%	35,9%	43,5%	39,3%	13,6%	3,7%	17,3%

törvényszerűségeit, a szervezetet és/vagy a munkafolyamatokat érintő átalakítások kapcsán	HR-es	9,0%	45,4%	54,3%	31,5%	12,1%	2,0%	14,2%
a felső vezetés kiemelt kérdésként kezeli az életpálya hatékony működtetésével kapcsolatos hosszú távú feladatokat	nem HR-es	8,2%	34,3%	42,5%	33,2%	17,7%	6,6%	24,3%
	HR-es	9,5%	39,0%	48,6%	31,2%	17,6%	2,6%	20,2%
a felső vezetés nagy figyelmet fordít a szervezeti kultúra folyamatos fejlesztésére	nem HR-es	11,3%	39,5%	50,8%	28,8%	16,5%	3,9%	20,4%
	HR-es	8,7%	41,9%	50,6%	29,8%	16,5%	3,2%	19,7%
a közvetlen vezetők jól végzik munkájukat a stratégiai célok lebontása, elfogadtatása és megvalósíttatása terén	nem HR-es	13,5%	58,0%	71,5%	20,1%	6,9%	1,5%	8,4%
	HR-es	11,3%	56,9%	68,2%	23,7%	6,9%	1,2%	8,1%
a közvetlen vezetők aktív szerepet vállalnak a személyi állomány hosszú távú életpálya-terveinek végrehajtásában	nem HR-es	9,3%	45,0%	54,3%	28,5%	14,1%	3,0%	17,2%
	HR-es	9,0%	48,8%	57,8%	26,9%	14,2%	1,2%	15,3%
a közvetlen vezetők jól gazdálkodnak a rendelkezésükre álló pénzügyi, anyagi, technikai, informatikai erőforrásokkal és megfelelően menedzselik az irányított szervezeti egységüket	nem HR-es	11,2%	50,5%	61,7%	29,0%	8,0%	1,4%	9,3%
	HR-es	11,0%	50,0%	61,0%	31,5%	6,4%	1,2%	7,5%
közvetlen vezetők tevékenyen járulnak hozzá a szervezeti kultúra fejlesztéséhez, és ebbe a folyamatba bevonják beosztott munkatársaikat is	nem HR-es	10,8%	51,4%	62,2%	24,5%	11,0%	2,3%	13,3%
	HR-es	10,4%	47,7%	58,1%	27,2%	12,7%	2,0%	14,7%

38. Az Ön szervezeténél az alábbi tényezők milyen jelentőséggel bírnak a közszolgálati életpályán történő előrehaladás és a sikeresnek mondható munkavégzés szempontjából? (Osztályozza 1-től 5 -ig valamennyi válaszlehetőséget /1. meghatározó jelentőséggel bír, 2. jelentőséggel bír, 3. nem tudom eldönteni, 4. kismértékű jelentőséggel bír, 5. egyáltalán nincs jelentősége!/ A kiválasztott számot jelölje be!)

- a. A személyes kapcsolatoknak.
- b. Az utasítások és a szolgálati út betartásának.
- c. A kreatív ötleteknek, a kezdeményezőkészségnek.
- d. A törvények és az egyéb szabályok betartásának.
- e. A meghatározott célok teljesítésének.
- f. Az állandó fejlődésnek, önfejlesztésnek.
- g. A valós teljesítménynek.
- h. A vezetők iránti lojalitásnak, elköteleződésnek.
- i. A professzionális, minőségi munkavégzésnek.
- j. A folyamatos munkahelyi jelenlétnek.
- k. A vezetők tiszteletének.
- l. A munkatársak kölcsönös megbecsülésének, segítségnyújtásának.
- m. Az egymás iránti bizalomnak.
- n. A szervezet iránti lojalitásnak, elkötelezettségnek.
- o. Az önérvényesítésnek, az önmenedzselésnek.
- p. A szerencsének.



A közzszolgálati életpályán történő előrehaladás, a sikeres munkavégzés szempontjából jelentőséggel bíró tényezők hatásának megoszlása a közzszolgálat egészére nézve (n = 1285) (a tanulmány 19. ábrája)

A közzszolgálati életpályán történő előrehaladás és a sikeresnek mondható munkavégzés szempontjából jelentőséggel bíró tényezők megítélése, szakterületi bontásban (n = 1285)

állítás	szakterület	meghatározó jelentőséggel bír	jelentőséggel bír	jelentős összesen	nem tudom eldönteni	kismértékű jelentőséggel bír	egyáltalán nincs jelentősége	nem jelentős összesen
a személyes kapcsolatoknak	államigazgatás	29,10%	40,70%	69,80%	13,40%	13,40%	3,30%	16,80%
	önkormányzat	25,70%	49,20%	74,90%	7,80%	13,50%	3,80%	17,20%
	rendvédelem	31,90%	48,60%	80,50%	9,70%	9,20%	0,50%	9,70%
az utasítások és a szolgálati út betartásának	államigazgatás	31,00%	53,10%	84,10%	7,60%	7,20%	1,20%	8,30%
	önkormányzat	25,70%	59,20%	85,00%	7,50%	6,60%	0,90%	7,50%
	rendvédelem	40,00%	47,60%	87,60%	5,90%	5,40%	1,10%	6,50%
a kreatív ötleteknek, a kezdeményező-készségnek	államigazgatás	10,40%	49,70%	60,10%	15,40%	20,20%	4,40%	24,60%
	önkormányzat	12,50%	52,70%	65,20%	14,10%	17,60%	3,10%	20,70%
	rendvédelem	11,90%	47,60%	59,50%	15,10%	21,10%	4,30%	25,40%

a törvények és az egyéb szabályok betartásának	államigazgatás	49,00%	40,60%	89,60%	5,50%	3,80%	1,00%	4,90%
	önkormányzat	59,60%	34,20%	93,70%	2,50%	3,10%	0,60%	3,80%
	rendvédelem	48,10%	43,20%	91,40%	3,80%	3,80%	1,10%	4,90%
a meghatározott célok teljesítésének	államigazgatás	34,10%	52,10%	86,20%	8,80%	3,80%	1,20%	5,00%
	önkormányzat	37,60%	51,70%	89,30%	6,60%	3,80%	0,30%	4,10%
	rendvédelem	35,70%	51,40%	87,00%	8,10%	3,80%	1,10%	4,90%
az állandó fejlődésnek, önfejlesztésnek	államigazgatás	17,00%	50,60%	67,60%	15,10%	14,20%	3,10%	17,30%
	önkormányzat	17,60%	53,90%	71,50%	13,80%	13,50%	1,30%	14,70%
	rendvédelem	17,30%	55,10%	72,40%	13,50%	12,40%	1,60%	14,10%
a valós teljesítménynek	államigazgatás	24,10%	50,60%	74,60%	12,40%	10,10%	2,80%	12,90%
	önkormányzat	27,90%	52,40%	80,30%	10,30%	7,80%	1,60%	9,40%
	rendvédelem	21,10%	51,40%	72,40%	13,50%	10,30%	3,80%	14,10%
a vezetők iránti lojalitásnak, elköteleződésnek	államigazgatás	26,50%	52,40%	78,90%	14,90%	4,90%	1,40%	6,30%
	önkormányzat	24,50%	53,60%	78,10%	15,00%	6,00%	0,90%	6,90%
	rendvédelem	31,90%	50,80%	82,70%	9,20%	7,60%	0,50%	8,10%
a professzionális, minőségi munkavégzésnek	államigazgatás	32,00%	50,20%	82,20%	8,70%	7,30%	1,80%	9,10%
	önkormányzat	35,40%	49,80%	85,30%	7,80%	6,00%	0,90%	6,90%
	rendvédelem	28,60%	48,10%	76,80%	11,40%	10,30%	1,60%	11,90%
a folyamatos munkahelyi jelenlétnek	államigazgatás	25,60%	52,10%	77,70%	13,40%	6,50%	2,30%	8,80%
	önkormányzat	24,10%	60,80%	85,00%	6,30%	7,80%	0,90%	8,80%
	rendvédelem	21,60%	53,50%	75,10%	13,00%	9,70%	2,20%	11,90%
a vezetők tiszteletének	államigazgatás	21,90%	54,00%	75,90%	15,90%	6,40%	1,80%	8,20%
	önkormányzat	26,00%	49,80%	75,90%	14,40%	9,10%	0,60%	9,70%
	rendvédelem	27,00%	56,80%	83,80%	10,30%	4,90%	1,10%	5,90%
a munkatársak kölcsönös megbecsülésének, segítségnyújtásának	államigazgatás	18,30%	51,90%	70,20%	15,90%	11,70%	2,30%	14,00%
	önkormányzat	27,30%	50,80%	78,10%	10,30%	10,70%	0,90%	11,60%
	rendvédelem	20,50%	53,00%	73,50%	11,40%	13,50%	1,60%	15,10%
az egymás iránti bizalomnak	államigazgatás	18,80%	52,00%	70,80%	16,80%	10,20%	2,20%	12,40%
	önkormányzat	26,30%	50,80%	77,10%	10,70%	10,70%	1,60%	12,20%
	rendvédelem	22,70%	53,50%	76,20%	11,40%	11,40%	1,10%	12,40%
a szervezet iránti lojalitásnak, elkötelezettségnek	államigazgatás	27,70%	52,60%	80,30%	12,00%	6,10%	1,50%	7,70%
	önkormányzat	28,50%	53,90%	82,40%	10,70%	5,60%	1,30%	6,90%
	rendvédelem	30,30%	51,40%	81,60%	10,80%	5,40%	2,20%	7,60%
az önérvényesítésnek, az önmenedzselésnek	államigazgatás	13,10%	45,80%	58,90%	23,00%	15,10%	2,90%	18,10%
	önkormányzat	11,90%	46,70%	58,60%	19,10%	19,10%	3,10%	22,30%
	rendvédelem	14,10%	49,70%	63,80%	18,40%	12,40%	5,40%	17,80%
a szerencsének	államigazgatás	5,50%	18,70%	24,20%	31,50%	24,10%	20,20%	44,30%
	önkormányzat	4,70%	19,40%	24,10%	25,10%	27,60%	23,20%	50,80%
	rendvédelem	10,80%	18,40%	29,20%	24,30%	33,50%	13,00%	46,50%

A közszolgálati életpályán történő előrehaladás és a sikeresnek mondható munkavégzés szempontjából jelentőséggel bíró tényezők megítélése, munkaköri bontásban (n = 1285)

állítás	munkakör	meghatározó jelentőséggel bír	jelentőséggel bír	jelentős összesen	nem tudom el dönteni	kismértékű jelentőséggel bír	egyáltalán nincs jelentősége	nem jelentős összesen
a személyes kapcsolatoknak	felsővezető	23,20%	47,60%	70,80%	4,70%	19,70%	4,70%	24,50%
	középvezető	25,60%	46,10%	71,70%	11,10%	14,20%	3,00%	17,20%
	irányító	34,70%	44,50%	79,20%	9,20%	7,50%	4,00%	11,60%
	beosztott	30,90%	41,00%	71,80%	15,40%	10,80%	2,00%	12,80%
az utasítások és a szolgálati út betartásának	felsővezető	28,80%	60,10%	88,80%	3,00%	7,70%	0,40%	8,20%
	középvezető	28,00%	56,00%	84,00%	7,80%	7,50%	0,60%	8,10%
	irányító	30,60%	52,60%	83,20%	6,40%	8,10%	2,30%	10,40%
	beosztott	33,80%	50,30%	84,10%	9,10%	5,50%	1,30%	6,80%
a kreatív ötleteknek, a kezdeményezőkézségnek	felsővezető	15,50%	61,40%	76,80%	6,90%	15,00%	1,30%	16,30%
	középvezető	9,00%	54,20%	63,30%	14,50%	20,80%	1,50%	22,30%
	irányító	11,00%	49,10%	60,10%	9,80%	20,80%	9,20%	30,10%
	beosztott	10,60%	43,10%	53,70%	20,50%	20,70%	5,10%	25,80%
a törvények és az egyéb szabályok betartásának	felsővezető	57,10%	37,80%	94,80%	2,60%	2,10%	0,40%	2,60%
	középvezető	49,10%	42,50%	91,60%	3,60%	4,80%	0,00%	4,80%
	irányító	43,90%	42,80%	86,70%	5,80%	6,40%	1,20%	7,50%
	beosztott	53,00%	37,10%	90,10%	5,50%	2,70%	1,60%	4,40%
a meghatározott célok teljesítésének	felsővezető	39,50%	55,80%	95,30%	3,00%	1,30%	0,40%	1,70%
	középvezető	31,60%	57,80%	89,50%	5,70%	4,20%	0,60%	4,80%
	irányító	31,20%	50,90%	82,10%	12,70%	4,00%	1,20%	5,20%
	beosztott	36,70%	47,00%	83,70%	10,40%	4,60%	1,30%	5,90%
az állandó fejlődésnek, önfejlesztésnek	felsővezető	16,30%	63,90%	80,30%	9,00%	10,30%	0,40%	10,70%
	középvezető	14,20%	55,10%	69,30%	16,00%	12,30%	2,40%	14,80%
	irányító	19,70%	43,90%	63,60%	15,00%	16,80%	4,60%	21,40%
	beosztott	18,60%	47,70%	66,40%	15,90%	15,20%	2,60%	17,70%
a valós teljesítménynek	felsővezető	35,20%	51,10%	86,30%	6,40%	6,40%	0,90%	7,30%
	középvezető	20,80%	58,40%	79,20%	11,70%	8,40%	0,60%	9,00%
	irányító	19,10%	48,60%	67,60%	13,30%	13,30%	5,80%	19,10%
	beosztott	24,10%	47,50%	71,70%	14,30%	10,40%	3,70%	14,10%
a vezetők iránti lojalitásnak, elköteleződésnek	felsővezető	24,90%	56,20%	81,10%	7,70%	10,30%	0,90%	11,20%
	középvezető	24,10%	55,70%	79,80%	14,50%	5,40%	0,30%	5,70%
	irányító	27,70%	48,60%	76,30%	15,00%	6,40%	2,30%	8,70%
	beosztott	28,90%	50,10%	79,00%	16,30%	3,30%	1,50%	4,80%
	felsővezető	44,20%	46,40%	90,60%	4,30%	4,70%	0,40%	5,20%

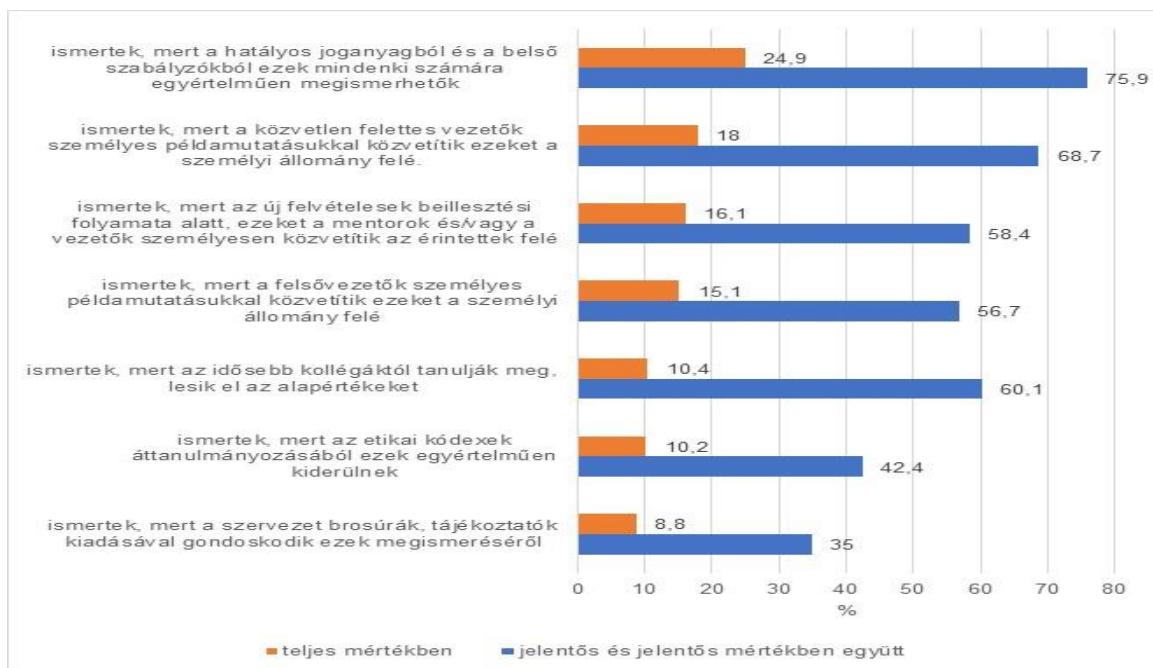
a professzionális, minőségi munkavégzésnek	középvezető	29,50%	57,80%	87,30%	5,40%	6,90%	0,30%	7,20%
	irányító	25,40%	43,40%	68,80%	11,00%	16,80%	3,50%	20,20%
	beosztott	31,30%	48,40%	79,70%	12,20%	5,90%	2,20%	8,00%
a folyamatos munkahelyi jelenlétnek	felsővezető	21,90%	60,50%	82,40%	7,70%	8,60%	1,30%	9,90%
	középvezető	20,50%	56,30%	76,80%	11,40%	9,90%	1,80%	11,70%
	irányító	23,70%	50,30%	74,00%	14,50%	9,20%	2,30%	11,60%
	beosztott	28,70%	52,10%	80,80%	12,40%	4,60%	2,20%	6,80%
a vezetők tiszteletének	felsővezető	17,60%	60,10%	77,70%	10,30%	10,70%	1,30%	12,00%
	középvezető	16,90%	60,20%	77,10%	13,60%	8,70%	0,60%	9,30%
	irányító	28,90%	46,20%	75,10%	16,20%	7,50%	1,20%	8,70%
	beosztott	28,70%	48,60%	77,30%	16,80%	3,80%	2,00%	5,90%
a munkatársak kölcsönös megbecsülésének, segítségnyújtásának	felsővezető	25,30%	55,80%	81,10%	9,00%	9,40%	0,40%	9,90%
	középvezető	19,60%	52,40%	72,00%	15,10%	11,70%	1,20%	13,00%
	irányító	17,90%	47,40%	65,30%	16,80%	16,80%	1,20%	17,90%
	beosztott	20,70%	51,00%	71,70%	14,30%	11,00%	3,10%	14,10%
az egymás iránti bizalomnak	felsővezető	25,80%	57,50%	83,30%	8,20%	6,90%	1,70%	8,60%
	középvezető	18,70%	55,70%	74,40%	14,50%	10,50%	0,60%	11,10%
	irányító	17,30%	50,30%	67,60%	15,60%	15,00%	1,70%	16,80%
	beosztott	22,10%	47,70%	69,80%	16,80%	10,60%	2,70%	13,30%
a szervezet iránti lojalitásnak, elkötelezettségnek	felsővezető	31,30%	54,90%	86,30%	7,30%	5,60%	0,90%	6,40%
	középvezető	27,10%	56,00%	83,10%	8,70%	7,20%	0,90%	8,10%
	irányító	26,60%	46,80%	73,40%	15,00%	8,70%	2,90%	11,60%
	beosztott	28,20%	51,70%	79,90%	13,90%	4,40%	1,80%	6,20%
az önérvényesítésnek, az önmenedzselésnek	felsővezető	11,20%	53,20%	64,40%	13,70%	19,70%	2,10%	21,90%
	középvezető	9,30%	47,90%	57,20%	25,00%	14,20%	3,60%	17,80%
	irányító	18,50%	42,80%	61,30%	21,40%	12,70%	4,60%	17,30%
	beosztott	14,10%	44,20%	58,30%	22,50%	15,90%	3,30%	19,20%
a szerencsének	felsővezető	1,30%	14,60%	15,90%	25,30%	34,80%	24,00%	58,80%
	középvezető	3,30%	14,80%	18,10%	31,00%	33,10%	17,80%	50,90%
	irányító	13,30%	23,10%	36,40%	27,20%	19,10%	17,30%	36,40%
	beosztott	7,50%	21,80%	29,30%	29,60%	20,80%	20,30%	41,10%

A közszolgálati életpályán történő előrehaladás és a sikeresnek mondható munkavégzés szempontjából jelentőséggel bíró tényezők megítélése, nem HR-es és HR-es bontásban (n = 1285)

állítás	szakterület	meghatározó jelentőséggel bíró	jelentőséggel bíró	jelentős összesen	nem tudom eldönteni	kismértékű jelentőséggel bíró	egyáltalán nincs jelentősége	nem jelentős összesen
a személyes kapcsolatoknak	nem HR-es	27,2%	45,0%	72,25%	12,4%	12,4%	3,0%	15,36%
	HR-es	32,6%	41,1%	73,61%	9,1%	14,1%	3,2%	17,30%
az utasítások és a szolgálati út betartásának	nem HR-es	30,3%	53,7%	84,00%	7,4%	7,5%	1,1%	8,58%
	HR-es	32,8%	54,3%	87,10%	7,0%	4,7%	1,2%	5,87%
a kreatív ötleteknek, a kezdeményezőkézségnek	nem HR-es	11,3%	51,6%	62,92%	14,2%	19,1%	3,8%	22,88%
	HR-es	10,6%	46,0%	56,60%	17,3%	21,4%	4,7%	26,10%
a törvények és az egyéb szabályok betartásának	nem HR-es	49,4%	40,7%	90,04%	5,2%	3,8%	1,0%	4,77%
	HR-es	57,5%	35,8%	93,26%	2,6%	3,2%	,9%	4,11%
a meghatározott célok teljesítésének	nem HR-es	35,2%	51,2%	86,33%	8,8%	3,7%	1,2%	4,87%
	HR-es	35,2%	54,0%	89,15%	6,5%	4,1%	,3%	4,40%
az állandó fejlődésnek, önfejlesztésnek	nem HR-es	17,7%	52,1%	69,81%	14,2%	13,6%	2,4%	16,00%
	HR-es	15,8%	51,9%	67,74%	15,5%	14,4%	2,3%	16,72%
a valós teljesítménynek	nem HR-es	25,1%	50,0%	75,11%	12,3%	10,0%	2,6%	12,61%
	HR-es	23,2%	54,3%	77,42%	11,4%	8,5%	2,6%	11,14%
a vezetők iránti lojalitásnak, elköteleződésnek	nem HR-es	26,7%	51,9%	78,60%	14,3%	5,7%	1,4%	7,10%
	HR-es	27,0%	54,0%	80,94%	13,5%	5,0%	,6%	5,57%
a professzionális, minőségi munkavégzésnek	nem HR-es	31,6%	50,1%	81,67%	8,9%	7,6%	1,8%	9,43%
	HR-es	34,6%	49,0%	83,58%	8,8%	6,7%	,9%	7,62%
a folyamatos munkahelyi jelenlétnek	nem HR-es	24,4%	53,3%	77,65%	12,9%	7,5%	1,9%	9,43%
	HR-es	25,5%	57,8%	83,28%	7,9%	6,7%	2,1%	8,80%
a vezetők tiszteltetésének	nem HR-es	21,4%	54,4%	75,85%	15,0%	7,6%	1,5%	9,11%
	HR-es	29,9%	50,4%	80,35%	13,8%	4,7%	1,2%	5,87%
a munkatársak kölcsönös megbecsülésének, segítségnyújtásának	nem HR-es	20,6%	51,1%	71,61%	14,8%	11,7%	1,9%	13,56%
	HR-es	21,7%	53,7%	75,37%	11,1%	11,7%	1,8%	13,49%
az egymás iránti bizalomnak	nem HR-es	21,1%	52,4%	73,52%	14,5%	9,9%	2,1%	11,97%
	HR-es	21,7%	50,4%	72,14%	14,4%	12,3%	1,2%	13,49%
a szervezet iránti lojalitásnak, elkötelezettségnek	nem HR-es	27,3%	53,3%	80,61%	11,7%	5,8%	1,9%	7,73%
	HR-es	30,8%	51,3%	82,11%	11,1%	6,2%	,6%	6,74%
az önérvényesítésnek, az önmenedzselésnek	nem HR-es	13,7%	46,5%	60,17%	22,2%	14,3%	3,3%	17,58%
	HR-es	10,9%	46,9%	57,77%	19,1%	19,6%	3,5%	23,17%
a szerencsének	nem HR-es	6,0%	18,2%	24,26%	30,4%	26,6%	18,8%	45,34%
	HR-es	6,2%	20,5%	26,69%	24,6%	25,5%	23,2%	48,68%

39. Tapasztalatai alapján, munkatársai előtt mennyire ismertek azok az értékek, hiedelmek, szokások, amelyek a munka-magatartás, a követelménytámasztás, a szervezeti kultúra alapját, pillérét alkotják? (Osztályozza 1-től 5-ig valamennyi válaszlehetőséget/1. teljes mértékben, 2. jelentős mértékben, 3. nem tudom eldönteni, 4. kismértékben, 5. semmilyen mértékben!/ A kiválasztott számot jelölje be!)

- a. Ismertek, mert a szervezet brosrák, tájékoztatók kiadásával gondoskodik ezek megismeréséről.
- b. Ismertek, mert a hatályos joganyagból és a belső szabályzókból ezek mindenki számára egyértelműen megismerhetők.
- c. Ismertek, mert az új felvételesek beillesztési folyamata alatt, ezeket a mentorok és/vagy a vezetők személyesen közvetítik az érintettek felé.
- d. Ismertek, mert a felsővezetők személyes példamutatásukkal közvetítik ezeket a személyi állomány felé.
- e. Ismertek, mert a közvetlen felettes vezetők személyes példamutatásukkal közvetítik ezeket a személyi állomány felé.
- f. Ismertek, mert az idősebb kollégáktól tanulják meg, lesik el az alapértékeket.
- g. Ismertek, mert az etikai kódexek áttanulmányozásából ezek egyértelműen kiderülnek.



A szervezeti kultúra alapját adó értékek ismeretének megoszlása, a közszolgálat egészénél (n = 1273)

A szervezeti kultúra alapját adó értékek ismeretének megoszlása, **szakterületi bontásban** (n = 1273) (a tanulmány 6. táblázata)

állítás	szakterület	teljes mértékben	jelentős mértékben	igen összesen	nem tudom eldönteni	kismértékben	semmilyen mértékben	nem összesen
ismertek, mert a szervezet broszúrák, tájékoztatók kiadásával gondoskodik ezek megismeréséről	államigazgatás	10,2%	26,1%	36,3%	24,8%	24,9%	14,0%	38,9%
	önkormányzat	5,1%	23,4%	28,5%	21,2%	25,0%	25,3%	50,3%
	rendvédelem	9,3%	31,7%	41,0%	18,6%	26,2%	14,2%	40,4%
ismertek, mert a hatályos joganyagból és a belső szabályzókból ezek mindenki számára egyértelműen megismerhetők	államigazgatás	24,5%	51,0%	75,6%	11,4%	11,2%	1,8%	13,0%
	önkormányzat	23,7%	50,0%	73,7%	11,7%	12,0%	2,5%	14,6%
	rendvédelem	21,9%	59,0%	80,9%	9,3%	8,7%	1,1%	9,8%
ismertek, mert az új felvételesek beillesztési folyamata alatt, ezeket a mentorok és/vagy a vezetők személyesen közvetítik az érintettek felé	államigazgatás	15,9%	42,1%	58,0%	21,3%	15,9%	4,8%	20,7%
	önkormányzat	13,6%	40,8%	54,4%	18,7%	19,3%	7,6%	26,9%
	rendvédelem	21,3%	45,9%	67,2%	14,2%	15,8%	2,7%	18,6%
ismertek, mert a felsővezetők személyes példamutatásukkal közvetítik ezeket a személyi állomány felé	államigazgatás	14,3%	41,1%	55,4%	27,4%	12,1%	5,0%	17,2%
	önkormányzat	15,5%	45,6%	61,1%	20,6%	15,5%	2,8%	18,4%
	rendvédelem	17,5%	37,2%	54,6%	25,1%	14,8%	5,5%	20,2%
ismertek, mert a közvetlen felettes vezetők személyes példamutatásukkal közvetítik ezeket a személyi állomány felé	államigazgatás	17,7%	51,0%	68,7%	19,0%	9,8%	2,5%	12,3%
	önkormányzat	15,8%	48,4%	64,2%	19,9%	12,3%	3,5%	15,8%
	rendvédelem	23,0%	53,6%	76,5%	10,9%	9,3%	3,3%	12,6%
ismertek, mert az idősebb kollégáktól tanulják meg, lesik el az alapértékeket	államigazgatás	10,7%	48,1%	58,8%	20,4%	16,4%	4,4%	20,8%
	önkormányzat	7,3%	51,3%	58,5%	17,1%	21,5%	2,8%	24,4%
	rendvédelem	14,8%	54,1%	68,9%	13,7%	15,3%	2,2%	17,5%
ismertek, mert az etikai kódexek áttanulmányozásából ezek egyértelműen kiderülnek	államigazgatás	9,9%	31,4%	41,3%	24,5%	24,7%	9,4%	34,1%
	önkormányzat	10,1%	31,3%	41,5%	20,3%	22,5%	15,8%	38,3%
	rendvédelem	11,5%	37,2%	48,6%	15,3%	25,1%	10,9%	36,1%

A szervezeti kultúra alapját adó értékek ismeretének megoszlása, **munkaköri bontásban** (n = 1273)

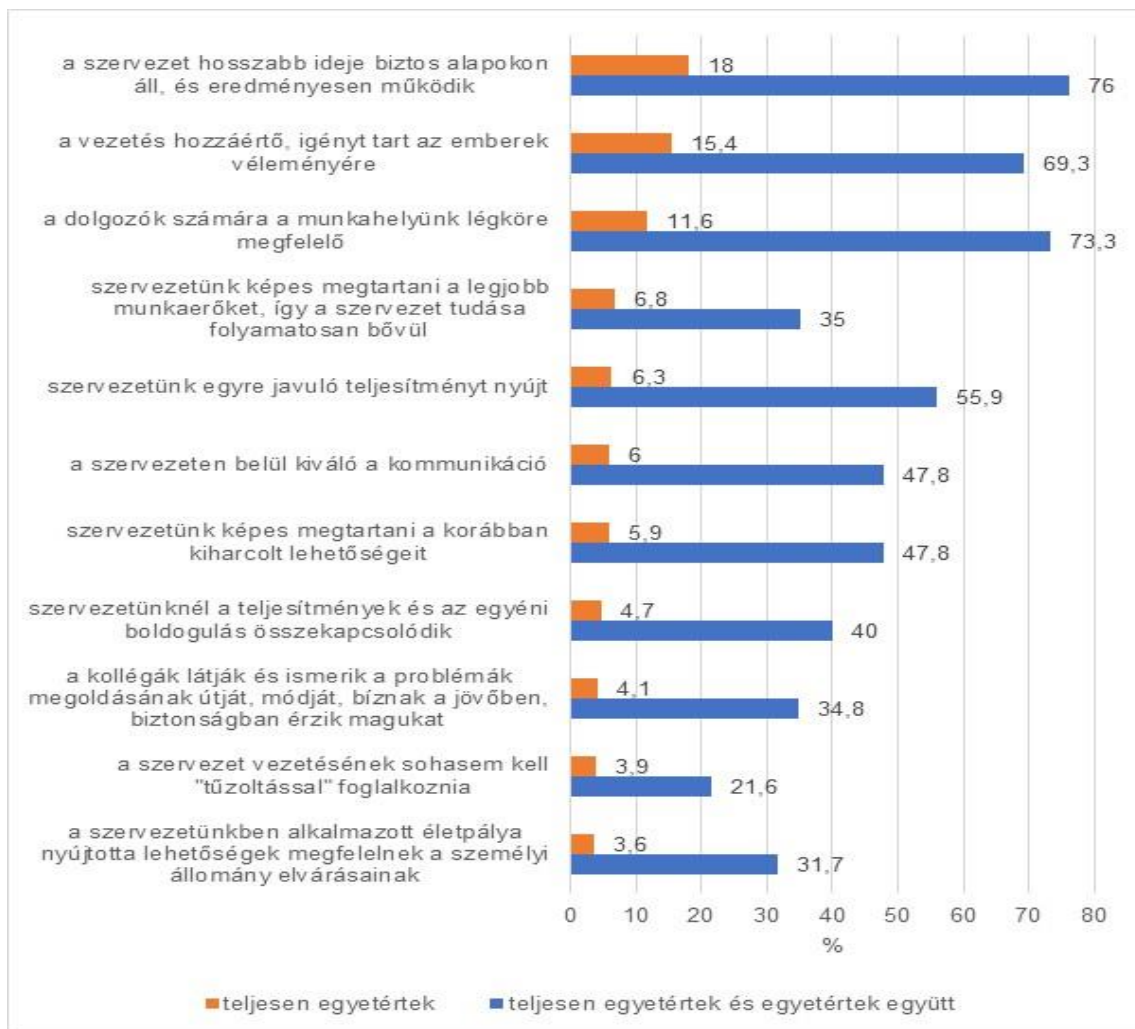
állítás	munkakör	teljes mértékben	jelentős mértékben	igen összesen	nem tudom eldönteni	kismértékben	semmilyen mértékben	nem összesen
ismertek, mert a szervezet brosúrák, tájékoztatók kiadásával gondoskodik ezek megismeréséről	felsővezető	7,0%	27,8%	34,8%	15,2%	32,6%	17,4%	50,0%
	középvezető	8,0%	26,9%	34,9%	19,6%	29,7%	15,9%	45,6%
	irányító	8,7%	28,5%	37,2%	22,1%	21,5%	19,2%	40,7%
	beosztott	10,1%	24,4%	34,6%	28,7%	20,4%	16,4%	36,8%
ismertek, mert a hatályos joganyagból és a belső szabályzókban ezek mindenki számára egyértelműen megismerhetők	felsővezető	18,3%	63,5%	81,7%	7,0%	9,6%	1,7%	11,3%
	középvezető	21,7%	52,9%	74,6%	10,4%	13,1%	1,8%	15,0%
	irányító	20,3%	54,7%	75,0%	10,5%	12,8%	1,7%	14,5%
	beosztott	28,9%	45,6%	74,4%	13,6%	9,9%	2,0%	11,9%
ismertek, mert az új felvételesek beillesztési folyamata alatt, ezeket a mentorok és/vagy a vezetők személyesen közvetítik az érintettek felé	felsővezető	12,2%	53,9%	66,1%	10,4%	18,7%	4,8%	23,5%
	középvezető	17,7%	42,2%	59,9%	17,7%	18,3%	4,0%	22,3%
	irányító	14,0%	47,1%	61,0%	19,8%	12,8%	6,4%	19,2%
	beosztott	17,5%	36,0%	53,5%	24,6%	16,2%	5,7%	21,9%
ismertek, mert a felsővezetők személyes példamutatásukkal közvetítik ezeket a személyi állomány felé	felsővezető	19,6%	57,0%	76,5%	12,6%	9,6%	1,3%	10,9%
	középvezető	11,9%	47,1%	59,0%	23,5%	13,8%	3,7%	17,4%
	irányító	11,6%	32,0%	43,6%	31,4%	15,1%	9,9%	25,0%
	beosztott	16,2%	34,9%	51,1%	30,0%	14,2%	4,8%	18,9%
ismertek, mert a közvetlen felettes vezetők személyes példamutatásukkal közvetítik ezeket a személyi állomány felé.	felsővezető	20,9%	56,5%	77,4%	13,0%	7,8%	1,7%	9,6%
	középvezető	15,6%	60,2%	75,8%	15,3%	7,3%	1,5%	8,9%
	irányító	12,2%	50,0%	62,2%	17,4%	15,1%	5,2%	20,3%
	beosztott	20,0%	42,8%	62,9%	22,1%	11,8%	3,3%	15,1%
ismertek, mert az idősebb kollégáktól tanulják meg, lesik el az alapértékeket	felsővezető	11,3%	54,8%	66,1%	11,7%	20,0%	2,2%	22,2%
	középvezető	7,6%	48,3%	56,0%	19,0%	21,7%	3,4%	25,1%
	irányító	11,0%	51,7%	62,8%	14,5%	18,6%	4,1%	22,7%
	beosztott	11,6%	47,8%	59,4%	22,6%	13,6%	4,4%	18,0%
ismertek, mert az etikai kódexek áttanulmányozásából ezek egyértelműen kiderülnek	felsővezető	7,0%	33,5%	40,4%	16,5%	30,0%	13,0%	43,0%
	középvezető	8,6%	28,1%	36,7%	22,9%	30,3%	10,1%	40,4%
	irányító	9,3%	32,6%	41,9%	18,0%	24,4%	15,7%	40,1%
	beosztott	12,9%	34,0%	46,9%	25,4%	18,0%	9,7%	27,8%

A szervezeti kultúra alapját adó értékek ismeretének megoszlása, nem HR-es és HR-es bontásban (n = 1273)

állítás	szakterület	teljes mértékben	jelentős mértékben	igen összesen	nem tudom eldönteni	kismértékben	semmilyen mértékben	nem összesen
ismertek, mert a szervezet brosrák, tájékoztatók kiadásával gondoskodik ezek megismeréséről	nem HR-es	9,9%	27,1%	37,0%	24,0%	23,6%	15,4%	39,0%
	HR-es	5,9%	23,8%	29,7%	20,3%	29,4%	20,6%	50,0%
ismertek, mert a hatályos joganyagból és a belső szabályzókból ezek mindenki számára egyértelműen megismerhetők	nem HR-es	23,7%	51,8%	75,5%	11,4%	11,3%	1,9%	13,2%
	HR-es	24,7%	52,4%	77,1%	10,6%	10,6%	1,8%	12,4%
ismertek, mert az új felvételesek beillesztési folyamata alatt, ezeket a mentorok és/vagy a vezetők személyesen közvetítik az érintettek felé	nem HR-es	15,5%	42,2%	57,8%	21,2%	16,0%	5,0%	21,0%
	HR-es	17,6%	42,6%	60,3%	15,3%	18,8%	5,6%	24,4%
ismertek, mert a felsővezetők személyes példamutatásukkal közvetítik ezeket a személyi állomány felé	nem HR-es	15,2%	42,7%	57,9%	25,1%	12,0%	5,0%	17,0%
	HR-es	14,7%	38,8%	53,5%	26,2%	17,1%	3,2%	20,3%
ismertek, mert a közvetlen felettes vezetők személyes példamutatásukkal közvetítik ezeket a személyi állomány felé.	nem HR-es	18,3%	52,4%	70,7%	17,6%	8,6%	3,1%	11,7%
	HR-es	17,1%	46,2%	63,2%	19,4%	15,3%	2,1%	17,4%
ismertek, mert az idősebb kollégáktól tanulják meg, lesik el az alapértékeket	nem HR-es	10,9%	49,2%	60,1%	18,9%	17,1%	3,9%	21,0%
	HR-es	9,1%	51,2%	60,3%	17,9%	18,5%	3,2%	21,8%
ismertek, mert az etikai kódexek áttanulmányozásából ezek egyértelműen kiderülnek	nem HR-es	9,8%	31,7%	41,5%	23,2%	23,6%	11,8%	35,4%
	HR-es	11,5%	33,5%	45,0%	19,4%	25,9%	9,7%	35,6%

40. Mennyire ért egyet az alábbi állításokkal? (Osztályozza 1 -től 5 -ig valamennyi válaszlehetőséget /1. teljesen egyetérték, 2. egyetérték, 3. nem tudom eldönteni, 4. nem értek egyet, 5. egyáltalán nem értek egyet!/ A kiválasztott számot jelölje be!)

- a. A dolgozók számára a munkahelyünk légköre megfelelő.
- b. A vezetés hozzáértő, igényt tart az emberek véleményére.
- c. A szervezeten belül kiváló a kommunikáció.
- d. A szervezet hosszabb ideje biztos alapokon áll, és eredményesen működik.
- e. Szervezetünk képes megtartani a legjobb munkaerőket, így a szervezet tudása folyamatosan bővül.
- f. A szervezet vezetésének sohasem kell "tűzoltással" foglalkoznia.
- g. Szervezetünk képes megtartani a korábban kiharcolt lehetőségeit.
- h. A szervezetünkben alkalmazott életpálya nyújtotta lehetőségek megfelelnek a személyi állomány elvárásainak.
- i. Szervezetünk egyre javuló teljesítményt nyújt.
- j. A kollégák látják és ismerik a problémák megoldásának útját, módját, bíznak a jövőben, biztonságban érzik magukat.
- k. Szervezetünknel a teljesítmények és az egyéni boldogulás összekapcsolódik.



A szervezetre vonatkozó vélemények megoszlása, **a közszolgálat egészét** figyelembe véve. (n = 1257)

A szervezetre vonatkozó vélemények megoszlása, **szakterületi bontásban**. (n = 1257)

állítás	szakterület	teljesen egyet értek	egyetértek	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem értek egyet	egyáltalán nem értek egyet	nem összesen
a dolgozók számára a munkahelyünk légköre megfelelő	államigazgatás	11,1%	61,9%	73,0%	12,3%	12,6%	2,1%	14,7%
	önkormányzat	13,8%	62,1%	75,9%	10,6%	12,5%	1,0%	13,5%
	rendvédelem	9,9%	59,9%	69,8%	12,6%	13,2%	4,4%	17,6%
a vezetés hozzáértő, igényt tart az emberek véleményére	államigazgatás	16,8%	51,0%	67,8%	16,4%	12,8%	3,0%	15,8%
	önkormányzat	15,8%	60,5%	76,2%	11,6%	10,9%	1,3%	12,2%
	rendvédelem	8,8%	54,9%	63,7%	14,3%	14,3%	7,7%	22,0%
a szervezeten belül kiváló a kommunikáció	államigazgatás	6,3%	39,7%	45,9%	19,2%	30,0%	4,8%	34,8%
	önkormányzat	7,1%	46,3%	53,4%	16,7%	27,7%	2,3%	29,9%
	rendvédelem	3,3%	42,9%	46,2%	21,4%	28,0%	4,4%	32,4%
a szervezet hosszabb ideje biztos alapokon áll, és eredményesen működik	államigazgatás	18,3%	57,5%	75,8%	15,4%	8,0%	,8%	8,8%
	önkormányzat	21,2%	59,2%	80,4%	12,9%	5,8%	1,0%	6,8%
	rendvédelem	11,0%	58,2%	69,2%	19,2%	8,2%	3,3%	11,5%
szervezetünk képes megtartani a legjobb munkaerőket, így a szervezet tudása folyamatosan bővül	államigazgatás	6,7%	26,3%	33,0%	19,0%	36,1%	11,9%	48,0%
	önkormányzat	8,4%	35,4%	43,7%	18,0%	33,1%	5,1%	38,3%
	rendvédelem	4,9%	23,6%	28,6%	17,6%	43,4%	10,4%	53,8%
a szervezet vezetésének sohasem kell "tűzoltással" foglalkoznia	államigazgatás	4,2%	15,8%	20,0%	25,7%	43,5%	10,9%	54,3%
	önkormányzat	3,9%	22,5%	26,4%	20,9%	45,0%	7,7%	52,7%
	rendvédelem	2,7%	17,0%	19,8%	18,7%	51,1%	10,4%	61,5%
szervezetünk képes megtartani a korábban kiharcolt lehetőségeit	államigazgatás	5,8%	37,2%	42,9%	32,3%	20,0%	4,7%	24,7%
	önkormányzat	7,1%	55,6%	62,7%	21,2%	13,5%	2,6%	16,1%
	rendvédelem	4,4%	38,5%	42,9%	26,4%	25,3%	5,5%	30,8%
a szervezetünkben alkalmazott életpálya nyújtotta lehetőségek megfelelnek a személyi állomány elvárásainak	államigazgatás	3,9%	29,2%	33,1%	26,6%	29,8%	10,5%	40,3%
	önkormányzat	4,2%	30,2%	34,4%	22,5%	31,5%	11,6%	43,1%
	rendvédelem	1,1%	19,8%	20,9%	18,7%	40,7%	19,8%	60,4%
szervezetünk egyre javuló teljesítményt nyújt	államigazgatás	6,3%	49,1%	55,4%	30,6%	10,6%	3,4%	14,0%
	önkormányzat	4,8%	51,8%	56,6%	28,6%	13,2%	1,6%	14,8%
	rendvédelem	8,8%	48,4%	57,1%	20,9%	17,0%	4,9%	22,0%
a kollégák látják és ismerik a problémák megoldásának útját, módját, bíznak a jövőben, biztonságban érzik magukat	államigazgatás	4,2%	31,3%	35,5%	29,6%	28,9%	6,0%	34,9%
	önkormányzat	3,9%	34,4%	38,3%	30,2%	24,1%	7,4%	31,5%
	rendvédelem	3,8%	22,0%	25,8%	24,7%	37,4%	12,1%	49,5%
szervezetünknel a teljesítmények és az egyéni boldogulás összekapcsolódik	államigazgatás	4,8%	34,3%	39,1%	32,2%	22,4%	6,3%	28,7%
	önkormányzat	4,8%	37,6%	42,4%	30,5%	19,9%	7,1%	27,0%
	rendvédelem	3,8%	35,7%	39,6%	29,1%	23,1%	8,2%	31,3%

A szervezetre vonatkozó vélemények megoszlása, **munkaköri bontásban.** (n = 1257)

állítás	munkakör	teljesen egyet értek	egyetértek	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem értek egyet	egyáltalán nem értek egyet	nem összesen
a dolgozók számára a munkahelyünk légköre megfelelő	felsővezető	10,2%	73,5%	83,6%	9,7%	6,6%	0,0%	6,6%
	középvezető	11,1%	68,2%	79,3%	9,3%	10,2%	1,2%	11,4%
	irányító	8,8%	50,6%	59,4%	15,3%	19,4%	5,9%	25,3%
	beosztott	13,4%	56,2%	69,6%	13,4%	14,5%	2,4%	16,9%
a vezetés hozzáértő, igényt tart az emberek véleményére	felsővezető	18,1%	68,6%	86,7%	6,2%	6,2%	,9%	7,1%
	középvezető	14,8%	59,0%	73,8%	15,7%	8,3%	2,2%	10,5%
	irányító	11,2%	43,5%	54,7%	17,1%	20,6%	7,6%	28,2%
	beosztott	15,8%	48,0%	63,9%	17,3%	15,3%	3,5%	18,8%
a szervezeten belül kiváló a kommunikáció	felsővezető	6,6%	54,4%	61,1%	15,0%	22,1%	1,8%	23,9%
	középvezető	4,0%	46,0%	50,0%	19,1%	28,7%	2,2%	30,9%
	irányító	6,5%	35,3%	41,8%	15,9%	34,7%	7,6%	42,4%
	beosztott	6,9%	35,9%	42,8%	21,4%	30,5%	5,2%	35,8%
a szervezet hosszabb ideje biztos alapokon áll, és eredményesen működik	felsővezető	17,7%	67,7%	85,4%	8,8%	4,9%	,9%	5,8%
	középvezető	17,9%	61,4%	79,3%	13,3%	7,1%	,3%	7,4%
	irányító	14,1%	54,7%	68,8%	19,4%	9,4%	2,4%	11,8%
	beosztott	19,4%	52,9%	72,3%	18,1%	8,2%	1,5%	9,7%
szervezetünk képes megtartani a legjobb munkaerőket, így a szervezet tudása folyamatosan bővül	felsővezető	7,1%	33,2%	40,3%	13,7%	39,8%	6,2%	46,0%
	középvezető	3,7%	28,7%	32,4%	14,8%	43,2%	9,6%	52,8%
	irányító	7,6%	22,4%	30,0%	16,5%	35,9%	17,6%	53,5%
	beosztott	8,4%	27,6%	35,9%	23,5%	31,1%	9,5%	40,6%
a szervezet vezetésének sohasem kell "tűzoltással" foglalkoznia	felsővezető	2,2%	15,0%	17,3%	12,8%	61,1%	8,8%	69,9%
	középvezető	1,2%	17,9%	19,1%	19,4%	50,0%	11,4%	61,4%
	irányító	5,9%	14,7%	20,6%	18,8%	44,7%	15,9%	60,6%
	beosztott	5,6%	19,6%	25,1%	31,8%	35,2%	7,8%	43,0%
szervezetünk képes megtartani a korábban kiharcolt lehetőségeit	felsővezető	4,4%	54,0%	58,4%	20,4%	16,8%	4,4%	21,2%
	középvezető	2,2%	43,5%	45,7%	26,9%	23,8%	3,7%	27,5%
	irányító	6,5%	31,2%	37,6%	32,4%	22,4%	7,6%	30,0%
	beosztott	8,6%	39,3%	47,9%	32,2%	16,4%	3,5%	19,9%
a szervezetünkben alkalmazott életpálya nyújtotta lehetőségek megfelelnek a személyi állomány elvárásainak	felsővezető	3,1%	30,1%	33,2%	19,0%	38,5%	9,3%	47,8%
	középvezető	1,5%	24,4%	25,9%	22,8%	39,2%	12,0%	51,2%
	irányító	2,9%	26,5%	29,4%	18,8%	30,6%	21,2%	51,8%
	beosztott	5,2%	30,0%	35,2%	29,4%	25,0%	10,4%	35,4%
szervezetünk egyre javuló teljesítményt nyújt	felsővezető	6,2%	65,0%	71,2%	14,6%	12,4%	1,8%	14,2%
	középvezető	4,0%	52,8%	56,8%	27,5%	13,0%	2,8%	15,7%
	irányító	5,3%	43,5%	48,8%	26,5%	20,6%	4,1%	24,7%

	beosztott	8,0%	43,2%	51,2%	36,1%	8,9%	3,7%	12,7%
a kollégák látják és ismerik a problémák megoldásának útját, módját, bíznak a jövőben, biztonságban érzik magukat	felsővezető	3,5%	35,4%	38,9%	23,5%	33,2%	4,4%	37,6%
	középvezető	1,2%	31,8%	33,0%	28,4%	33,6%	4,9%	38,6%
	irányító	4,1%	24,7%	28,8%	25,3%	33,5%	12,4%	45,9%
	beosztott	6,0%	30,0%	35,9%	33,0%	22,9%	8,2%	31,1%
szervezetünkönél a teljesítmények és az egyéni boldogulás összekapcsolódik	felsővezető	5,3%	48,7%	54,0%	19,5%	23,0%	3,5%	26,5%
	középvezető	2,2%	36,1%	38,3%	33,3%	24,1%	4,3%	28,4%
	irányító	6,5%	30,0%	36,5%	31,2%	20,0%	12,4%	32,4%
	beosztott	5,4%	30,9%	36,3%	35,2%	20,7%	7,8%	28,5%

A szervezetre vonatkozó vélemények megoszlása, nem HR-es és HR-es bontásban. (n = 1257)

állítás	szakterület	teljesen egyet értek	egyetértek	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem értek egyet	egyéltalán nem értek egyet	nem összesen
a dolgozók számára a munkahelyünk légköre megfelelő	nem HR-es	12,7%	61,7%	74,5%	10,7%	13,0%	1,8%	14,9%
	HR-es	8,6%	61,4%	70,0%	15,4%	11,6%	3,0%	14,5%
a vezetés hozzáértő, igényt tart az emberek véleményére	nem HR-es	16,8%	54,2%	71,1%	13,3%	11,8%	3,8%	15,7%
	HR-es	11,3%	53,1%	64,4%	19,3%	14,5%	1,8%	16,3%
a szervezeten belül kiváló a kommunikáció	nem HR-es	6,1%	43,9%	50,0%	18,5%	27,6%	3,9%	31,5%
	HR-es	5,9%	35,9%	41,8%	20,2%	33,2%	4,7%	38,0%
a szervezet hosszabb ideje biztos alapokon áll, és eredményesen működik	nem HR-es	17,1%	58,6%	75,7%	15,3%	7,8%	1,2%	9,0%
	HR-es	20,5%	56,4%	76,9%	15,4%	6,5%	1,2%	7,7%
szervezetünk képes megtartani a legjobb munkaerőket, így a szervezet tudása folyamatosan bővül	nem HR-es	7,0%	28,7%	35,7%	18,8%	35,1%	10,4%	45,5%
	HR-es	6,5%	26,7%	33,2%	17,8%	40,1%	8,9%	49,0%
a szervezet vezetésének sohasem kell "tűzoltással" foglalkoznia	nem HR-es	3,9%	17,9%	21,8%	22,7%	45,7%	9,8%	55,4%
	HR-es	3,9%	16,9%	20,8%	25,5%	43,0%	10,7%	53,7%
szervezetünk képes megtartani a korábban kiharcolt lehetőségeit	nem HR-es	5,5%	40,8%	46,3%	28,9%	20,0%	4,8%	24,8%
	HR-es	6,8%	45,1%	51,9%	28,2%	16,9%	3,0%	19,9%
a szervezetünkben alkalmazott életpálya nyújtotta lehetőségek megfelelnek a személyi állomány elvárásainak	nem HR-es	3,6%	27,5%	31,1%	24,8%	31,1%	13,0%	44,1%
	HR-es	3,6%	29,7%	33,2%	23,4%	33,8%	9,5%	43,3%
szervezetünk egyre javuló teljesítményt nyújt	nem HR-es	6,8%	49,9%	56,7%	26,8%	13,2%	3,3%	16,4%
	HR-es	4,7%	49,0%	53,7%	33,8%	9,5%	3,0%	12,5%
a kollégák látják és ismerik a problémák megoldásának útját, módját, bíznak a jövőben, biztonságban érzik magukat	nem HR-es	4,2%	31,2%	35,4%	27,9%	29,3%	7,3%	36,6%
	HR-es	3,6%	29,4%	32,9%	32,0%	27,9%	7,1%	35,0%

szervezetünknel a teljesítmények és az egyéni boldogulás összekapcsolódik	nem HR-es	4,9%	34,9%	39,8%	31,3%	22,2%	6,7%	28,9%
	HR-es	4,2%	36,5%	40,7%	31,5%	21,1%	6,8%	27,9%

41. Az elmúlt öt év tapasztalatait figyelembe véve, megítélése szerint az egyéni teljesítményértékelés alkalmazásával javultak-e az alábbiak? (Osztyalozza 1 -től 5 -ig valamennyi válaszlehetőséget /1. teljesen egyetérték, 2. egyetérték, 3. nem tudom eldönteni, 4. nem értek egyet, 5. egyáltalán nem értek egyet!/ A kiválasztott számot jelölje be!)

- a. A szervezeti működés költség-hatékonysága, eredményessége.
- b. A személyi állományt érintő adminisztratív döntések meghozatala.
- c. A szervezeti működés ügyfélközpontúsága és szolgáltató jellege.
- d. A szervezet, valamint a munkatársak szakmai és általános professziójának emelése.
- e. A szervezet kultúrája.
- f. A vezetők és a beosztott munkatársak közötti viszony, a kölcsönös megbecsülés és az együttműködés.
- g. A személyi állomány anyagi megbecsültsége, motivációja.
- h. A személyi állomány erkölcsi, egzisztenciális megbecsültsége, motivációja.
- i. A szervezeten belüli bizalmi légkör erősödése.
- j. A szervezeten belüli kommunikáció minősége, hatékonysága.
- k. Az értékelő vezetők elfogadottsága.
- l. Az életpályán történő előmenetel teljesítményhez kötöttsége, érdemeken alapulóvá válása.
- m. A személyi állomány fejlesztését szolgáló képzési, továbbképzési rendszer célorientáltsága, gazdaságos működése.
- n. A munkaköri leírások és a munkaköri specifikációk aktuálissá tétele.



A teljesítményértékelés hatása a szervezeti működésre, a válaszadók összegzett véleménye alapján. (n = 1235)

A teljesítményértékelés hatása a szervezeti működésre, szakterületi bontásban. (n = 1235)

állítás	szakterület	teljesen egyet érték	egyetérték	igen összesen	nem tudom el dönteni	nem érték egyét	egyáltalán nem érték egyet	nem összesen
a szervezeti működés költség-hatékonyasága, eredményessége	államigazgatás	2,8%	18,1%	20,9%	49,6%	23,0%	6,5%	29,5%
	önkormányzat	4,0%	31,0%	35,0%	31,0%	27,3%	6,7%	34,0%
	rendvédelem	1,1%	29,1%	30,2%	42,5%	20,7%	6,7%	27,4%
a személyi állományt érintő adminisztratív döntések meghozatala	államigazgatás	2,8%	27,4%	30,2%	41,9%	21,8%	6,1%	27,9%
	önkormányzat	5,0%	39,0%	44,0%	26,3%	23,7%	6,0%	29,7%
	rendvédelem	1,7%	33,0%	34,6%	32,4%	24,0%	8,9%	33,0%
a szervezeti működés ügyfélközpontúsága és szolgáltató jellege	államigazgatás	9,7%	39,4%	49,1%	29,4%	17,1%	4,5%	21,6%
	önkormányzat	5,7%	44,3%	50,0%	23,0%	21,3%	5,7%	27,0%
	rendvédelem	2,2%	33,5%	35,8%	33,5%	21,8%	8,9%	30,7%
a szervezet, valamint a munkatársak szakmai és általános professziójának emelése	államigazgatás	5,6%	37,3%	42,9%	31,2%	20,9%	5,0%	25,9%
	önkormányzat	4,7%	41,7%	46,3%	24,0%	24,0%	5,7%	29,7%
	rendvédelem	2,2%	39,7%	41,9%	28,5%	22,3%	7,3%	29,6%
a szervezet kultúrája	államigazgatás	4,4%	34,8%	39,2%	35,7%	20,1%	5,0%	25,1%
	önkormányzat	3,3%	38,7%	42,0%	24,7%	27,3%	6,0%	33,3%
	rendvédelem	4,5%	39,1%	43,6%	29,6%	19,6%	7,3%	26,8%
a vezetők és a beosztott munkatársak közötti viszony, a kölcsönös megbecsültség és az együttműködés	államigazgatás	6,2%	37,2%	43,4%	29,6%	21,0%	6,0%	27,0%
	önkormányzat	7,0%	37,0%	44,0%	24,3%	25,3%	6,3%	31,7%
	rendvédelem	5,0%	39,7%	44,7%	22,3%	24,0%	8,9%	33,0%
a személyi állomány anyagi megbecsültsége, motivációja	államigazgatás	5,8%	35,3%	41,1%	23,7%	25,4%	9,8%	35,2%
	önkormányzat	6,3%	37,0%	43,3%	17,3%	27,0%	12,3%	39,3%
	rendvédelem	8,9%	47,5%	56,4%	16,8%	17,9%	8,9%	26,8%
a személyi állomány erkölcsi, egzisztenciális megbecsültsége, motivációja	államigazgatás	5,3%	34,1%	39,4%	26,9%	25,5%	8,2%	33,7%
	önkormányzat	5,7%	38,0%	43,7%	21,0%	26,0%	9,3%	35,3%
	rendvédelem	7,8%	41,3%	49,2%	19,6%	20,1%	11,2%	31,3%
a szervezeten belüli bizalmi léghő erősödése	államigazgatás	3,7%	26,3%	30,0%	36,2%	25,9%	7,8%	33,7%
	önkormányzat	4,3%	30,3%	34,7%	27,7%	30,3%	7,3%	37,7%
	rendvédelem	1,7%	26,8%	28,5%	26,3%	34,1%	11,2%	45,3%
a szervezeten belüli kommunikáció minősége, hatékonyasága	államigazgatás	3,6%	32,1%	35,7%	30,3%	27,0%	7,0%	34,0%
	önkormányzat	4,0%	34,0%	38,0%	25,0%	31,0%	6,0%	37,0%
	rendvédelem	1,7%	34,6%	36,3%	28,5%	25,7%	9,5%	35,2%
az értékelő vezetők elfogadottsága	államigazgatás	5,6%	36,4%	41,9%	37,0%	15,7%	5,3%	21,0%
	önkormányzat	7,0%	38,3%	45,3%	29,0%	20,3%	5,3%	25,7%
	rendvédelem	4,5%	39,1%	43,6%	31,8%	17,9%	6,7%	24,6%
	államigazgatás	4,9%	28,4%	33,3%	30,7%	25,4%	10,6%	36,0%

az életpályán történő előmenetel teljesítményhez kötöttsége, érdemeken alapulóvá válása	önkormányzat	4,0%	31,3%	35,3%	28,0%	27,7%	9,0%	36,7%
	rendvédelem	2,2%	35,8%	38,0%	26,3%	22,3%	13,4%	35,8%
a személyi állomány fejlesztését szolgáló képzési, továbbképzési rendszer célorientáltsága, gazdaságos működése	államigazgatás	4,8%	33,3%	38,1%	32,5%	21,7%	7,7%	29,4%
	önkormányzat	4,3%	39,7%	44,0%	24,7%	22,7%	8,7%	31,3%
	rendvédelem	2,2%	38,0%	40,2%	31,3%	18,4%	10,1%	28,5%
a munkaköri leírások és a munkaköri specifikációk aktuálissá tétele	államigazgatás	9,7%	50,1%	59,8%	21,0%	14,2%	5,0%	19,2%
	önkormányzat	8,7%	49,3%	58,0%	17,3%	17,7%	7,0%	24,7%
	rendvédelem	5,0%	43,6%	48,6%	30,2%	15,6%	5,6%	21,2%

A teljesítményértékelés hatása a szervezeti működésre, munkaköri bontásban. (n = 1235)

állítás	munkakör	teljesen egyet érték	egyetérték	igen összesen	nem tudom eldőnteni	nem értek egyet	egyáltalán nem értek egyet	nem összesen
a szervezeti működés költség-hatékonysága, eredményessége	felsővezető	3,6%	30,0%	33,6%	26,9%	32,7%	6,7%	39,5%
	középvezető	1,3%	21,1%	22,3%	41,2%	28,0%	8,5%	36,5%
	irányító	4,2%	19,8%	24,0%	47,9%	19,8%	8,4%	28,1%
	beosztott	3,0%	21,8%	24,9%	51,8%	18,6%	4,7%	23,3%
a személyi állományt érintő adminisztratív döntések meghozatala	felsővezető	4,0%	35,9%	39,9%	22,4%	31,8%	5,8%	37,7%
	középvezető	,3%	29,6%	29,9%	34,9%	27,4%	7,9%	35,2%
	irányító	5,4%	25,1%	30,5%	40,7%	19,2%	9,6%	28,7%
	beosztott	3,8%	31,7%	35,5%	42,7%	16,9%	4,9%	21,8%
a szervezeti működés ügyfélközpontúsága és szolgáltató jellege	felsővezető	9,4%	41,3%	50,7%	17,0%	26,9%	5,4%	32,3%
	középvezető	3,1%	36,8%	39,9%	29,2%	23,6%	7,2%	30,8%
	irányító	9,6%	37,1%	46,7%	29,3%	14,4%	9,6%	24,0%
	beosztott	8,9%	41,7%	50,7%	32,4%	13,9%	3,0%	16,9%
a szervezet, valamint a munkatársak szakmai és általános professziójának emelése	felsővezető	3,1%	45,7%	48,9%	19,3%	26,5%	5,4%	31,8%
	középvezető	2,8%	37,1%	39,9%	28,0%	23,9%	8,2%	32,1%
	irányító	6,6%	34,1%	40,7%	25,7%	26,3%	7,2%	33,5%
	beosztott	6,3%	38,1%	44,4%	34,9%	17,3%	3,4%	20,7%
a szervezet kultúrája	felsővezető	4,0%	44,8%	48,9%	18,8%	27,4%	4,9%	32,3%
	középvezető	3,8%	35,8%	39,6%	31,8%	20,8%	7,9%	28,6%
	irányító	5,4%	28,7%	34,1%	32,3%	25,7%	7,8%	33,5%
	beosztott	4,0%	35,5%	39,5%	38,0%	18,8%	3,8%	22,6%
a vezetők és a beosztott munkatársak közötti viszony, a kölcsönös megbecsültség és az együttműködés	felsővezető	5,4%	43,0%	48,4%	20,2%	26,9%	4,5%	31,4%
	középvezető	2,8%	40,6%	43,4%	27,4%	21,4%	7,9%	29,2%
	irányító	7,8%	28,1%	35,9%	25,1%	28,7%	10,2%	38,9%
	beosztott	8,2%	36,2%	44,4%	30,9%	19,4%	5,3%	24,7%

a személyi állomány anyagi megbecsültsége, motivációja	felsővezető	4,5%	41,7%	46,2%	10,3%	33,2%	10,3%	43,5%
	középvezető	5,7%	36,5%	42,1%	18,6%	26,1%	13,2%	39,3%
	irányító	7,8%	35,3%	43,1%	24,0%	22,8%	10,2%	32,9%
	beosztott	7,2%	37,0%	44,2%	26,4%	20,9%	8,5%	29,4%
a személyi állomány erkölcsi, egzisztenciális megbecsültsége, motivációja	felsővezető	4,5%	43,5%	48,0%	15,2%	29,1%	7,6%	36,8%
	középvezető	4,1%	36,2%	40,3%	23,0%	27,7%	9,1%	36,8%
	irányító	7,8%	31,1%	38,9%	25,1%	24,6%	11,4%	35,9%
	beosztott	6,6%	34,5%	41,2%	28,8%	21,4%	8,5%	30,0%
a szervezeten belüli bizalmi légkör erősödése	felsővezető	3,1%	29,6%	32,7%	28,3%	32,7%	6,3%	39,0%
	középvezető	1,9%	27,0%	28,9%	34,0%	28,6%	8,5%	37,1%
	irányító	4,2%	24,6%	28,7%	24,0%	34,1%	13,2%	47,3%
	beosztott	4,6%	27,5%	32,1%	36,6%	24,1%	7,2%	31,3%
a szervezeten belüli kommunikáció minősége, hatékonysága	felsővezető	3,1%	37,2%	40,4%	22,4%	32,7%	4,5%	37,2%
	középvezető	,9%	34,3%	35,2%	26,4%	30,8%	7,5%	38,4%
	irányító	4,2%	28,7%	32,9%	28,1%	26,9%	12,0%	38,9%
	beosztott	4,7%	31,7%	36,4%	33,0%	24,1%	6,5%	30,6%
az értékelő vezetők elfogadottsága	felsővezető	5,8%	40,4%	46,2%	28,3%	22,0%	3,6%	25,6%
	középvezető	2,8%	35,8%	38,7%	35,2%	20,1%	6,0%	26,1%
	irányító	4,2%	34,7%	38,9%	31,7%	19,2%	10,2%	29,3%
	beosztott	8,0%	37,6%	45,5%	37,2%	12,7%	4,6%	17,3%
az életpályán történő előmenetel teljesítményhez kötöttsége, érdemeken alapulóvá válása	felsővezető	4,5%	35,0%	39,5%	19,7%	31,8%	9,0%	40,8%
	középvezető	1,9%	28,9%	30,8%	27,7%	30,2%	11,3%	41,5%
	irányító	4,8%	28,1%	32,9%	28,7%	21,0%	17,4%	38,3%
	beosztott	5,5%	29,6%	35,1%	34,7%	21,4%	8,7%	30,2%
a személyi állomány fejlesztését szolgáló képzési, továbbképzési rendszer célorientáltsága, gazdaságos működése	felsővezető	2,7%	39,5%	42,2%	19,3%	30,5%	8,1%	38,6%
	középvezető	2,8%	30,5%	33,3%	30,2%	26,7%	9,7%	36,5%
	irányító	4,8%	32,3%	37,1%	29,3%	21,0%	12,6%	33,5%
	beosztott	5,7%	38,0%	43,6%	35,7%	14,6%	6,1%	20,7%
a munkaköri leírások és a munkaköri specifikációk aktuálissá tétele	felsővezető	7,6%	54,7%	62,3%	11,7%	22,0%	4,0%	26,0%
	középvezető	6,9%	52,8%	59,7%	17,9%	16,4%	6,0%	22,3%
	irányító	6,6%	42,5%	49,1%	24,6%	17,4%	9,0%	26,3%
	beosztott	11,0%	46,3%	57,3%	26,8%	11,0%	4,9%	15,9%

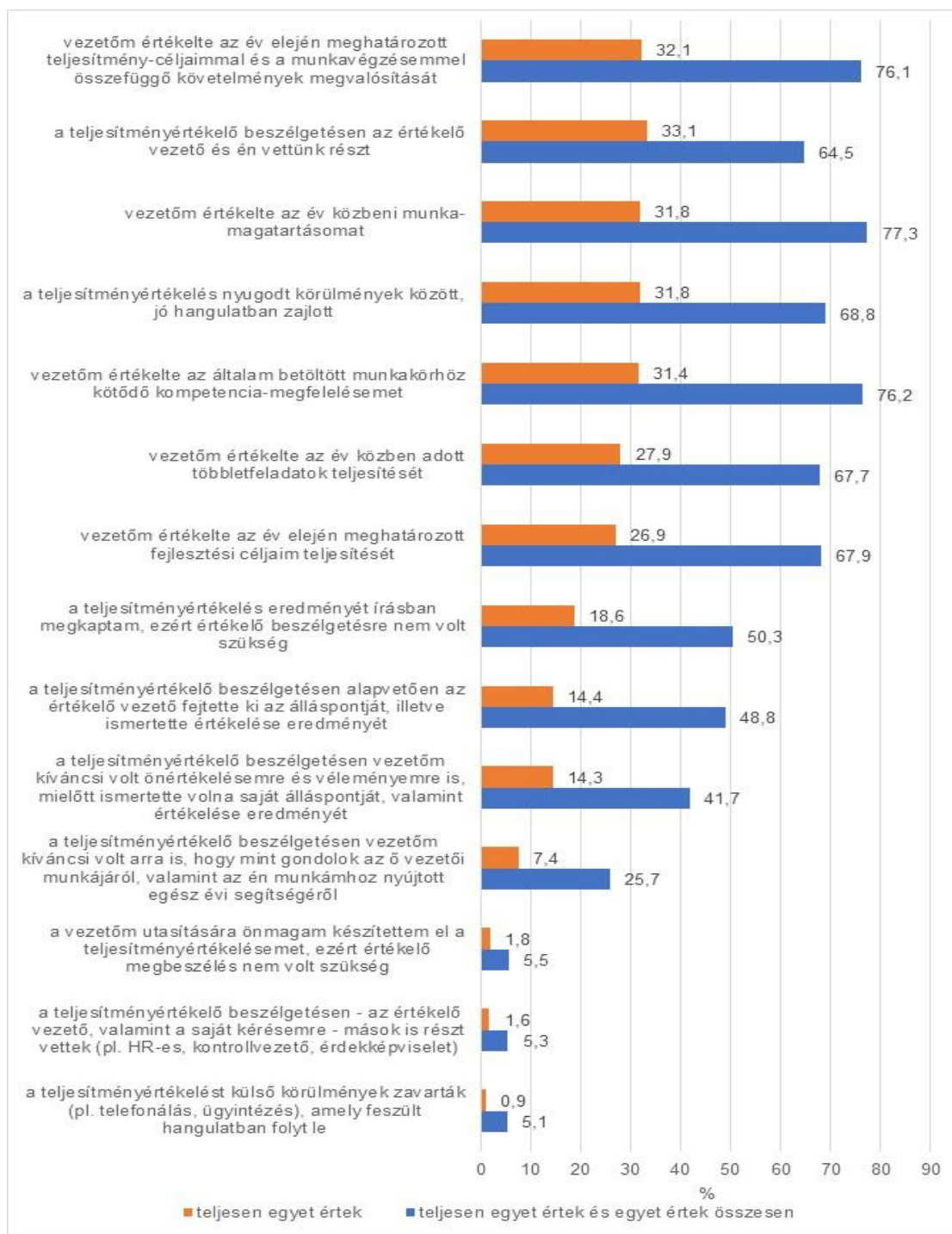
A teljesítményértékelés hatása a szervezeti működésre, nem HR-es és HR-es bontásban. (n = 1235)

állítás	szakterület	teljesen egyet érték	egyetérték	igen összesen	nem tudom el dönteni	nem érték egyet	egyáltalán nem érték egyet	nem összesen
a szervezeti működés költség-hatékonysága, eredményessége	nem HR-es	3,1%	22,6%	25,7%	44,5%	23,1%	6,7%	29,9%
	HR-es	2,1%	23,6%	25,7%	42,9%	25,4%	6,0%	31,4%
a személyi állományt érintő adminisztratív döntések meghozatala	nem HR-es	3,1%	29,2%	32,3%	37,8%	23,0%	6,9%	29,9%
	HR-es	3,3%	36,0%	39,3%	33,8%	21,5%	5,4%	26,9%
a szervezeti működés ügyfélközpontúsága és szolgáltató jellege	nem HR-es	8,3%	39,3%	47,6%	28,4%	18,0%	6,0%	24,0%
	HR-es	5,7%	41,1%	46,8%	28,4%	20,8%	3,9%	24,8%
a szervezet, valamint a munkatársak szakmai és általános professziójának emelése	nem HR-es	5,0%	38,4%	43,4%	29,8%	20,6%	6,3%	26,9%
	HR-es	4,5%	39,6%	44,1%	27,2%	25,4%	3,3%	28,7%
a szervezet kultúrája	nem HR-es	4,6%	36,2%	40,8%	32,6%	20,7%	5,9%	26,5%
	HR-es	2,7%	36,9%	39,6%	30,8%	24,8%	4,8%	29,6%
a vezetők és a beosztott munkatársak közötti viszony, a kölcsönös megbecsültség és az együttműködés	nem HR-es	6,6%	37,7%	44,4%	27,0%	21,6%	7,1%	28,7%
	HR-es	5,1%	36,9%	42,0%	28,1%	25,1%	4,8%	29,9%
a személyi állomány anyagi megbecsültsége, motivációja	nem HR-es	7,1%	35,8%	42,9%	21,9%	23,9%	11,3%	35,2%
	HR-es	4,5%	42,0%	46,5%	19,0%	26,9%	7,6%	34,4%
a személyi állomány erkölcsi, egzisztenciális megbecsültsége, motivációja	nem HR-es	6,3%	34,3%	40,6%	24,9%	24,7%	9,8%	34,5%
	HR-es	4,2%	41,1%	45,3%	23,0%	25,4%	6,3%	31,7%
a szervezeten belüli bizalmi légkör erősödése	nem HR-es	3,5%	27,3%	30,9%	32,1%	28,4%	8,6%	37,1%
	HR-es	3,6%	27,5%	31,1%	34,4%	27,5%	6,9%	34,4%
a szervezeten belüli kommunikáció minősége, hatékonysága	nem HR-es	3,5%	33,0%	36,5%	29,6%	26,2%	7,6%	33,8%
	HR-es	3,0%	32,9%	36,0%	26,3%	32,0%	5,7%	37,8%
az értékelő vezetők elfogadottsága	nem HR-es	5,8%	37,4%	43,1%	34,3%	16,5%	6,1%	22,6%
	HR-es	5,7%	36,9%	42,6%	34,4%	19,0%	3,9%	23,0%
az életpályán történő előmenetel teljesítményhez kötöttsége, érdemeken alapulóvá válása	nem HR-es	4,6%	30,1%	34,7%	29,5%	23,9%	11,8%	35,7%
	HR-es	3,3%	30,5%	33,8%	29,0%	29,9%	7,3%	37,2%
a személyi állomány fejlesztését szolgáló képzési, továbbképzési rendszer célorientáltsága, gazdaságos működése	nem HR-es	4,4%	35,0%	39,4%	31,0%	20,4%	9,3%	29,6%
	HR-es	3,9%	37,2%	41,1%	29,0%	24,5%	5,4%	29,9%

a munkaköri leírások és a munkaköri specifikációk aktuálissá tétele	nem HR-es	9,0%	47,7%	56,6%	22,3%	15,0%	6,0%	21,0%
	HR-es	8,2%	52,6%	60,7%	19,0%	15,7%	4,5%	20,2%

42. Az elmúlt öt évben milyen tapasztalatokat, benyomásokat szerzett az egyéni teljesítményértékelő és minősítő beszélgetésekről? (Osztályozza 1 -től 5 -ig valamennyi válaszlehetőséget /1. teljesen egyetértek, 2. egyetértek, 3. nem tudom eldönteni, 4. nem értek egyet, 5. egyáltalán nem értek egyet!/ A kiválasztott számot jelölje be!)

- a. A teljesítményértékelés eredményét írásban megkaptam, ezért értékelő beszélgetésre nem volt szükség.
- b. A vezetőm utasítására önmagam készítettem el a teljesítményértékelésemet, ezért értékelő megbeszélés nem volt szükség.
- c. A teljesítményértékelő beszélgetésen az értékelő vezető és én vettünk részt.
- d. A teljesítményértékelő beszélgetésen - az értékelő vezető, valamint a saját kérésemre - mások is részt vettek (pl. HR-es, kontrollvezető, érdekképviselő).
- e. A teljesítményértékelés nyugodt körülmények között, jó hangulatban zajlott.
- f. A teljesítményértékelést külső körülmények zavarták (pl. telefonálás, ügyintézés), amely feszült hangulatban folyt le.
- g. Vezetőm értékelte az év elején meghatározott teljesítmény-céljaimmal és a munkavégzésemmel összefüggő követelmények megvalósítását.
- h. Vezetőm értékelte az év közben adott többletfeladatok teljesítését.
- i. Vezetőm értékelte az év közbeni munka-magatartásomat.
- j. Vezetőm értékelte az általam betöltött munkakörhöz kötődő kompetencia-megfelelésemet.
- k. Vezetőm értékelte az év elején meghatározott fejlesztési céljaim teljesítését.
- l. A teljesítményértékelő beszélgetésen alapvetően az értékelő vezető fejtette ki az álláspontját, illetve ismertette értékelése eredményét.
- m. A teljesítményértékelő beszélgetésen vezetőm kíváncsi volt önértékelésemre és véleményemre is, mielőtt ismertette volna saját álláspontját, valamint értékelése eredményét.
- n. A teljesítményértékelő beszélgetésen vezetőm kíváncsi volt arra is, hogy mint gondolok az ő vezetői munkájáról, valamint az én munkámhoz nyújtott egész évi segítségéről.



A teljesítményértékelésen szerzett tapasztalatok megoszlása, a válaszadók összegzett véleménye alapján. 1228)

A teljesítményértékelésen szerzett tapasztalatok megoszlása, **szakterületi bontásban**. (n = 1228)

állítás	szakterület	teljesen egyet értek	egyetértek	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem értek egyet	egyáltalán nem értek egyet	nem összesen
a teljesítményértékelés eredményét írásban megkaptam, ezért értékelő beszélgetésre nem volt szükség	államigazgatás	17,3%	28,5%	45,7%	5,6%	32,0%	16,6%	48,7%
	önkormányzat	22,8%	40,9%	63,8%	8,7%	17,1%	10,4%	27,5%
	rendvédelem	16,9%	29,8%	46,6%	6,7%	30,3%	16,3%	46,6%
a vezetőm utasítására önmagam készítettem el a teljesítményértékelésemet, ezért értékelő megbeszélés nem volt szükség	államigazgatás	1,9%	2,9%	4,8%	6,3%	29,1%	59,8%	89,0%
	önkormányzat	2,0%	6,4%	8,4%	9,4%	36,9%	45,3%	82,2%
	rendvédelem	1,1%	2,2%	3,4%	6,2%	15,7%	74,7%	90,4%
a teljesítményértékelő beszélgetésen az értékelő vezető és én vettünk részt	államigazgatás	38,8%	30,6%	69,4%	8,6%	7,0%	14,9%	21,9%
	önkormányzat	19,1%	32,2%	51,3%	9,1%	16,4%	23,2%	39,6%
	rendvédelem	32,6%	33,1%	65,7%	7,3%	9,0%	18,0%	27,0%
a teljesítményértékelő beszélgetésen - az értékelő vezető, valamint a saját kérésemre - mások is részt vettek (pl. HR-es, kontrollvezető, érdekképviselő)	államigazgatás	1,1%	2,8%	3,9%	8,8%	22,5%	64,9%	87,4%
	önkormányzat	1,7%	5,7%	7,4%	11,7%	31,9%	49,0%	80,9%
	rendvédelem	3,9%	4,5%	8,4%	6,2%	23,6%	61,8%	85,4%
a teljesítményértékelés nyugodt körülmények között, jó hangulatban zajlott	államigazgatás	36,2%	35,9%	72,1%	12,5%	4,9%	10,5%	15,4%
	önkormányzat	20,1%	38,6%	58,7%	17,8%	10,4%	13,1%	23,5%
	rendvédelem	33,1%	38,8%	71,9%	12,9%	7,9%	7,3%	15,2%
a teljesítményértékelést külső körülmények zavarták (pl. telefonálás, ügyintézés), amely feszült hangulatban folyt le	államigazgatás	,8%	3,5%	4,3%	10,2%	26,2%	59,3%	85,5%
	önkormányzat	,7%	4,7%	5,4%	15,8%	33,6%	45,3%	78,9%
	rendvédelem	1,7%	6,2%	7,9%	10,1%	24,2%	57,9%	82,0%
vezetőm értékelte az év elején meghatározott teljesítmény-céljaimmal és a munkavégzésemmel összefüggő követelmények megvalósítását	államigazgatás	34,8%	44,9%	79,8%	7,4%	6,6%	6,1%	12,8%
	önkormányzat	25,8%	41,3%	67,1%	13,1%	9,1%	10,7%	19,8%
	rendvédelem	30,9%	44,4%	75,3%	9,6%	6,7%	8,4%	15,2%
vezetőm értékelte az év közben adott többletfeladatok teljesítését	államigazgatás	29,9%	41,6%	71,5%	10,8%	9,4%	8,2%	17,7%
	önkormányzat	21,5%	35,6%	57,0%	11,7%	13,4%	17,8%	31,2%
	rendvédelem	29,8%	39,3%	69,1%	9,6%	9,0%	12,4%	21,3%
vezetőm értékelte az év közbeni munkamagatartásomat	államigazgatás	34,4%	46,5%	81,0%	8,0%	5,3%	5,7%	11,0%
	önkormányzat	24,2%	44,0%	68,1%	11,4%	8,4%	12,1%	20,5%
	rendvédelem	33,7%	43,8%	77,5%	10,7%	5,6%	6,2%	11,8%

vezetőim értékelték az általam betöltött munkakörhöz kötődő kompetencia-megfelelésemet	államigazgatás	33,4%	46,3%	79,7%	8,1%	5,7%	6,5%	12,2%
	önkormányzat	24,8%	42,3%	67,1%	10,7%	9,1%	13,1%	22,1%
	rendvédelem	33,7%	42,7%	76,4%	10,1%	6,7%	6,7%	13,5%
vezetőim értékelték az év elején meghatározott fejlesztési céljaim teljesítését	államigazgatás	27,5%	41,8%	69,3%	13,0%	8,9%	8,8%	17,7%
	önkormányzat	21,5%	38,6%	60,1%	12,8%	11,1%	16,1%	27,2%
	rendvédelem	33,1%	41,6%	74,7%	9,0%	6,7%	9,6%	16,3%
a teljesítményértékelő beszélgetésen alapvetően az értékelő vezető fejtette ki az álláspontját, illetve ismertette értékelése eredményét	államigazgatás	14,8%	36,2%	50,9%	12,6%	20,1%	16,4%	36,4%
	önkormányzat	12,1%	28,2%	40,3%	14,4%	23,2%	22,1%	45,3%
	rendvédelem	16,9%	37,6%	54,5%	12,9%	15,7%	16,9%	32,6%
a teljesítményértékelő beszélgetésen vezetőim kíváncsi volt önértékeléseimre és véleményemre is, mielőtt ismertette volna saját álláspontját, valamint értékelése eredményét	államigazgatás	15,3%	28,5%	43,8%	14,2%	21,8%	20,2%	42,0%
	önkormányzat	10,4%	24,5%	34,9%	14,4%	23,8%	26,8%	50,7%
	rendvédelem	16,9%	28,1%	44,9%	13,5%	21,3%	20,2%	41,6%
a teljesítményértékelő beszélgetésen vezetőim kíváncsi volt arra is, hogy mint gondolkodok az ő vezetői munkájáról, valamint az én munkámhoz nyújtott egész évi segítségéről	államigazgatás	7,2%	17,7%	24,9%	13,3%	27,9%	33,9%	61,8%
	önkormányzat	6,4%	18,5%	24,8%	16,8%	25,5%	32,9%	58,4%
	rendvédelem	10,1%	20,8%	30,9%	12,9%	24,7%	31,5%	56,2%

A teljesítményértékelésen szerzett tapasztalatok megoszlása, munkaköri bontásban. (n = 1228)

állítás	munkakör	teljesen egyetértek	egyetértek	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem értek egyet	egyéltől nem értek egyet	nem összesen
a teljesítményértékelés eredményét írásban megkaptam, ezért értékelő beszélgetésre nem volt szükség	felsővezető	19,5%	33,9%	53,4%	4,5%	27,1%	14,9%	42,1%
	középvezető	16,2%	28,3%	44,6%	3,2%	36,0%	16,2%	52,2%
	irányító	19,8%	31,7%	51,5%	6,6%	28,7%	13,2%	41,9%
	beosztott	19,2%	32,7%	51,9%	9,3%	23,8%	15,0%	38,8%
a vezetőim utasítására önmagam készítettem el a teljesítményértékelésemet, ezért értékelő megbeszélés nem volt szükség	felsővezető	2,3%	5,0%	7,2%	4,5%	32,6%	55,7%	88,2%
	középvezető	2,5%	5,1%	7,6%	3,5%	28,3%	60,5%	88,9%
	irányító	2,4%	4,8%	7,2%	8,4%	24,0%	60,5%	84,4%
	beosztott	1,0%	1,9%	2,9%	9,7%	29,7%	57,8%	87,5%
a teljesítményértékelő beszélgetésen az értékelő vezető és én vettünk részt	felsővezető	23,1%	33,0%	56,1%	8,1%	12,7%	23,1%	35,7%
	középvezető	37,3%	34,4%	71,7%	4,8%	8,3%	15,3%	23,6%
	irányító	29,3%	30,5%	59,9%	8,4%	12,0%	19,8%	31,7%
	beosztott	36,1%	29,1%	65,2%	11,0%	8,4%	15,4%	23,8%

a teljesítményértékelő beszélgetésen - az értékelő vezető, valamint a saját kérésére - mások is részt vettek (pl. HR-es, kontrollvezető, érdekképviselő)	felsővezető	,9%	5,0%	5,9%	6,8%	27,6%	59,7%	87,3%
	középvezető	1,3%	3,8%	5,1%	4,1%	28,3%	62,4%	90,8%
	irányító	3,0%	6,0%	9,0%	9,6%	22,8%	58,7%	81,4%
	beosztott	1,7%	2,5%	4,2%	12,9%	22,4%	60,5%	82,9%
a teljesítményértékelés nyugodt körülmények között, jó hangulatban zajlott	felsővezető	25,3%	40,7%	66,1%	12,7%	7,7%	13,6%	21,3%
	középvezető	35,0%	40,1%	75,2%	9,9%	6,1%	8,9%	15,0%
	irányító	28,1%	35,9%	64,1%	12,6%	8,4%	15,0%	23,4%
	beosztott	33,8%	33,8%	67,7%	17,1%	6,1%	9,1%	15,2%
a teljesítményértékelést külső körülmények zavarták (pl. telefonálás, ügyintézés), amely feszült hangulatban folyt le	felsővezető	,9%	3,6%	4,5%	10,4%	32,1%	52,9%	85,1%
	középvezető	,6%	3,5%	4,1%	7,6%	30,6%	57,6%	88,2%
	irányító	1,8%	6,0%	7,8%	11,4%	26,3%	54,5%	80,8%
	beosztott	,8%	4,2%	4,9%	14,4%	24,5%	56,1%	80,6%
vezetőm értékelte az év elején meghatározott teljesítmény-céljaimmal és a munkavégzéssel összefüggő követelmények megvalósítását	felsővezető	25,8%	48,9%	74,7%	7,7%	6,8%	10,9%	17,6%
	középvezető	33,4%	45,5%	79,0%	5,1%	8,9%	7,0%	15,9%
	irányító	27,5%	40,1%	67,7%	11,4%	9,0%	12,0%	21,0%
	beosztott	35,4%	42,2%	77,6%	11,4%	5,9%	5,1%	11,0%
vezetőm értékelte az év közben adott többletfeladatok teljesítését	felsővezető	23,1%	45,2%	68,3%	6,3%	10,4%	14,9%	25,3%
	középvezető	26,8%	43,6%	70,4%	8,0%	11,1%	10,5%	21,7%
	irányító	25,1%	37,7%	62,9%	9,6%	12,6%	15,0%	27,5%
	beosztott	31,4%	35,9%	67,3%	14,8%	9,1%	8,7%	17,9%
vezetőm értékelte az év közbeni munkamagatartásomat	felsővezető	26,7%	49,3%	76,0%	6,8%	6,3%	10,9%	17,2%
	középvezető	32,8%	47,1%	79,9%	6,4%	7,0%	6,7%	13,7%
	irányító	27,5%	44,3%	71,9%	9,0%	9,6%	9,6%	19,2%
	beosztott	34,8%	43,3%	78,1%	12,0%	4,4%	5,5%	9,9%
vezetőm értékelte az általam betöltött munkakörhöz kötődő kompetencia-megfelelésemet	felsővezető	25,3%	51,1%	76,5%	6,3%	5,4%	11,8%	17,2%
	középvezető	32,5%	46,8%	79,3%	6,1%	7,6%	7,0%	14,6%
	irányító	26,3%	41,3%	67,7%	9,6%	10,8%	12,0%	22,8%
	beosztott	34,8%	42,0%	76,8%	11,8%	5,3%	6,1%	11,4%
vezetőm értékelte az év elején meghatározott fejlesztési céljaim teljesítését	felsővezető	21,7%	48,9%	70,6%	8,6%	7,7%	13,1%	20,8%
	középvezető	26,1%	41,4%	67,5%	9,9%	9,9%	12,7%	22,6%
	irányító	23,4%	41,9%	65,3%	9,6%	10,8%	14,4%	25,1%
	beosztott	30,6%	37,1%	67,7%	16,3%	8,7%	7,2%	16,0%
a teljesítményértékelő beszélgetésen alapvetően az értékelő vezető fejtette ki az álláspontját, illetve ismertette értékelése eredményét	felsővezető	11,8%	25,3%	37,1%	13,1%	25,3%	24,4%	49,8%
	középvezető	11,8%	39,8%	51,6%	10,8%	21,0%	16,6%	37,6%
	irányító	9,6%	34,7%	44,3%	15,0%	18,0%	22,8%	40,7%
	beosztott	18,6%	35,0%	53,6%	13,9%	18,3%	14,3%	32,5%

a teljesítményértékelő beszélgetésen vezetőm kíváncsi volt önértékelésemre és véleményemre is, mielőtt ismertette volna saját álláspontját, valamint értékelése eredményét	felsővezető	11,3%	29,0%	40,3%	11,3%	20,8%	27,6%	48,4%
	középvezető	12,4%	31,5%	43,9%	13,4%	22,9%	19,7%	42,7%
	irányító	14,4%	25,7%	40,1%	13,2%	23,4%	23,4%	46,7%
	beosztott	16,7%	24,9%	41,6%	16,2%	22,1%	20,2%	42,2%
a teljesítményértékelő beszélgetésen vezetőm kíváncsi volt arra is, hogy mint gondolok az ő vezetői munkájáról, valamint az én munkámhoz nyújtott egész évi segítségéről	felsővezető	5,0%	20,8%	25,8%	11,8%	27,1%	35,3%	62,4%
	középvezető	6,1%	21,0%	27,1%	10,5%	31,2%	31,2%	62,4%
	irányító	9,0%	16,8%	25,7%	16,2%	24,6%	33,5%	58,1%
	beosztott	8,7%	16,2%	24,9%	16,5%	24,9%	33,7%	58,6%

A teljesítményértékelésen szerzett tapasztalatok megoszlása, nem HR-es és HR-es bontásban.

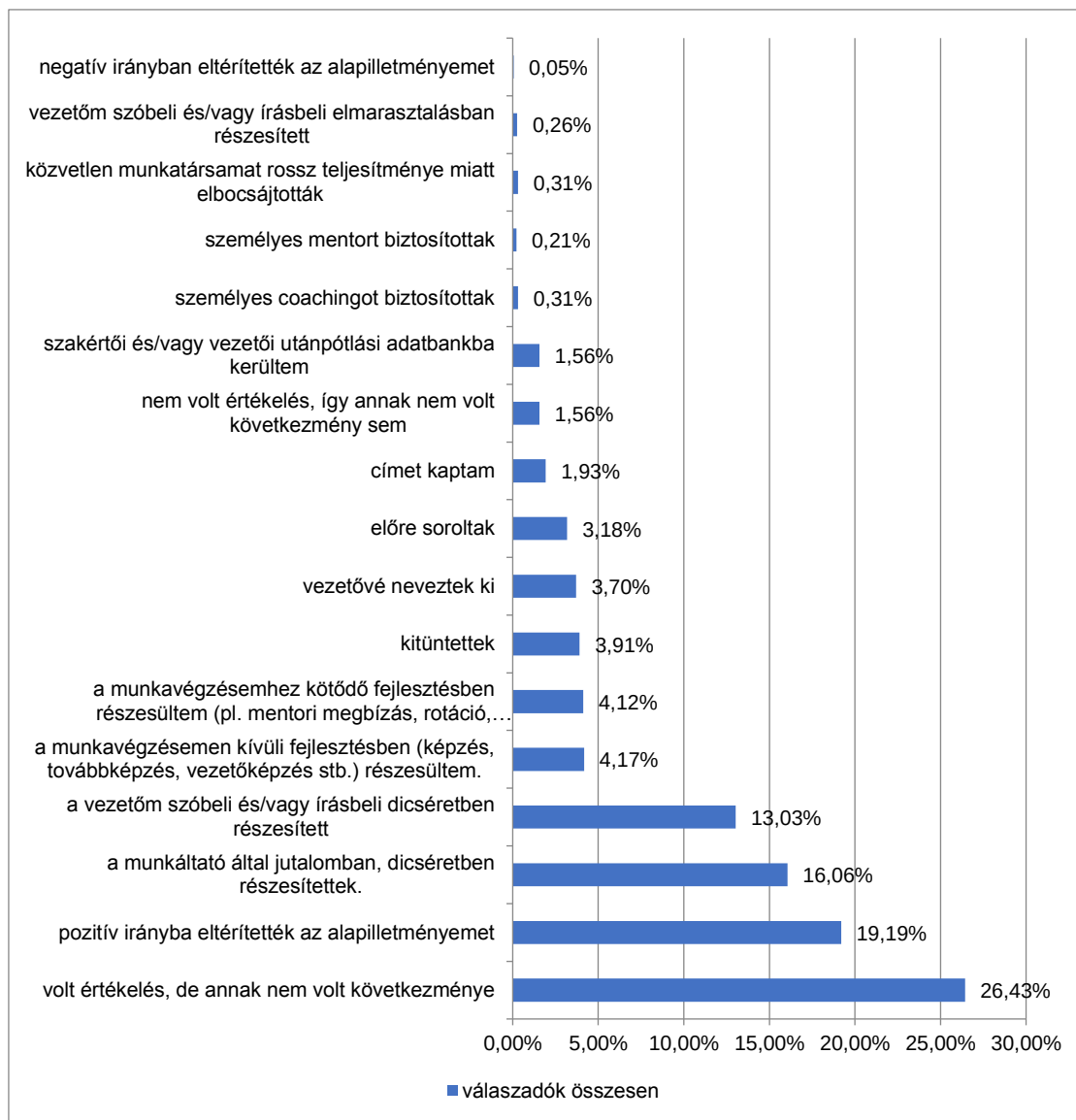
(n = 1228)

állítás	szakterület	teljesen egyetértek	egyetértek	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem értek egyet	egyáltalán nem értek egyet	nem összesen
a teljesítményértékelés eredményét írásban megkaptam, ezért értékelő beszélgetésre nem volt szükség	nem HR-es	18,2%	31,3%	49,4%	6,7%	29,3%	14,6%	43,9%
	HR-es	19,7%	32,7%	52,4%	6,1%	25,2%	16,4%	41,5%
a vezetőm utasítására önmagam készítettem el a teljesítményértékelésemet, ezért értékelő megbeszélés nem volt szükség	nem HR-es	2,0%	4,0%	6,0%	6,8%	29,3%	57,9%	87,2%
	HR-es	1,2%	2,7%	3,9%	7,6%	28,5%	60,0%	88,5%
a teljesítményértékelő beszélgetésen az értékelő vezető és én vettünk részt	nem HR-es	32,3%	32,2%	64,5%	8,6%	9,8%	17,1%	26,9%
	HR-es	35,5%	29,1%	64,5%	8,5%	9,1%	17,9%	27,0%
a teljesítményértékelő beszélgetésen - az értékelő vezető, valamint a saját kérésemre - mások is részt vettek (pl. HR-es, kontrollvezető, érdekképviselő)	nem HR-es	1,2%	3,5%	4,7%	8,6%	26,1%	60,7%	86,7%
	HR-es	2,7%	4,5%	7,3%	10,6%	21,8%	60,3%	82,1%
a teljesítményértékelés nyugodt körülmények között, jó hangulatban zajlott	nem HR-es	31,8%	37,0%	68,8%	13,7%	6,5%	11,0%	17,5%
	HR-es	31,8%	37,0%	68,8%	14,2%	7,3%	9,7%	17,0%
a teljesítményértékelést külső körülmények zavarták (pl. telefonálás, ügyintézés),	nem HR-es	,8%	4,3%	5,1%	10,8%	26,9%	57,1%	84,1%

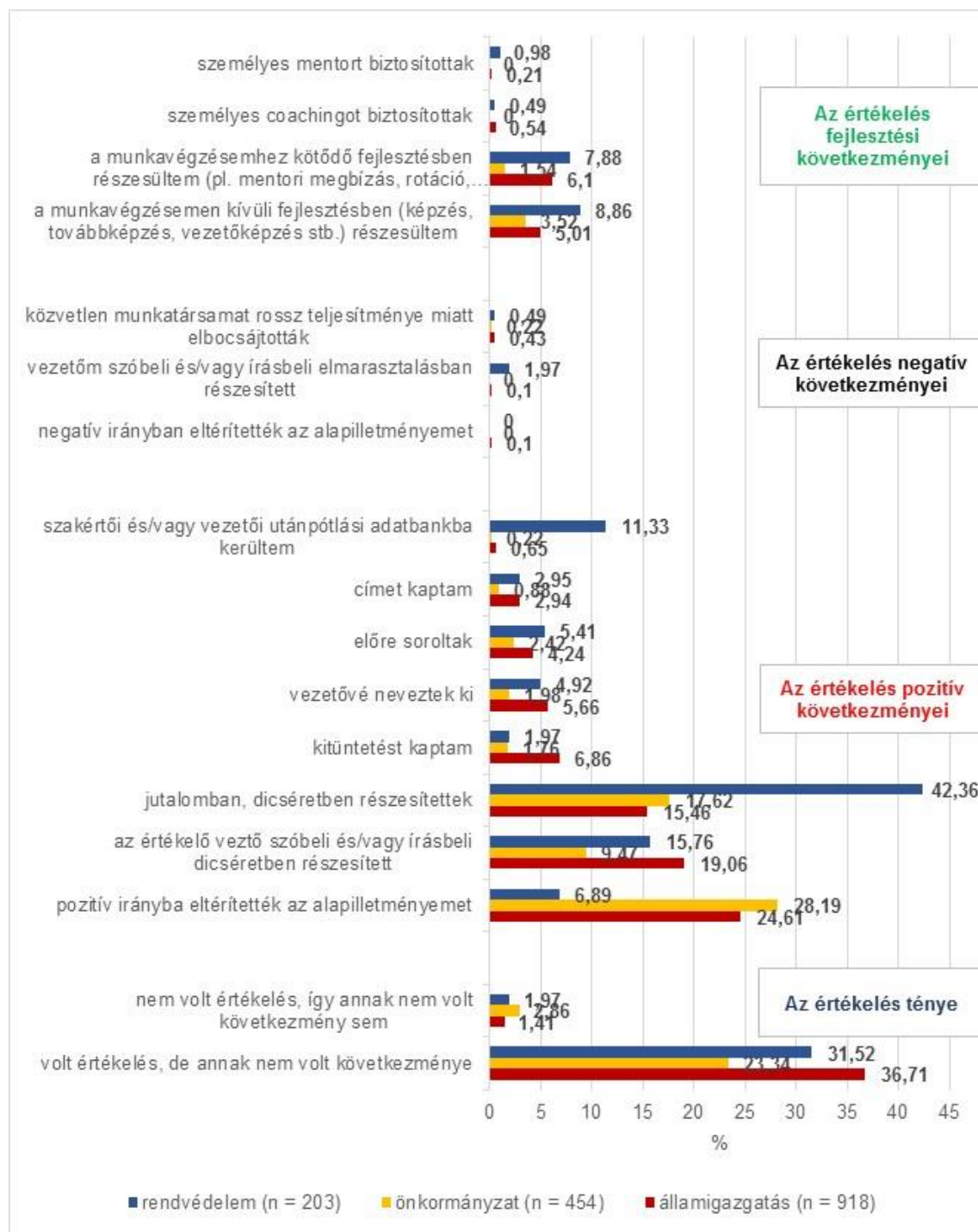
amely feszült hangulatban folyt le	HR-es	1,2%	3,6%	4,8%	13,6%	29,7%	51,8%	81,5%
vezetőm értékelte az év elején meghatározott teljesítmény-céljaimmal és a munkavégzéssel összefüggő követelmények megvalósítását	nem HR-es	31,4%	43,8%	75,2%	8,4%	8,1%	8,4%	16,5%
	HR-es	33,9%	44,5%	78,5%	11,2%	4,8%	5,5%	10,3%
vezetőm értékelte az év közben adott többletfeladatok teljesítését	nem HR-es	27,5%	40,9%	68,4%	10,2%	10,4%	11,0%	21,4%
	HR-es	28,8%	37,0%	65,8%	12,4%	10,3%	11,5%	21,8%
vezetőm értékelte az év közbeni munkamagatartásomat	nem HR-es	31,2%	46,0%	77,2%	8,5%	6,8%	7,6%	14,4%
	HR-es	33,6%	44,2%	77,9%	11,2%	4,2%	6,7%	10,9%
vezetőm értékelte az általam betöltött munkakörhöz kötődő kompetencia-megfelelésemet	nem HR-es	31,4%	45,0%	76,4%	8,6%	6,9%	8,1%	15,0%
	HR-es	31,2%	44,2%	75,5%	10,3%	6,1%	8,2%	14,2%
vezetőm értékelte az év elején meghatározott fejlesztési céljaim teljesítését	nem HR-es	27,2%	42,0%	69,2%	12,0%	9,2%	9,6%	18,8%
	HR-es	26,1%	38,2%	64,2%	13,3%	8,8%	13,6%	22,4%
a teljesítményértékelő beszélgetésen alapvetően az értékelő vezető fejtette ki az álláspontját, illetve ismertette értékelése eredményét	nem HR-es	13,8%	34,2%	48,0%	13,5%	20,3%	18,3%	38,5%
	HR-es	16,1%	35,2%	51,2%	12,1%	20,0%	16,7%	36,7%
a teljesítményértékelő beszélgetésen vezetőm kíváncsi volt önértékeléseimre és véleményemre is, mielőtt ismertette volna saját álláspontját, valamint értékelése eredményét	nem HR-es	13,0%	28,8%	41,9%	14,4%	21,9%	21,8%	43,8%
	HR-es	17,9%	23,6%	41,5%	13,6%	23,0%	21,8%	44,8%
a teljesítményértékelő beszélgetésen vezetőm kíváncsi volt arra is, hogy mint gondolok az ő vezetői munkájáról, valamint az én munkámhoz nyújtott egész évi segítségéről	nem HR-es	7,0%	19,0%	26,1%	14,1%	27,2%	32,6%	59,8%
	HR-es	8,5%	16,4%	24,8%	13,9%	26,1%	35,2%	61,2%

43. Az elmúlt öt évben lefolytatott egyéni teljesítményértékelések és minősítések eredményeinek milyen pozitív és negatív következményei voltak Önre nézve? (Válasszon ki egyet vagy többet az alábbi válaszlehetőségek közül!)

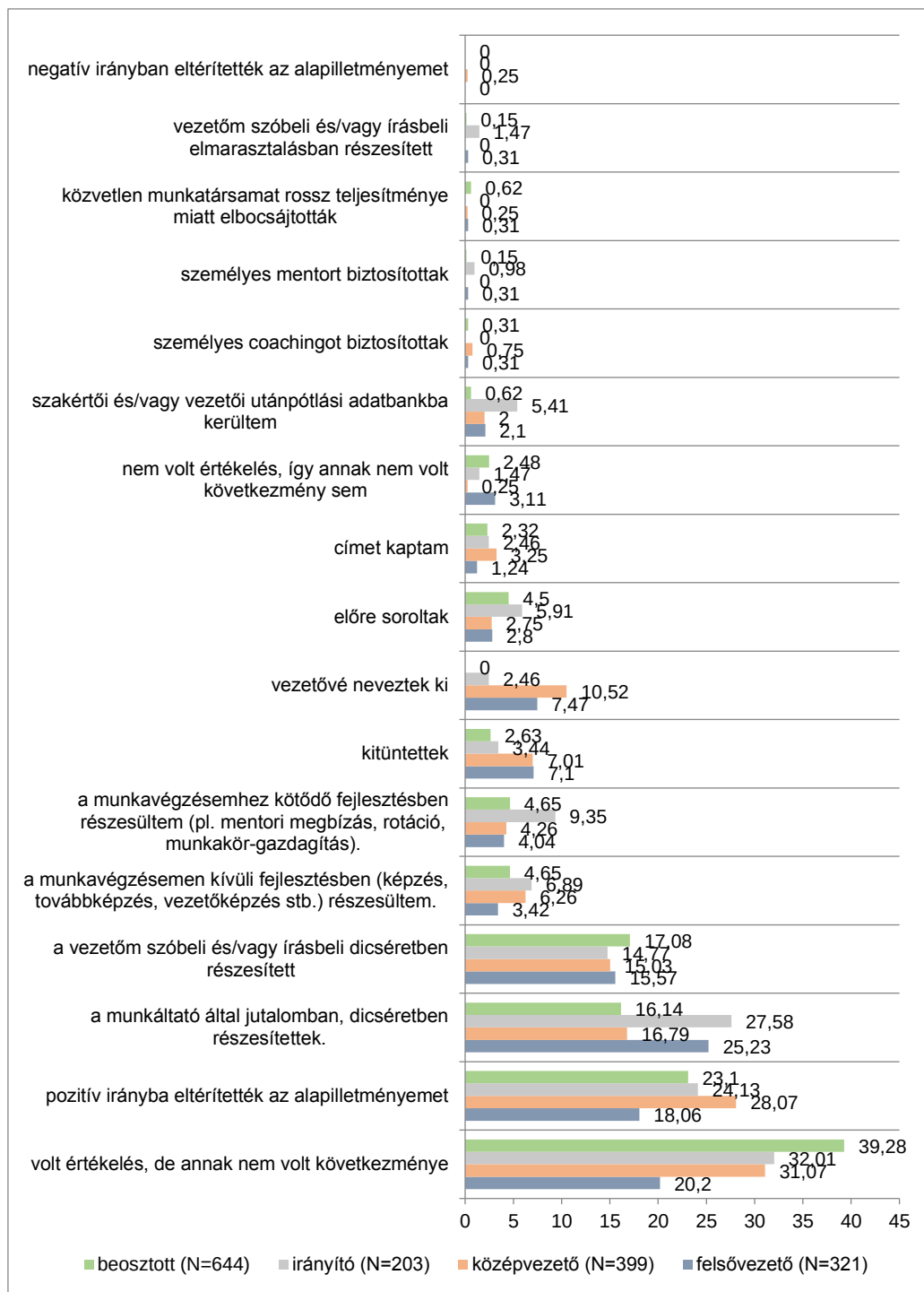
- 1 - Nem volt értékelés és minősítés, így annak nem volt következmény sem.
- 2 - Volt értékelés és minősítés, de annak nem volt semmilyen következménye.
- 3 - Szakértői és/vagy vezetői utánpótlási adatbankba kerültem.
- 4 - Előre soroltak.
- 5 - A munkáltató által megítélt jutalomban, elismerésben, dicséretben részesítettek.
- 6 - Emelték, illetve pozitív irányba eltérítették az alapilletményemet.
- 7 - Címet kaptam.
- 8 - Kitüntettek.
- 9 - A munkavégzésemhez kötődő fejlesztésben részesültem (pl. mentori megbízás, rotáció, munkakör-gazdagítás, bevonás, delegálás, felhatalmazás, projektmunka, szakértői felkérés).
- 10 - A munkavégzésemén kívüli fejlesztésben (képzés, továbbképzés, vezetőképzés stb.) részesültem.
- 11 - Az értékelő vezetőm szóbeli és/vagy írásbeli dicséretben részesített.
- 12 - Személyes coachingot biztosítottak számomra
- 13 - Személyes mentort biztosítottak számomra.
- 14 - Csökkentették, illetve negatív irányban eltérítették az alapilletményemet.
- 15 - Azt tapasztaltam, hogy közvetlen munkatársamat rossz teljesítménye miatt elbocsájtották.
- 16 - Értékelő vezetőm szóbeli és/vagy írásbeli elmarasztalásban részesített.
- 17 - Vezetővé neveztek ki



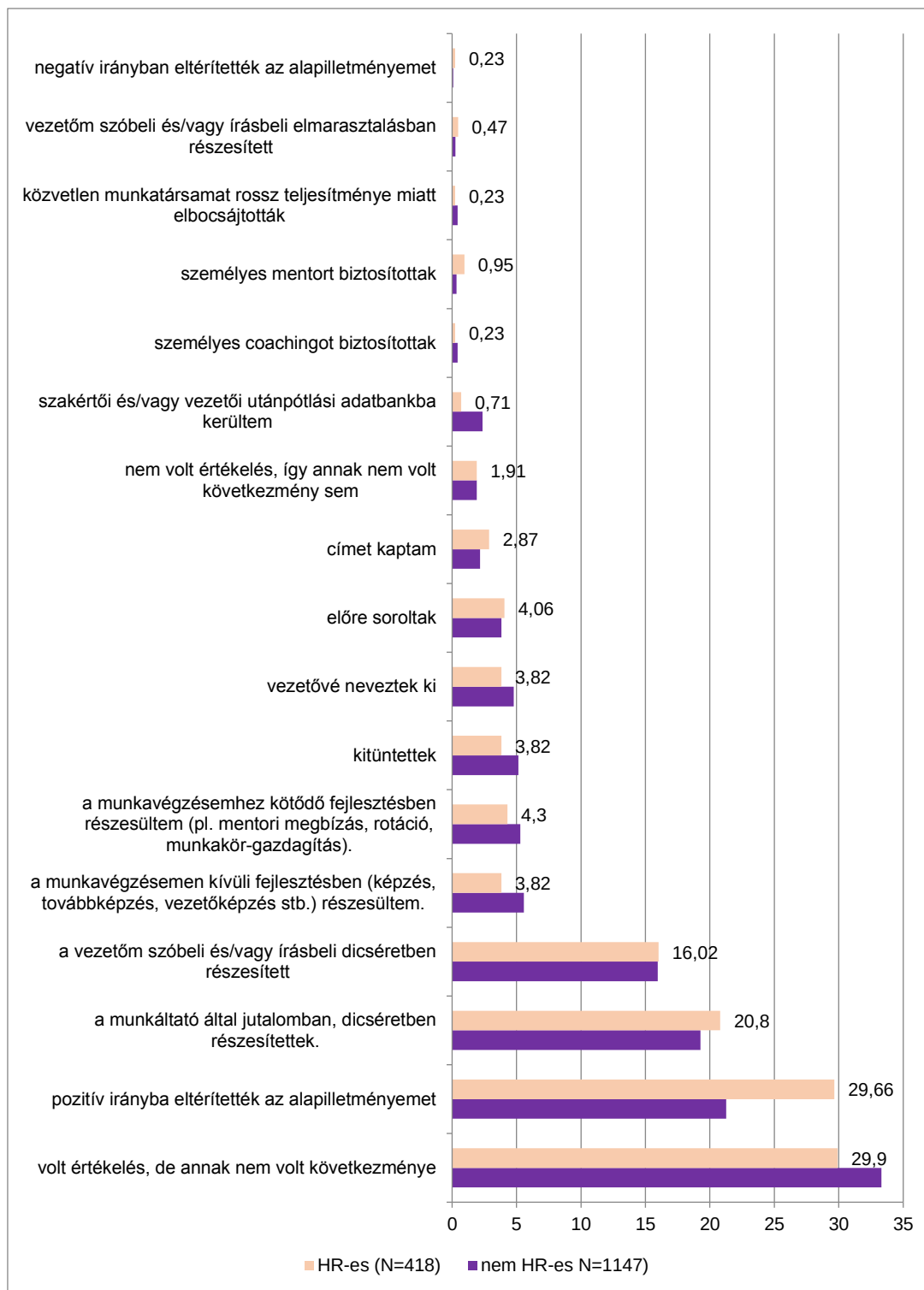
*Az egyéni teljesítményértékelések és minősítések pozitív és negatív következményeinek megoszlása, **valamennyi válaszadó** véleménye alapján (n = 1918)*



Az egyéni teljesítményértékelések és minősítések pozitív és negatív következményeinek megoszlása, **szakterületi bontásban** (n = 1575) (a tanulmány 27. ábrája)



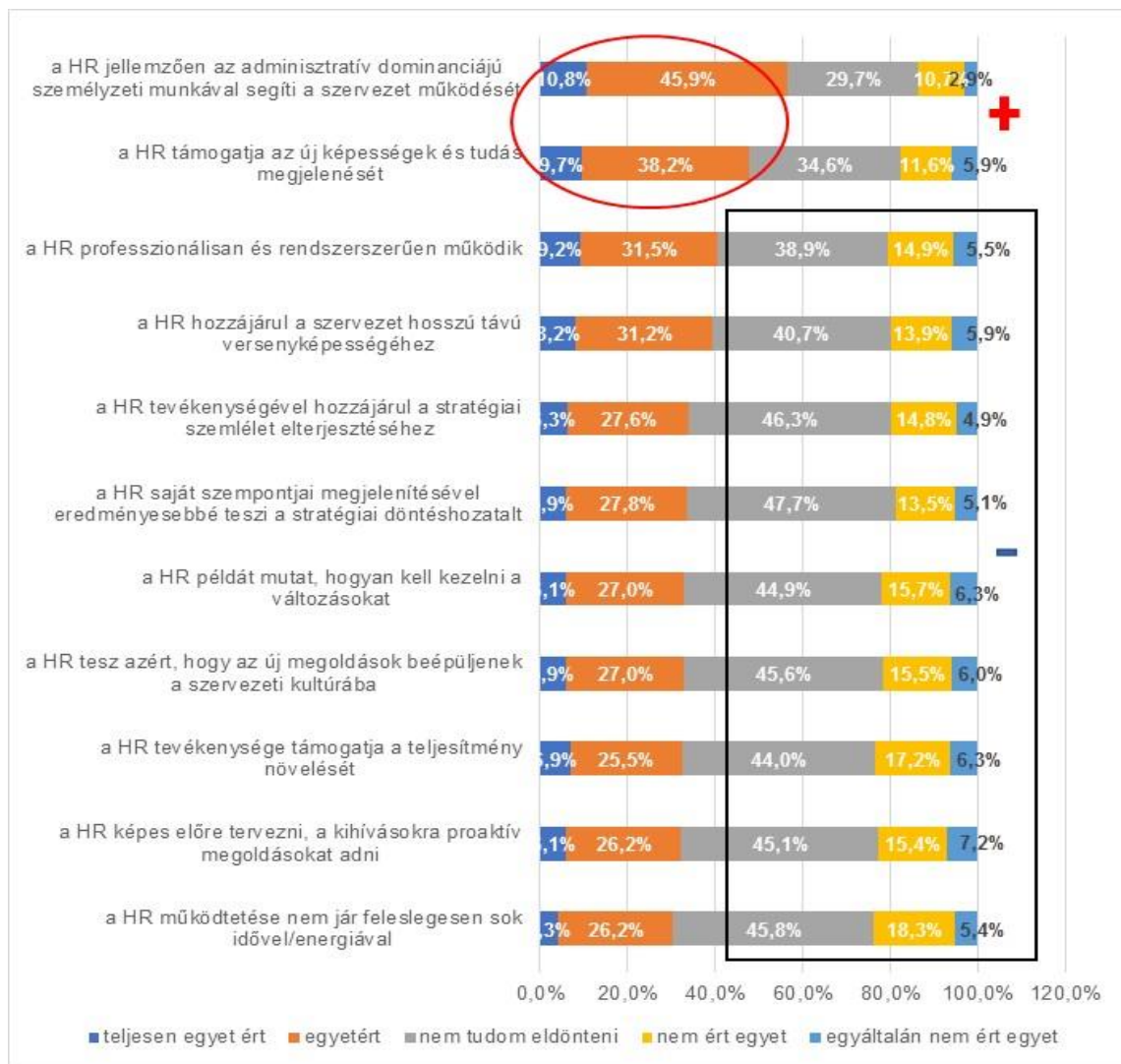
Az egyéni teljesítményértékelések és minősítések pozitív és negatív következményeinek megoszlása, **munkaköri bontásban** (n = 1567)



*Az egyéni teljesítményértékelések és minősítések pozitív és negatív következményeinek megoszlása, **nem HR-es és HR-es bontásban** (n = 418, 1147)*

44/a. Ön mennyire ért egyet az alábbi állításokkal? (Osztályozza 1 -től 5 -ig valamennyi válaszlehetőséget /1. teljesen egyetértek, 2. egyetértek, 3. nem tudom eldönteni, 4. nem értek egyet, 5. egyáltalán nem értek egyet!/ A kiválasztott számot jelölje be!)

- a. A HR támogatja a szervezet számára fontos új képességek és tudás megjelenését.
- b. A HR professzionálisan és rendszerszerűen működteti az emberierőforrás-gazdálkodás folyamatait és funkcióit.
- c. A HR érdemben hozzájárul a szervezet hosszú távú versenyképességéhez.
- d. A HR jellemzően az adminisztratív dominanciájú személyzeti munkával járul hozzá a szervezet működéséhez.
- e. A HR tevékenysége minden vonatkozásban támogatja a teljesítmény növelését.
- f. A HR saját szempontjai megjelenítésével eredményesebbé teszi a stratégiai döntéshozatalt.
- g. A HR tevékenységével hozzájárul a stratégiai szemlélet és gondolkodás szervezeten belüli elterjesztéséhez és érvényesítéséhez.
- h. A HR folyamatok és funkciók működtetése nem jár feleslegesen sok idővel/energiával.
- i. A HR jelentős mértékben tesz azért, hogy az új megoldások beépüljenek a szervezeti kultúrába.
- j. A HR példát mutat abban, hogy miként kell kezelni a változásokat.
- k. A HR képes előre tervezni és cselekedni, a kihívásokra proaktív válaszokat, megoldásokat adni.



A válaszadók véleményének megoszlása az emberierőforrás-gazdálkodás szervezeti működésre gyakorolt hatásáról (n = 1213) (a tanulmány 25. ábrája)

Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók tevékenységének megítélése, szakterületi bontásban (n = 1213)

állítás	szakterület	teljesen egyet ért	egyetért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem ért egyet	egyáltalán nem ért egyet	nem összesen
a HR támogatja a szervezet számára fontos új képességek és tudás megjelenését	államigazgatás	8,8%	35,7%	44,5%	37,6%	11,5%	6,4%	17,9%
	önkormányzat	14,9%	43,6%	58,5%	27,0%	10,4%	4,2%	14,5%
	rendvédelem	5,1%	39,8%	44,9%	34,7%	14,2%	6,3%	20,5%
a HR professzionálisan és rendszerszerűen működteti az emberierőforrás-gazdálkodás folyamatait és funkcióit	államigazgatás	8,8%	29,7%	38,5%	42,8%	12,6%	6,1%	18,7%
	önkormányzat	12,5%	36,7%	49,1%	31,1%	17,0%	2,8%	19,7%
	rendvédelem	5,1%	30,7%	35,8%	35,2%	21,6%	7,4%	29,0%
a HR érdemben hozzájárul a szervezet hosszú távú versenyképességéhez	államigazgatás	7,9%	29,0%	36,9%	44,4%	12,7%	6,0%	18,7%
	önkormányzat	10,7%	36,3%	47,1%	34,3%	14,9%	3,8%	18,7%
	rendvédelem	5,7%	31,8%	37,5%	35,8%	17,6%	9,1%	26,7%
a HR jellemzően az adminisztratív dominanciájú személyzeti munkával járul hozzá a szervezet működéséhez	államigazgatás	10,8%	46,5%	57,4%	31,8%	7,6%	3,2%	10,8%
	önkormányzat	11,4%	48,8%	60,2%	21,8%	16,3%	1,7%	18,0%
	rendvédelem	9,7%	38,6%	48,3%	33,5%	14,8%	3,4%	18,2%
a HR tevékenysége minden vonatkozásban támogatja a teljesítmény növelését	államigazgatás	5,9%	21,9%	27,8%	48,8%	16,2%	7,2%	23,4%
	önkormányzat	10,7%	33,6%	44,3%	35,3%	17,3%	3,1%	20,4%
	rendvédelem	5,1%	27,3%	32,4%	38,1%	21,6%	8,0%	29,5%
a HR saját szempontjai megjelenítésével eredményesebbé teszi a stratégiai döntéshozatalt	államigazgatás	5,3%	23,1%	28,5%	54,1%	11,5%	5,9%	17,4%
	önkormányzat	7,3%	37,4%	44,6%	36,0%	16,3%	3,1%	19,4%
	rendvédelem	5,7%	31,8%	37,5%	39,8%	17,6%	5,1%	22,7%
a HR tevékenységével hozzájárul a stratégiai szemlélet és gondolkodás szervezeten belüli elterjesztéséhez és érvényesítéséhez	államigazgatás	5,9%	23,7%	29,5%	51,5%	13,6%	5,3%	19,0%
	önkormányzat	8,0%	35,6%	43,6%	37,0%	15,9%	3,5%	19,4%
	rendvédelem	5,7%	31,3%	36,9%	39,8%	18,2%	5,1%	23,3%
a HR folyamatok és funkciók működtetése nem jár feleslegesen sok idővel/energiával	államigazgatás	4,4%	22,3%	26,7%	50,8%	16,3%	6,1%	22,5%
	önkormányzat	4,5%	38,8%	43,3%	34,9%	20,1%	1,7%	21,8%
	rendvédelem	3,4%	22,2%	25,6%	42,6%	23,9%	8,0%	31,8%
a HR jelentős mértékben tesz azért, hogy az új megoldások beépüljenek a szervezeti kultúrába	államigazgatás	5,3%	23,7%	29,0%	50,7%	13,8%	6,6%	20,3%
	önkormányzat	8,0%	35,6%	43,6%	34,3%	18,3%	3,8%	22,1%
	rendvédelem	5,9%	27,0%	32,9%	45,6%	15,5%	6,0%	21,5%
a HR példát mutat abban, hogy miként kell kezelni a változásokat	államigazgatás	5,5%	23,4%	28,9%	50,5%	13,5%	7,1%	20,6%
	önkormányzat	8,0%	37,7%	45,7%	33,9%	16,6%	3,8%	20,4%
	rendvédelem	8,0%	37,7%	45,7%	33,9%	16,6%	3,8%	20,4%
a HR képes előre tervezni és cselekedni, a kihívásokra proaktív válaszokat, megoldásokat adni	államigazgatás	5,3%	22,6%	27,9%	49,5%	14,7%	7,9%	22,6%
	önkormányzat	8,0%	35,3%	43,3%	38,1%	14,9%	3,8%	18,7%
	rendvédelem	6,3%	26,7%	33,0%	38,1%	19,3%	9,7%	29,0%

Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók tevékenységének megítélése, munkaköri bontásban (n = 1213)

állítás	munkakör	teljesen egyet ért	egyetért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem ért egyet	egyáltalán nem ért egyet	nem összesen
a HR támogatja a szervezet számára fontos új képességek és tudás megjelenését	felsővezető	10,2%	49,3%	59,5%	22,8%	13,0%	4,7%	17,7%
	középvezető	9,4%	39,4%	48,7%	33,9%	11,0%	6,5%	17,4%
	irányító	9,6%	29,9%	39,5%	32,3%	18,6%	9,6%	28,1%
	beosztott	9,8%	35,5%	45,3%	40,7%	9,2%	4,8%	14,0%
a HR professzionálisan és rendszerszerűen működteti az emberierőforrás-gazdálkodás folyamatait és funkcióit	felsővezető	9,8%	35,8%	45,6%	28,8%	20,5%	5,1%	25,6%
	középvezető	6,5%	31,0%	37,4%	38,7%	18,1%	5,8%	23,9%
	irányító	8,4%	24,6%	32,9%	38,3%	18,6%	10,2%	28,7%
	beosztott	10,7%	32,2%	43,0%	43,4%	9,6%	4,0%	13,6%
a HR érdemben hozzájárul a szervezet hosszú távú versenyképességéhez	felsővezető	8,8%	38,6%	47,4%	30,2%	17,7%	4,7%	22,3%
	középvezető	5,2%	31,9%	37,1%	40,3%	15,8%	6,8%	22,6%
	irányító	10,2%	23,4%	33,5%	40,1%	16,8%	9,6%	26,3%
	beosztott	9,2%	30,1%	39,3%	45,5%	10,4%	4,8%	15,2%
a HR jellemzően az adminisztratív dominanciájú személyzeti munkával járul hozzá a szervezet működéséhez	felsővezető	11,6%	51,6%	63,3%	18,6%	15,3%	2,8%	18,1%
	középvezető	7,4%	49,4%	56,8%	25,8%	14,8%	2,6%	17,4%
	irányító	13,8%	40,1%	53,9%	32,3%	10,8%	3,0%	13,8%
	beosztott	11,5%	43,4%	54,9%	35,7%	6,3%	3,1%	9,4%
a HR tevékenysége minden vonatkozásban támogatja a teljesítmény növelését	felsővezető	6,5%	31,6%	38,1%	31,2%	26,0%	4,7%	30,7%
	középvezető	4,5%	23,9%	28,4%	44,5%	19,4%	7,7%	27,1%
	irányító	8,4%	20,4%	28,7%	40,7%	18,0%	12,6%	30,5%
	beosztott	8,1%	25,5%	33,6%	50,1%	12,1%	4,2%	16,3%
a HR saját szempontjai megjelenítésével eredményesebbé teszi a stratégiai döntéshozatalt	felsővezető	5,6%	37,7%	43,3%	31,2%	20,5%	5,1%	25,6%
	középvezető	3,5%	28,4%	31,9%	47,4%	15,2%	5,5%	20,6%
	irányító	9,0%	20,4%	29,3%	45,5%	16,8%	8,4%	25,1%
	beosztott	6,3%	25,7%	32,1%	55,5%	8,6%	3,8%	12,5%
a HR tevékenységével hozzájárul a stratégiai szemlélet és gondolkodás szervezeten belüli elterjesztéséhez és érvényesítéséhez	felsővezető	5,1%	40,0%	45,1%	32,1%	18,1%	4,7%	22,8%
	középvezető	4,5%	24,2%	28,7%	46,8%	18,7%	5,8%	24,5%
	irányító	7,8%	21,6%	29,3%	44,3%	18,6%	7,8%	26,3%
	beosztott	7,5%	26,5%	34,0%	52,6%	10,0%	3,5%	13,4%
a HR folyamatok és funkciók működtetése nem jár feleslegesen sok idővel/energiával	felsővezető	4,2%	37,7%	41,9%	28,4%	23,7%	6,0%	29,8%
	középvezető	3,2%	25,8%	29,0%	41,9%	23,9%	5,2%	29,0%
	irányító	4,8%	23,4%	28,1%	46,1%	16,2%	9,6%	25,7%
	beosztott	4,8%	22,6%	27,4%	55,3%	13,4%	3,8%	17,3%
	felsővezető	4,7%	35,8%	40,5%	29,3%	22,3%	7,9%	30,2%

a HR jelentős mértékben tesz azért, hogy az új megoldások beépüljenek a szervezeti kultúrába	középvezető	4,5%	25,8%	30,3%	46,1%	18,1%	5,5%	23,5%
	irányító	6,6%	21,0%	27,5%	44,9%	16,8%	10,8%	27,5%
	beosztott	6,9%	26,1%	33,0%	52,2%	10,7%	4,0%	14,8%
a HR példát mutat abban, hogy miként kell kezelni a változásokat	felsővezető	5,1%	32,6%	37,7%	29,8%	25,1%	7,4%	32,6%
	középvezető	4,2%	25,2%	29,4%	44,5%	19,0%	7,1%	26,1%
	irányító	6,0%	24,0%	29,9%	43,1%	16,8%	10,2%	26,9%
	beosztott	7,7%	26,7%	34,4%	52,0%	9,4%	4,2%	13,6%
a HR képes előre tervezni és cselekedni, a kihívásokra proaktív válaszokat, megoldásokat adni	felsővezető	5,1%	33,5%	38,6%	29,8%	22,8%	8,8%	31,6%
	középvezető	4,5%	26,1%	30,6%	43,5%	18,7%	7,1%	25,8%
	irányító	6,6%	21,0%	27,5%	44,9%	15,6%	12,0%	27,5%
	beosztott	7,3%	25,0%	32,2%	52,4%	10,4%	5,0%	15,4%

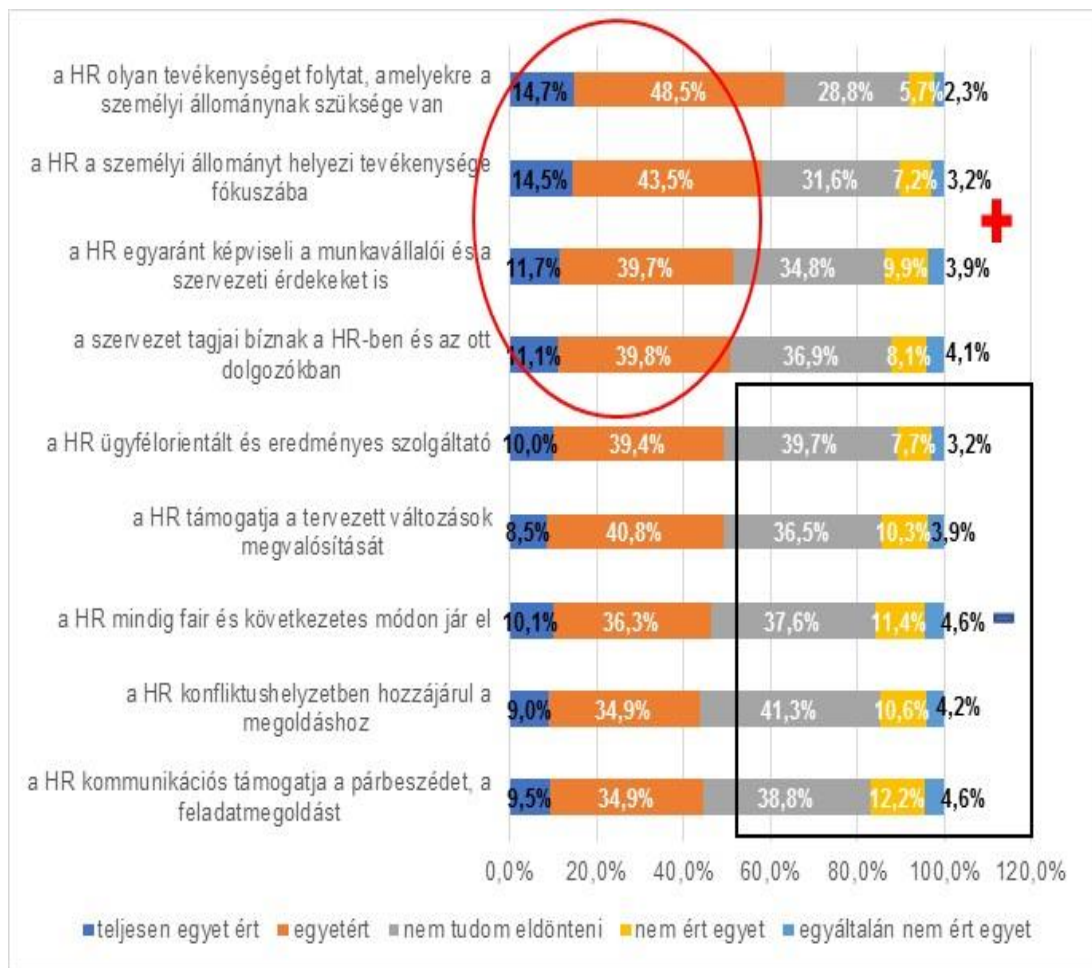
Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók tevékenységének megítélése, nem HR-es és HR-es bontásban (n = 1213)

állítás	HR	teljesen egyet ért	egyetért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem ért egyet	egyáltalán nem ért egyet	nem összesen
a HR támogatja a szervezet számára fontos új képességek és tudás megjelenését	nem HR-es	7,1%	34,4%	41,5%	39,4%	12,6%	6,5%	19,1%
	HR-es	17,0%	48,6%	65,6%	21,4%	9,0%	4,0%	13,0%
a HR professzionálisan és rendszerszerűen működteti az emberierőforrás-gazdálkodás folyamatait és funkcióit	nem HR-es	6,6%	26,2%	32,8%	44,3%	16,3%	6,6%	22,9%
	HR-es	16,1%	46,1%	62,2%	24,1%	11,1%	2,5%	13,6%
a HR érdemben hozzájárul a szervezet hosszú távú versenyképességéhez	nem HR-es	6,0%	27,1%	33,0%	45,6%	14,6%	6,7%	21,3%
	HR-es	14,6%	42,4%	57,0%	27,2%	12,1%	3,7%	15,8%
a HR jellemzően az adminisztratív dominanciájú személyzeti munkával járul hozzá a szervezet működéséhez	nem HR-es	8,2%	43,5%	51,7%	36,0%	9,2%	3,1%	12,4%
	HR-es	18,0%	52,6%	70,6%	12,4%	14,9%	2,2%	17,0%
a HR tevékenysége minden vonatkozásban támogatja a teljesítmény növelését	nem HR-es	4,8%	21,2%	26,1%	48,9%	17,6%	7,4%	25,1%
	HR-es	12,7%	37,2%	49,8%	30,7%	16,1%	3,4%	19,5%
a HR saját szempontjai megjelenítésével eredményesebbé teszi a stratégiai döntéshozatalt	nem HR-es	4,2%	21,7%	25,8%	53,7%	14,4%	6,1%	20,4%
	HR-es	10,5%	44,6%	55,1%	31,3%	11,1%	2,5%	13,6%
a HR tevékenységével hozzájárul a stratégiai szemlélet és gondolkodás szervezeten belüli elterjesztéséhez és érvényesítéséhez	nem HR-es	4,8%	22,4%	27,2%	52,0%	14,8%	6,0%	20,8%
	HR-es	10,5%	42,1%	52,6%	30,7%	14,9%	1,9%	16,7%
a HR folyamatok és funkciók működtetése nem jár	nem HR-es	3,6%	22,0%	25,6%	52,2%	16,9%	5,3%	22,1%

feleslegesen sok idővel/energiával	HR-es	6,2%	37,8%	44,0%	28,2%	22,3%	5,6%	27,9%
a HR jelentős mértékben tesz azért, hogy az új megoldások beépüljenek a szervezeti kultúrába	nem HR-es	3,9%	21,6%	25,5%	50,8%	16,4%	7,3%	23,7%
	HR-es	11,1%	42,1%	53,3%	31,3%	13,0%	2,5%	15,5%
a HR példát mutat abban, hogy miként kell kezelni a változásokat	nem HR-es	3,6%	19,4%	23,0%	51,1%	18,0%	7,9%	25,8%
	HR-es	13,0%	47,7%	60,7%	27,9%	9,3%	2,2%	11,5%
a HR képes előre tervezni és cselekedni, a kihívásokra proaktív válaszokat, megoldásokat adni	nem HR-es	3,8%	19,7%	23,5%	51,2%	16,6%	8,7%	25,3%
	HR-es	12,4%	44,3%	56,7%	28,2%	12,1%	3,1%	15,2%

44/b. Ön mennyire ért egyet az alábbi állításokkal? (Osztályozza 1 -től 5 -ig valamennyi válaszlehetőséget /1. teljes mértékben, 2. jelentős mértékben, 3. nem tudom eldönteni, 4. kismértékben, 5. semmilyen mértékben!/ A kiválasztott számot jelölje be!)

- a. A HR támogatja a szervezet tagjait abban, hogy a tervezett változások megvalósuljanak.
- b. A HR mindig fair és következetes módon kezeli a megoldandó kérdéseket, nincsenek kivételek.
- c. A HR ügyfélorientált és eredményes szolgáltató.
- d. A HR olyan tevékenységet folytat és feladatokat lát el, amelyekre a személyi állománynak szüksége van.
- e. A HR a személyi állományt helyezi tevékenysége fókuszába.
- f. A HR konfliktushelyzetben érdemben hozzájárul a megoldáshoz.
- g. A HR képviseli a munkavállalói és a szervezeti érdekeket is.
- h. A HR olyan kommunikációs csatornákat alakít ki, amelyekkel támogatja a szervezeten belüli párbeszédet, feladatmegoldást.
- i. A szervezet tagjai bíznak a HR-ben és az ott dolgozóknak.



A **válaszadók véleményének** megoszlása az emberierőforrás-gazdálkodásnak a személyi állomány feladatellátására gyakorolt hatásáról (n = 1213) (a tanulmány 26. ábrája)

Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók tevékenységének megítélése, szakterületi bontásban (n = 1213)

állítás	szakterület	teljesen egyet ért	egyetért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem ért egyet	egyáltalán nem ért egyet	nem összesen
a HR támogatja a szervezet tagjait abban, hogy a tervezett változások megvalósuljanak	államigazgatás	8,8%	36,8%	45,6%	40,3%	9,7%	4,4%	14,2%
	önkormányzat	9,8%	50,2%	60,0%	29,8%	8,1%	2,1%	10,2%
	rendvédelem	5,1%	42,3%	47,4%	31,4%	16,6%	4,6%	21,1%
a HR mindig fair és következetes módon kezeli a megoldandó kérdéseket, nincsenek kivételek	államigazgatás	10,0%	33,7%	43,7%	40,2%	10,9%	5,3%	16,2%
	önkormányzat	12,3%	45,3%	57,5%	31,6%	8,4%	2,5%	10,9%
	rendvédelem	7,4%	32,6%	40,0%	36,6%	18,3%	5,1%	23,4%
a HR ügyfélorientált és eredményes szolgáltató	államigazgatás	9,4%	38,0%	47,4%	42,6%	6,3%	3,6%	10,0%
	önkormányzat	13,0%	46,3%	59,3%	30,9%	8,8%	1,1%	9,8%
	rendvédelem	7,4%	34,3%	41,7%	41,7%	12,0%	4,6%	16,6%
a HR olyan tevékenységet folytat és feladatokat lát el, amelyekre a személyi állománynak szüksége van	államigazgatás	15,0%	47,6%	62,5%	29,9%	5,0%	2,6%	7,5%
	önkormányzat	16,5%	51,9%	68,4%	25,3%	5,3%	1,1%	6,3%
	rendvédelem	10,9%	46,9%	57,7%	29,7%	9,1%	3,4%	12,6%
a HR a személyi állományt helyezi hozzájárulási fókuszába	államigazgatás	13,7%	43,1%	56,9%	33,0%	6,7%	3,4%	10,1%
	önkormányzat	18,6%	48,1%	66,7%	26,3%	6,3%	,7%	7,0%
	rendvédelem	10,9%	37,7%	48,6%	34,3%	10,9%	6,3%	17,1%
a HR konfliktushelyzetben érdemben hozzájárul a megoldáshoz	államigazgatás	8,6%	31,3%	39,9%	46,0%	9,6%	4,6%	14,2%
	önkormányzat	11,9%	42,1%	54,0%	33,3%	10,5%	2,1%	12,6%
	rendvédelem	5,7%	38,9%	44,6%	34,3%	15,4%	5,7%	21,1%
a HR képviseli a munkavállalói és a szervezeti érdekeket is	államigazgatás	10,5%	38,4%	48,9%	38,0%	9,3%	3,8%	13,1%
	önkormányzat	15,1%	43,9%	58,9%	29,1%	9,5%	2,5%	11,9%
	rendvédelem	11,4%	38,3%	49,7%	30,3%	13,1%	6,9%	20,0%
a HR olyan kommunikációs csatornákat alakít ki, amelyekkel támogatja a szervezeten belüli párbeszédet, feladatmegoldást	államigazgatás	9,2%	31,8%	41,0%	41,6%	12,5%	4,9%	17,4%
	önkormányzat	10,9%	45,6%	56,5%	31,2%	9,5%	2,8%	12,3%
	rendvédelem	8,6%	30,9%	39,4%	38,9%	15,4%	6,3%	21,7%
a szervezet tagjai bíznak a HR-ben és az ott dolgozóknak	államigazgatás	10,8%	40,4%	51,2%	38,0%	6,3%	4,4%	10,8%
	önkormányzat	13,7%	43,9%	57,5%	33,3%	7,4%	1,8%	9,1%
	rendvédelem	8,6%	30,3%	38,9%	38,3%	16,6%	6,3%	22,9%

Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók tevékenységének megítélése, munkaköri bontásban (n = 1213)

állítás	munkakör	teljesen egyet ért	egyetért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem ért egyet	egyáltalán nem ért egyet	nem összesen
a HR támogatja a szervezet tagjait abban, hogy a tervezett változások megvalósuljanak	felsővezető	8,5%	48,1%	56,6%	27,4%	12,3%	3,8%	16,0%
	középvezető	6,2%	44,9%	51,1%	32,5%	12,1%	4,3%	16,4%
	irányító	7,2%	32,9%	40,1%	38,3%	15,6%	6,0%	21,6%
	beosztott	10,2%	37,8%	48,1%	42,1%	6,8%	3,1%	9,8%
a HR mindig fair és következetes módon kezeli a megoldandó kérdéseket, nincsenek kivételek	felsővezető	10,8%	46,2%	57,1%	25,0%	13,2%	4,7%	17,9%
	középvezető	8,5%	40,0%	48,5%	36,1%	11,1%	4,3%	15,4%
	irányító	8,4%	28,1%	36,5%	37,1%	17,4%	9,0%	26,3%
	beosztott	11,4%	32,6%	44,0%	43,8%	8,9%	3,3%	12,2%
a HR ügyfélorientált és eredményes szolgáltató	felsővezető	8,5%	43,4%	51,9%	29,7%	15,6%	2,8%	18,4%
	középvezető	7,2%	39,0%	46,2%	43,3%	7,5%	3,0%	10,5%
	irányító	9,0%	29,9%	38,9%	44,9%	10,2%	6,0%	16,2%
	beosztott	12,5%	41,1%	53,7%	40,0%	3,9%	2,5%	6,4%
a HR olyan tevékenységet folytat és feladatokat lát el, amelyekre a személyi állomáynak szüksége van	felsővezető	15,6%	53,3%	68,9%	21,7%	7,5%	1,9%	9,4%
	középvezető	11,8%	53,1%	64,9%	26,2%	6,6%	2,3%	8,9%
	irányító	10,2%	42,5%	52,7%	34,7%	9,6%	3,0%	12,6%
	beosztott	17,6%	45,8%	63,3%	31,3%	3,1%	2,3%	5,4%
a HR a személyi állományt helyezi tevékenysége fókuszába	felsővezető	17,0%	48,6%	65,6%	22,2%	9,0%	3,3%	12,3%
	középvezető	11,1%	48,2%	59,3%	29,8%	8,9%	2,0%	10,8%
	irányító	12,0%	31,7%	43,7%	35,9%	15,6%	4,8%	20,4%
	beosztott	16,2%	42,5%	58,7%	35,1%	2,9%	3,3%	6,2%
a HR konfliktushelyzetben érdemben hozzájárul a megoldáshoz	felsővezető	10,4%	47,2%	57,5%	23,6%	14,6%	4,2%	18,9%
	középvezető	5,9%	37,7%	43,6%	40,0%	12,8%	3,6%	16,4%
	irányító	7,2%	26,3%	33,5%	46,1%	13,8%	6,6%	20,4%
	beosztott	10,8%	31,1%	41,9%	47,7%	6,8%	3,7%	10,4%
a HR képviseli a munkavállalói és a szervezeti érdekeket is	felsővezető	11,3%	51,9%	63,2%	21,2%	11,3%	4,2%	15,6%
	középvezető	9,5%	42,3%	51,8%	34,4%	11,1%	2,6%	13,8%
	irányító	9,6%	28,1%	37,7%	37,7%	18,0%	6,6%	24,6%
	beosztott	13,9%	36,9%	50,8%	39,6%	6,0%	3,7%	9,7%
a HR olyan kommunikációs csatornákat alakít ki, amelyekkel támogatja a szervezeten belüli párbeszédet, feladatmegoldást	felsővezető	9,9%	42,5%	52,4%	25,9%	17,0%	4,7%	21,7%
	középvezető	6,6%	37,4%	43,9%	36,1%	15,4%	4,6%	20,0%
	irányító	7,2%	26,3%	33,5%	42,5%	16,2%	7,8%	24,0%
	beosztott	11,8%	33,2%	45,0%	44,4%	7,1%	3,5%	10,6%
a szervezet tagjai bíznak a HR-ben és az ott dolgozóknak	felsővezető	12,7%	45,3%	58,0%	27,4%	10,4%	4,2%	14,6%
	középvezető	8,2%	42,0%	50,2%	36,4%	11,1%	2,3%	13,4%

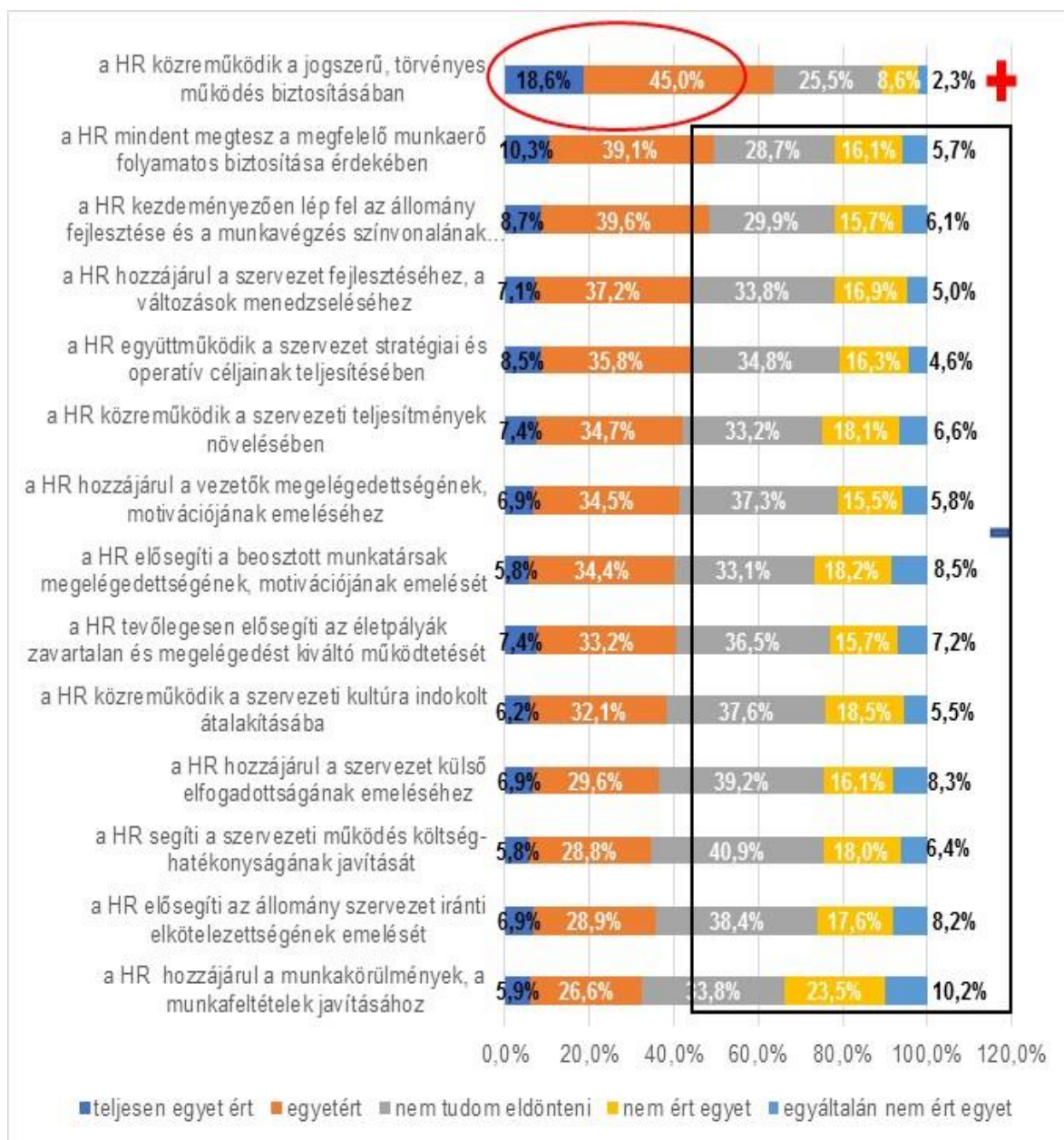
	irányító	10,8%	29,3%	40,1%	38,9%	13,2%	7,8%	21,0%
	beosztott	12,4%	39,6%	51,9%	40,5%	3,7%	3,9%	7,5%

Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók tevékenységének megítélése, nem HR-es és HR-es bontásban (n = 1213)

állítás	HR	teljesen egyet ért	egyetért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem ért egyet	egyáltalán nem ért egyet	nem összesen
a HR támogatja a szervezet tagjait abban, hogy a tervezett változások megvalósuljanak	nem HR-es	5,8%	34,6%	40,3%	42,6%	12,1%	5,0%	17,1%
	HR-es	16,1%	58,0%	74,1%	19,6%	5,4%	,9%	6,3%
a HR mindig fair és következetes módon kezeli a megoldandó kérdéseket, nincsenek kivételek	nem HR-es	6,8%	31,1%	37,9%	43,7%	12,9%	5,5%	18,4%
	HR-es	19,6%	50,8%	70,3%	20,5%	7,3%	1,9%	9,1%
a HR ügyfélorientált és eredményes szolgáltató	nem HR-es	6,0%	33,0%	39,0%	47,2%	9,6%	4,2%	13,8%
	HR-es	21,1%	57,4%	78,5%	18,6%	2,5%	,3%	2,8%
a HR olyan tevékenységet folytat és feladatokat lát el, amelyekre a személyi állomáynak szüksége van	nem HR-es	9,6%	45,4%	55,0%	35,1%	6,8%	3,1%	9,8%
	HR-es	29,0%	57,1%	86,1%	11,0%	2,5%	,3%	2,8%
a HR a személyi állományt helyezi tevékenysége fókuszába	nem HR-es	8,6%	39,1%	47,7%	39,0%	9,3%	4,1%	13,3%
	HR-es	30,9%	55,8%	86,8%	11,0%	1,6%	,6%	2,2%
a HR konfliktushelyzetben érdemben hozzájárul a megoldáshoz	nem HR-es	5,3%	28,6%	33,9%	48,7%	12,2%	5,2%	17,4%
	HR-es	19,2%	52,7%	71,9%	20,5%	6,3%	1,3%	7,6%
a HR képviseli a munkavállalói és a szervezeti érdekeket is	nem HR-es	6,4%	36,0%	42,5%	41,6%	11,3%	4,6%	15,9%
	HR-es	26,5%	49,8%	76,3%	15,8%	6,0%	1,9%	7,9%
a HR olyan kommunikációs csatornákat alakít ki, amelyekkel támogatja a szervezeten belüli párbeszédet, feladatmegoldást	nem HR-es	5,6%	29,3%	34,9%	45,2%	14,4%	5,5%	19,9%
	HR-es	20,2%	50,8%	71,0%	20,8%	6,3%	1,9%	8,2%
a szervezet tagjai bíznak a HR-ben és az ott dolgozóknak	nem HR-es	7,7%	35,4%	43,1%	41,7%	10,1%	5,2%	15,3%
	HR-es	20,8%	52,1%	72,9%	23,7%	2,5%	,9%	3,5%

45. Véleménye szerint az Ön szervezetében az emberierőforrás-gazdálkodás milyen mértékben járul hozzá? (Osztályozza 1 -től 5 -ig valamennyi válaszlehetőséget /1. teljes mértékben, 2. jelentős mértékben, 3. nem tudom eldönteni, 4. kismértékben, 5. semmilyen mértékben/! A kiválasztott számot jelölje be!)

- a. A szervezet stratégiai és operatív céljainak teljesítéséhez.
- b. A szervezet fejlesztéséhez, a változások menedzseléséhez.
- c. A szervezeti kultúra indokolt átalakításához.
- d. A szervezeti teljesítmények növeléséhez.
- e. A szervezeti működés költség-hatékonyságának javításához.
- f. A szervezet külső (társadalmi) elfogadottságának emeléséhez.
- g. A vezetők megelégedettségének, motivációjának emeléséhez.
- h. A beosztott munkatársak megelégedettségének, motivációjának megemeléséhez.
- i. A munkakörülmények, a munkafeltételek javításához.
- j. A személyi állomány fejlesztéséhez, a szakmai munkavégzés színvonalának, minőségének emeléséhez.
- k. A személyi állomány szervezet iránti lojalitásának, elkötelezettségének emeléséhez.
- l. A szervezet működtetéséhez nélkülözhetetlen megfelelő munkaerő folyamatos biztosításához.
- m. A közszolgálati életpályák zavartalan és megelégedést kiváltó működtetéséhez.
- n. A jogszerű, törvényes működés biztosításához.



A **válaszadók véleményének** megoszlása az emberierőforrás-gazdálkodás szervezeti működésre gyakorolt hatásáról (n = 1182) (a tanulmány 24. ábrája)

Az emberierőforrás-gazdálkodás hozzájárulásának megítélése a szervezeti működéshez, szakterületi bontásban (n = 1182)

állítás	szakterület	teljesen egyet ért	egyetért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem ért egyet	egyáltalán nem ért egyet	nem összesen
a szervezet stratégiai és operatív céljainak teljesítéséhez	államigazgatás	8,7%	32,9%	41,6%	39,4%	14,3%	4,6%	19,0%
	önkormányzat	10,5%	38,5%	49,1%	25,8%	20,7%	4,4%	25,1%
	rendvédelem	4,6%	43,7%	48,3%	29,3%	17,8%	4,6%	22,4%
a szervezet fejlesztéséhez, a változások menedzseléséhez	államigazgatás	6,7%	34,4%	41,1%	39,2%	14,7%	5,0%	19,8%
	önkormányzat	9,8%	42,9%	52,7%	22,9%	19,6%	4,7%	24,4%
	rendvédelem	4,6%	40,2%	44,8%	28,2%	21,8%	5,2%	27,0%
a szervezeti kultúra indokolt átalakításához	államigazgatás	5,9%	29,6%	35,5%	41,9%	16,5%	6,1%	22,6%
	önkormányzat	8,4%	34,5%	42,9%	28,4%	23,3%	5,5%	28,7%
	rendvédelem	4,0%	39,1%	43,1%	34,5%	19,5%	2,9%	22,4%
a szervezeti teljesítmények növeléséhez	államigazgatás	7,1%	32,1%	39,2%	37,7%	16,0%	7,2%	23,2%
	önkormányzat	8,7%	41,1%	49,8%	23,6%	21,1%	5,5%	26,5%
	rendvédelem	6,9%	35,6%	42,5%	29,3%	22,4%	5,7%	28,2%
a szervezeti működés költség-hatékonyságának javításához	államigazgatás	5,7%	25,9%	31,7%	46,0%	15,8%	6,5%	22,4%
	önkormányzat	8,4%	36,0%	44,4%	28,0%	21,8%	5,8%	27,6%
	rendvédelem	2,3%	29,9%	32,2%	39,7%	21,3%	6,9%	28,2%
a szervezet külső (társadalmi) elfogadottságának emeléséhez	államigazgatás	6,5%	26,1%	32,6%	43,7%	15,0%	8,7%	23,7%
	önkormányzat	9,1%	33,8%	42,9%	31,3%	19,6%	6,2%	25,8%
	rendvédelem	4,6%	37,9%	42,5%	32,8%	14,9%	9,8%	24,7%
a vezetők megelégedettségének, motivációjának emeléséhez	államigazgatás	6,7%	31,2%	37,9%	42,2%	13,8%	6,1%	19,9%
	önkormányzat	9,1%	41,5%	50,5%	28,0%	17,1%	4,4%	21,5%
	rendvédelem	4,6%	37,4%	42,0%	31,6%	20,1%	6,3%	26,4%
a beosztott munkatársak megelégedettségének, motivációjának megemeléséhez	államigazgatás	5,2%	32,1%	37,2%	36,4%	16,6%	9,7%	26,3%
	önkormányzat	8,4%	41,1%	49,5%	26,5%	18,2%	5,8%	24,0%
	rendvédelem	4,0%	33,9%	37,9%	29,3%	24,7%	8,0%	32,8%
a munkakörülmények, a munkafeltételek javításához	államigazgatás	5,0%	22,6%	27,7%	37,5%	23,1%	11,7%	34,8%
	önkormányzat	8,7%	34,2%	42,9%	26,9%	23,6%	6,5%	30,2%
	rendvédelem	5,2%	31,6%	36,8%	28,7%	25,3%	9,2%	34,5%
a személyi állomány fejlesztéséhez, a szakmai munkavégzés színvonalának, minőségének emeléséhez	államigazgatás	9,1%	36,0%	45,2%	33,0%	14,7%	7,1%	21,8%
	önkormányzat	9,1%	46,5%	55,6%	22,2%	17,5%	4,7%	22,2%
	rendvédelem	6,3%	43,7%	50,0%	29,3%	16,7%	4,0%	20,7%
a személyi állomány szervezet iránti lojalitásának, elkötelezettségének emeléséhez	államigazgatás	6,3%	26,6%	32,9%	41,7%	16,1%	9,3%	25,4%
	önkormányzat	9,5%	35,3%	44,7%	32,0%	18,5%	4,7%	23,3%
	rendvédelem	5,2%	28,7%	33,9%	34,5%	22,4%	9,2%	31,6%

a szervezet működtetéséhez nélkülözhetetlen megfelelő munkaerő folyamatos biztosításához	államigazgatás	10,9%	37,1%	48,0%	31,7%	12,6%	7,8%	20,3%
	önkormányzat	10,9%	49,8%	60,7%	22,9%	13,1%	3,3%	16,4%
	rendvédelem	10,3%	39,1%	49,4%	28,7%	16,1%	5,7%	21,8%
a közszolgálati életpályák zavartalan és megelégedést kiváltó működtetéséhez	államigazgatás	7,0%	31,5%	38,5%	39,2%	15,0%	7,4%	22,4%
	önkormányzat	9,5%	38,2%	47,6%	28,7%	16,7%	6,9%	23,6%
	rendvédelem	6,3%	32,8%	39,1%	37,4%	16,7%	6,9%	23,6%
a jogszerű, törvényes működés biztosításához	államigazgatás	19,5%	42,8%	62,3%	27,7%	7,8%	2,2%	10,0%
	önkormányzat	20,0%	49,8%	69,8%	18,5%	9,1%	2,5%	11,6%
	rendvédelem	12,6%	46,6%	59,2%	27,0%	11,5%	2,3%	13,8%

Az emberierőforrás-gazdálkodás hozzájárulásának megítélése a szervezeti működéshez, munkaköri bontásban (n = 1182)

állítás	munkakör	teljesen egyet ért	egyetért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem ért egyet	egyéltalán nem ért egyet	nem összesen
a szervezet stratégiai és operatív céljainak teljesítéséhez	felsővezető	9,1%	46,4%	55,5%	16,3%	23,9%	4,3%	28,2%
	középvezető	5,4%	38,9%	44,3%	31,5%	20,1%	4,0%	24,2%
	irányító	6,6%	27,1%	33,7%	42,2%	16,9%	7,2%	24,1%
	beosztott	10,8%	32,4%	43,2%	41,8%	10,8%	4,1%	14,9%
a szervezet fejlesztéséhez, a változások menedzseléséhez	felsővezető	7,2%	50,7%	57,9%	14,4%	22,5%	5,3%	27,8%
	középvezető	4,7%	38,3%	43,0%	32,9%	19,5%	4,7%	24,2%
	irányító	6,0%	30,1%	36,1%	38,6%	16,9%	8,4%	25,3%
	beosztott	8,8%	33,4%	42,2%	40,7%	13,2%	3,9%	17,1%
a szervezeti kultúra indokolt átalakításához	felsővezető	5,7%	41,6%	47,4%	16,7%	31,1%	4,8%	35,9%
	középvezető	3,7%	34,9%	38,6%	36,2%	18,5%	6,7%	25,2%
	irányító	6,0%	27,1%	33,1%	39,8%	19,3%	7,8%	27,1%
	beosztott	7,9%	28,3%	36,1%	46,4%	13,2%	4,3%	17,5%
a szervezeti teljesítmények növeléséhez	felsővezető	9,1%	43,5%	52,6%	13,9%	28,7%	4,8%	33,5%
	középvezető	3,7%	35,2%	38,9%	33,9%	20,5%	6,7%	27,2%
	irányító	4,8%	30,7%	35,5%	36,1%	16,3%	12,0%	28,3%
	beosztott	9,8%	32,0%	41,8%	39,7%	13,0%	5,5%	18,5%
a szervezeti működés költség-hatékonyságának javításához	felsővezető	6,2%	37,8%	44,0%	19,6%	30,1%	6,2%	36,4%
	középvezető	2,3%	27,5%	29,9%	43,6%	20,5%	6,0%	26,5%
	irányító	4,8%	22,9%	27,7%	45,8%	17,5%	9,0%	26,5%
	beosztott	8,1%	27,9%	36,0%	46,4%	11,8%	5,9%	17,7%
a szervezet külső (társadalmi) elfogadottságának emeléséhez	felsővezető	6,7%	37,3%	44,0%	20,6%	26,3%	9,1%	35,4%
	középvezető	4,4%	28,9%	33,2%	40,6%	18,5%	7,7%	26,2%
	irányító	7,8%	26,5%	34,3%	38,0%	16,3%	11,4%	27,7%

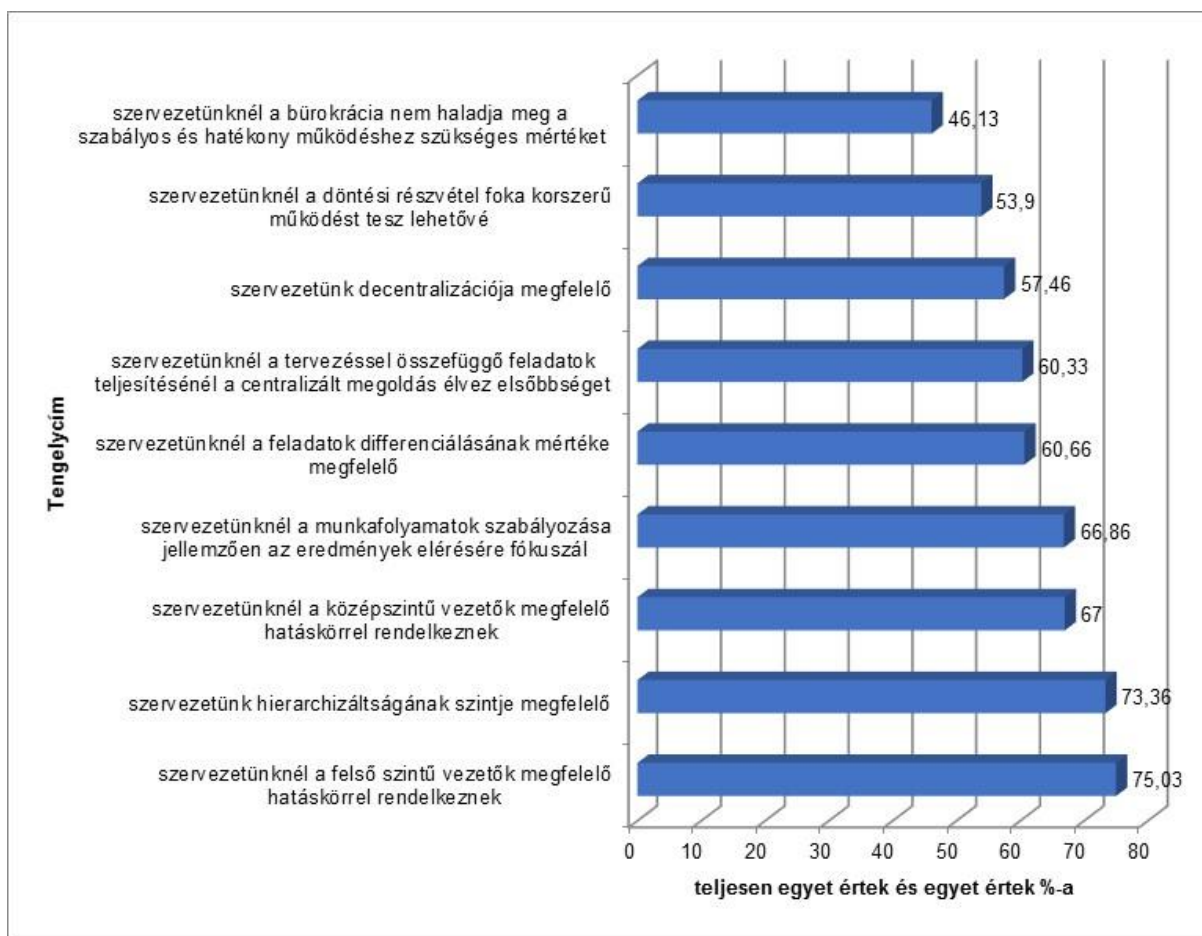
	beosztott	8,1%	27,9%	36,0%	46,4%	10,4%	7,3%	17,7%
a vezetők megelégedettségének, motivációjának emeléséhez	felsővezető	6,2%	44,0%	50,2%	18,2%	25,4%	6,2%	31,6%
	középvezető	3,0%	38,9%	41,9%	32,6%	19,1%	6,4%	25,5%
	irányító	6,0%	31,3%	37,3%	38,6%	16,3%	7,8%	24,1%
	beosztott	9,8%	29,1%	38,9%	47,5%	9,0%	4,5%	13,6%
a beosztott munkatársak megelégedettségének, motivációjának megemeléséhez	felsővezető	5,3%	44,5%	49,8%	18,2%	25,4%	6,7%	32,1%
	középvezető	2,0%	36,9%	38,9%	30,5%	22,1%	8,4%	30,5%
	irányító	5,4%	30,1%	35,5%	33,1%	18,7%	12,7%	31,3%
	beosztott	8,3%	30,3%	38,5%	40,7%	12,8%	8,1%	20,8%
a munkakörülmények, a munkafeltételek javításához	felsővezető	3,8%	34,9%	38,8%	19,1%	32,5%	9,6%	42,1%
	középvezető	2,7%	28,9%	31,5%	30,9%	26,5%	11,1%	37,6%
	irányító	7,2%	19,3%	26,5%	36,7%	22,3%	14,5%	36,7%
	beosztott	8,3%	24,4%	32,6%	40,5%	18,5%	8,4%	26,9%
a személyi állomány fejlesztéséhez, a szakmai munkavégzés színvonalának, minőségének emeléséhez	felsővezető	8,1%	53,6%	61,7%	13,9%	18,7%	5,7%	24,4%
	középvezető	7,4%	41,9%	49,3%	25,2%	18,5%	7,0%	25,5%
	irányító	7,8%	32,5%	40,4%	33,7%	18,1%	7,8%	25,9%
	beosztott	10,0%	34,8%	44,8%	38,1%	12,0%	5,1%	17,1%
a személyi állomány szervezet iránti lojalitásának, elkötelezettségének emeléséhez	felsővezető	5,7%	37,8%	43,5%	23,4%	26,3%	6,7%	33,0%
	középvezető	4,7%	30,5%	35,2%	36,6%	19,1%	9,1%	28,2%
	irányító	6,6%	21,7%	28,3%	38,0%	22,3%	11,4%	33,7%
	beosztott	8,6%	26,7%	35,4%	45,8%	11,6%	7,3%	18,9%
a szervezet működtetéséhez nélkülözhetetlen megfelelő munkaerő folyamatos biztosításához	felsővezető	9,6%	54,1%	63,6%	13,9%	16,3%	6,2%	22,5%
	középvezető	8,7%	41,6%	50,3%	26,5%	16,4%	6,7%	23,2%
	irányító	7,2%	31,3%	38,6%	34,3%	16,9%	10,2%	27,1%
	beosztott	13,8%	36,9%	50,7%	35,4%	8,8%	5,1%	13,9%
a közszolgálati életpályák zavartalan és megelégedést kiváltó működtetéséhez	felsővezető	5,3%	45,0%	50,2%	18,7%	21,5%	9,6%	31,1%
	középvezető	6,7%	33,6%	40,3%	36,2%	15,4%	8,1%	23,5%
	irányító	7,2%	23,5%	30,7%	41,0%	18,7%	9,6%	28,3%
	beosztott	8,8%	31,4%	40,3%	42,4%	12,4%	4,9%	17,3%
a jogszerű, törvényes működés biztosításához	felsővezető	20,6%	54,1%	74,6%	9,6%	12,9%	2,9%	15,8%
	középvezető	16,1%	49,0%	65,1%	22,1%	11,1%	1,7%	12,8%
	irányító	13,9%	37,3%	51,2%	35,5%	10,8%	2,4%	13,3%
	beosztott	20,8%	41,5%	62,3%	30,6%	4,7%	2,4%	7,1%

Az emberierőforrás-gazdálkodás hozzájárulásának megítélése a szervezeti működéshez, nem HR-es és HR bontásban (n = 1182)

állítás	HR	teljesen egyet ért	egyetért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem ért egyet	egyáltalán nem ért egyet	nem összesen
a szervezet stratégiai és operatív céljainak teljesítéséhez	nem HR-es	6,3%	33,5%	39,8%	39,1%	15,9%	5,2%	21,1%
	HR-es	14,8%	42,3%	57,1%	22,6%	17,4%	2,9%	20,3%
a szervezet fejlesztéséhez, a változások menedzseléséhez	nem HR-es	4,8%	34,6%	39,4%	38,3%	16,7%	5,5%	22,2%
	HR-es	13,5%	44,5%	58,1%	21,0%	17,4%	3,5%	21,0%
a szervezeti kultúra indokolt átalakításához	nem HR-es	3,9%	29,7%	33,6%	41,4%	18,8%	6,2%	25,0%
	HR-es	12,6%	39,0%	51,6%	27,1%	17,7%	3,5%	21,3%
a szervezeti teljesítmények növeléséhez	nem HR-es	5,7%	32,3%	38,1%	36,7%	17,5%	7,7%	25,2%
	HR-es	12,3%	41,3%	53,5%	23,2%	19,7%	3,5%	23,2%
a szervezeti működés költség-hatékonyágának javításához	nem HR-es	4,4%	25,6%	29,9%	45,2%	17,7%	7,2%	24,9%
	HR-es	10,0%	38,1%	48,1%	28,7%	19,0%	4,2%	23,2%
a szervezet külső (társadalmi) elfogadottságának emeléséhez	nem HR-es	5,3%	27,8%	33,0%	42,0%	15,3%	9,7%	25,0%
	HR-es	11,3%	34,8%	46,1%	31,3%	18,4%	4,2%	22,6%
a vezetők megelégedettségének, motivációjának emeléséhez	nem HR-es	5,3%	31,1%	36,4%	40,9%	15,6%	7,1%	22,7%
	HR-es	11,6%	44,2%	55,8%	27,1%	15,2%	1,9%	17,1%
a beosztott munkatársak megelégedettségének, motivációjának megemeléséhez	nem HR-es	4,2%	30,7%	35,0%	35,9%	18,9%	10,2%	29,1%
	HR-es	10,0%	44,8%	54,8%	25,2%	16,1%	3,9%	20,0%
a munkakörülmények, a munkafeltételek javításához	nem HR-es	4,5%	24,2%	28,7%	36,0%	23,3%	12,0%	35,3%
	HR-es	10,0%	33,5%	43,5%	27,4%	24,2%	4,8%	29,0%
a személyi állomány fejlesztéséhez, a szakmai munkavégzés színvonalának, minőségének emeléséhez	nem HR-es	6,8%	36,0%	42,8%	33,5%	16,3%	7,5%	23,7%
	HR-es	14,2%	49,7%	63,9%	20,0%	13,9%	2,3%	16,1%
a személyi állomány szervezet iránti lojalitásának, elkötelezettségének emeléséhez	nem HR-es	4,6%	25,9%	30,5%	40,7%	18,7%	10,1%	28,8%
	HR-es	13,2%	37,4%	50,6%	31,9%	14,5%	2,9%	17,4%
a szervezet működtetéséhez nélkülözhetetlen megfelelő munkaerő folyamatos biztosításához	nem HR-es	8,0%	36,8%	44,8%	33,1%	13,9%	8,1%	22,0%
	HR-es	18,7%	50,3%	69,0%	18,1%	11,3%	1,6%	12,9%
a közszolgálati életpályák zavartalan és megelégedést kiváltó működtetéséhez	nem HR-es	5,3%	29,8%	35,1%	40,5%	16,1%	8,4%	24,4%
	HR-es	13,5%	42,9%	56,5%	25,2%	14,5%	3,9%	18,4%
a jogszerű, törvényes működés biztosításához	nem HR-es	14,4%	43,2%	57,7%	29,9%	9,5%	2,9%	12,4%
	HR-es	30,3%	50,0%	80,3%	12,9%	6,1%	,6%	6,8%

46. Milyennek látja szervezete működését az alábbi tényezőkre nézve? (Osztályozza 1 -től 5 -ig valamennyi válaszlehetőséget /1. teljesen egyetértek, 2. egyetértek, 3. nem tudom eldönteni, 4. nem értek egyet, 5. egyáltalán nem értek egyet!/ A kiválasztott számot jelölje be!)

- a. Szervezetünk decentralizációja megfelelő.
- b. Szervezetünk kommunikációs rendszerére és gyakorlatára a nyitottság jellemző.
- c. Szervezetünk hierarchizáltságának szintje megfelelő.
- d. Szervezetünknel a feladatok differenciálásának mértéke megfelelő.
- e. Szervezetünknel a döntési részvétel foka korszerű működést tesz lehetővé.
- f. Szervezetünknel a középszintű vezetők megfelelő hatáskörrel rendelkeznek.
- g. Szervezetünknel a felsőszintű vezetők megfelelő hatáskörrel rendelkeznek.
- h. Szervezetünknel a bürokrácia mértéke a szabályos és hatékony működéshez szükséges mértéket nem haladja meg.
- i. Szervezetünknel a tervezéssel összefüggő feladatok teljesítésénél a centralizált megoldás élvez elsőbbséget.
- j. Szervezetünknel a munkafolyamatok szabályozása jellemzően az eredmények elérésére fókuszál.



A válaszadók pozitív („teljesen egyet értek” és „egyet értek”) összesített véleményének megoszlása a szervezeti működés jellemzőiről, a közszolgálat egészét figyelembe véve (n = 1166) (a tanulmány 23. ábrája)

A szervezet működésére ható tényezők megítélése, **szakterületi bontásban** (n = 1166)

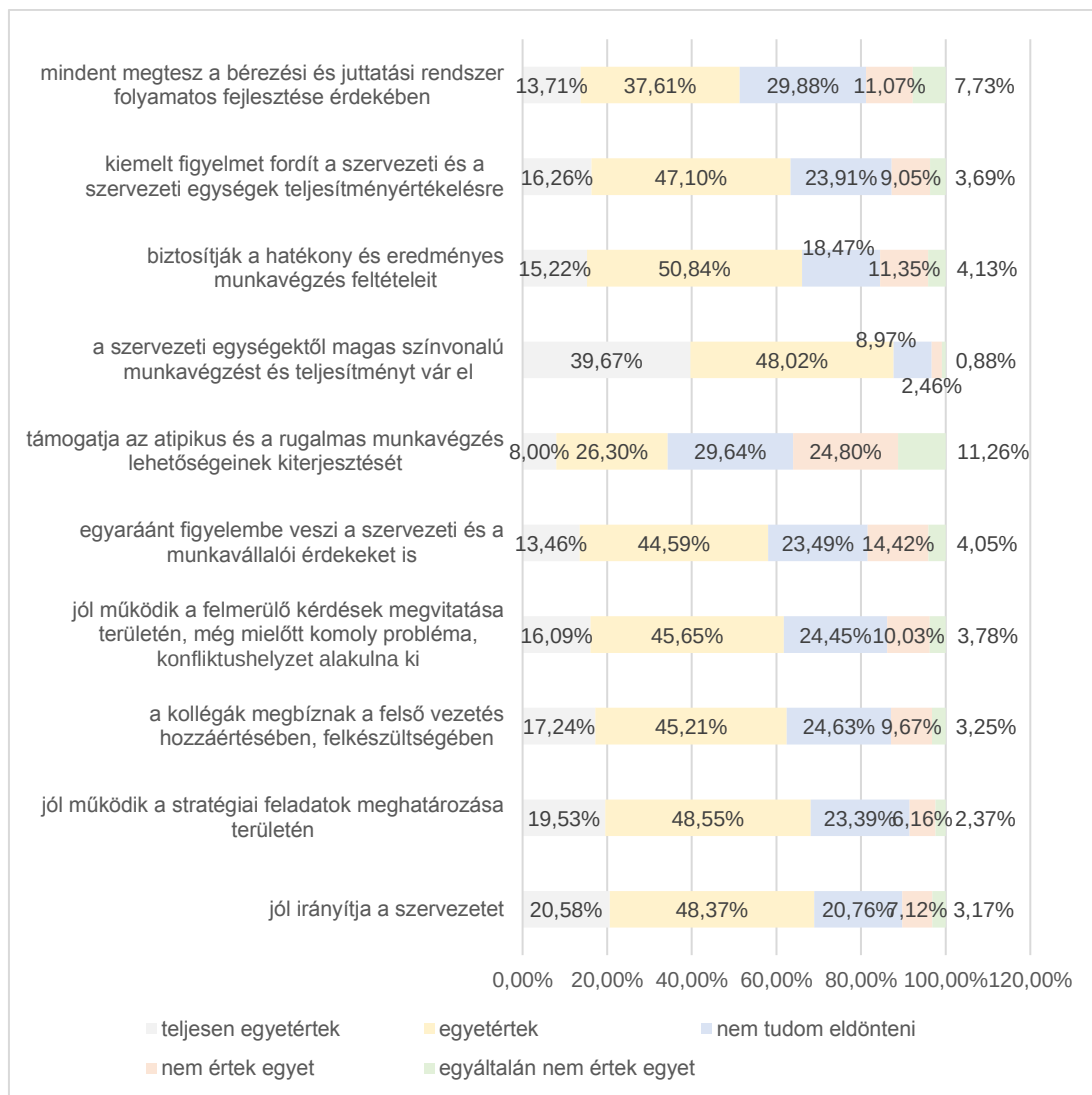
állítás	szakterület	teljesen egyet ért	egyetért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem ért egyet	egyáltalán nem ért egyet	nem összesen
szervezetünk decentralizációja megfelelő	államigazgatás	8,7%	41,9%	50,6%	27,7%	17,7%	4,0%	21,7%
	önkormányzat	12,0%	59,2%	71,2%	19,5%	8,2%	1,1%	9,4%
	rendvédelem	6,9%	43,7%	50,6%	22,4%	20,1%	6,9%	27,0%
szervezetünk hierarchizáltságának szintje megfelelő	államigazgatás	9,7%	54,3%	64,0%	17,4%	15,9%	2,8%	18,6%
	önkormányzat	17,2%	65,9%	83,1%	9,0%	7,5%	,4%	7,9%
	rendvédelem	12,1%	60,9%	73,0%	12,1%	12,6%	2,3%	14,9%
szervezetünknel a feladatok differenciálásának mértéke megfelelő	államigazgatás	8,1%	51,6%	59,7%	20,8%	16,8%	2,6%	19,4%
	önkormányzat	12,0%	52,8%	64,8%	13,1%	20,2%	1,9%	22,1%
	rendvédelem	5,7%	51,7%	57,5%	15,5%	23,0%	4,0%	27,0%
szervezetünknel a döntési részvétel foka korszerű működést tesz lehetővé	államigazgatás	7,6%	41,0%	48,6%	32,7%	15,3%	3,4%	18,8%
	önkormányzat	11,2%	51,3%	62,5%	20,2%	16,9%	,4%	17,2%
	rendvédelem	3,4%	47,1%	50,6%	23,6%	20,1%	5,7%	25,9%
szervezetünknel a középszintű vezetők megfelelő hatáskörrel rendelkeznek	államigazgatás	11,0%	53,2%	64,3%	19,0%	14,9%	1,8%	16,7%
	önkormányzat	14,6%	57,7%	72,3%	16,9%	8,2%	2,6%	10,9%
	rendvédelem	9,2%	55,2%	64,4%	13,8%	20,1%	1,7%	21,8%
szervezetünknel a felsőszintű vezetők megfelelő hatáskörrel rendelkeznek	államigazgatás	15,0%	53,4%	68,4%	22,5%	8,1%	1,0%	9,1%
	önkormányzat	17,6%	65,5%	83,1%	9,7%	6,0%	1,1%	7,1%
	rendvédelem	12,1%	61,5%	73,6%	16,7%	8,0%	1,7%	9,8%
szervezetünknel a bürokrácia mértéke a szabályos és hatékony működéshez szükséges mértéket nem haladja meg	államigazgatás	7,3%	36,1%	43,4%	20,8%	26,6%	9,1%	35,7%
	önkormányzat	9,0%	57,3%	66,3%	11,2%	18,7%	3,7%	22,5%
	rendvédelem	3,4%	25,3%	28,7%	20,7%	32,2%	18,4%	50,6%
szervezetünknel a tervezéssel összefüggő feladatok teljesítésénél a centralizált megoldás élvez elsőbbséget	államigazgatás	11,0%	44,6%	55,6%	37,9%	5,7%	,8%	6,5%
	önkormányzat	10,1%	53,2%	63,3%	27,3%	7,9%	1,5%	9,4%
	rendvédelem	11,5%	50,6%	62,1%	28,2%	8,6%	1,1%	9,8%
szervezetünknel a munkafolyamatok szabályozása jellemzően az eredmények elérésére fókuszál	államigazgatás	12,1%	53,0%	65,1%	23,9%	8,3%	2,8%	11,0%
	önkormányzat	10,9%	61,4%	72,3%	16,1%	10,9%	,7%	11,6%
	rendvédelem	10,9%	52,3%	63,2%	18,4%	13,8%	4,6%	18,4%

A szervezet működésére ható tényezők megítélése, **munkaköri bontásban** (n = 1166)

állítás	munkakör	teljesen egyet ért	egyetért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem ért egyet	egyéltalán nem ért egyet	nem összesen
szervezetünk decentralizációja megfelelő	felsővezető	11,2%	58,7%	69,9%	11,2%	16,0%	2,9%	18,9%
	középvezető	7,8%	50,0%	57,8%	19,3%	18,6%	4,4%	23,0%
	irányító	7,3%	43,9%	51,2%	22,6%	18,3%	7,9%	26,2%
	beosztott	9,8%	39,4%	49,2%	35,0%	13,4%	2,4%	15,8%
szervezetünk hierarchizáltságának szintje megfelelő	felsővezető	18,0%	67,5%	85,4%	2,9%	10,7%	1,0%	11,7%
	középvezető	8,8%	62,2%	70,9%	12,5%	15,5%	1,0%	16,6%
	irányító	13,4%	50,0%	63,4%	15,2%	15,9%	5,5%	21,3%
	beosztott	10,4%	54,2%	64,6%	20,6%	12,6%	2,2%	14,8%
szervezetünknel a feladatok differenciálásának mértéke megfelelő	felsővezető	12,6%	63,6%	76,2%	8,3%	14,1%	1,5%	15,5%
	középvezető	6,4%	57,4%	63,9%	11,8%	22,0%	2,4%	24,3%
	irányító	10,4%	42,7%	53,0%	18,3%	24,4%	4,3%	28,7%
	beosztott	7,8%	46,8%	54,6%	26,2%	16,4%	2,8%	19,2%
szervezetünknel a döntési részvétel foka korszerű működést tesz lehetővé	felsővezető	11,7%	57,3%	68,9%	15,5%	14,6%	1,0%	15,5%
	középvezető	4,7%	44,6%	49,3%	28,7%	19,6%	2,4%	22,0%
	irányító	6,7%	43,9%	50,6%	23,8%	18,9%	6,7%	25,6%
	beosztott	8,4%	38,8%	47,2%	35,2%	14,4%	3,2%	17,6%
szervezetünknel a középszintű vezetők megfelelő hatáskörrel rendelkeznek	felsővezető	16,0%	59,7%	75,7%	8,3%	14,6%	1,5%	16,0%
	középvezető	12,2%	57,8%	69,9%	10,8%	17,9%	1,4%	19,3%
	irányító	9,8%	48,8%	58,5%	18,9%	19,5%	3,0%	22,6%
	beosztott	10,0%	52,4%	62,4%	25,4%	10,0%	2,2%	12,2%
szervezetünknel a felsőszintű vezetők megfelelő hatáskörrel rendelkeznek	felsővezető	16,5%	69,4%	85,9%	4,9%	8,7%	,5%	9,2%
	középvezető	15,5%	58,8%	74,3%	13,9%	10,1%	1,7%	11,8%
	irányító	13,4%	54,9%	68,3%	20,7%	9,1%	1,8%	11,0%
	beosztott	15,0%	52,4%	67,4%	26,6%	5,2%	,8%	6,0%
szervezetünknel a bürokrácia mértéke a szabályos és hatékony működéshez szükséges mértéket nem haladja meg	felsővezető	6,3%	46,1%	52,4%	9,7%	27,2%	10,7%	37,9%
	középvezető	5,4%	34,8%	40,2%	17,6%	34,1%	8,1%	42,2%
	irányító	7,3%	33,5%	40,9%	18,9%	25,0%	15,2%	40,2%
	beosztott	8,4%	41,2%	49,6%	22,8%	20,2%	7,4%	27,6%
szervezetünknel a tervezéssel összefüggő feladatok teljesítésénél a centralizált megoldás élvez elsőbbséget	felsővezető	11,7%	61,2%	72,8%	18,0%	8,7%	,5%	9,2%
	középvezető	11,8%	47,0%	58,8%	31,8%	8,4%	1,0%	9,5%
	irányító	9,8%	49,4%	59,1%	32,9%	7,3%	,6%	7,9%
	beosztott	10,4%	41,4%	51,8%	42,4%	4,4%	1,4%	5,8%
szervezetünknel a munkafolyamatok szabályozása jellemzően az eredmények elérésére fókuszál	felsővezető	12,1%	66,0%	78,2%	11,7%	10,2%	0,0%	10,2%
	középvezető	10,1%	56,1%	66,2%	21,3%	9,5%	3,0%	12,5%
	irányító	9,8%	53,0%	62,8%	20,7%	10,4%	6,1%	16,5%
	beosztott	13,0%	50,0%	63,0%	25,4%	9,4%	2,2%	11,6%

47. Szervezete felsővezetésének tevékenységére vonatkozó alábbi állításokkal mennyire ért egyet? (Osztályozza 1 -től 5 -ig valamennyi válaszlehetőséget /1. teljesen egyetérték, 2. egyetérték, 3. nem tudom eldönteni, 4. nem értek egyet, 5. egyáltalán nem értek egyet!/ A kiválasztott számot jelölje be!)

- a. A felső vezetés jól irányítja a szervezetet.
- b. A felső vezetés szervezetünkénél jól működik a stratégiai feladatok meghatározása területén.
- c. A kollégák megbíznak a szervezet felső vezetésének hozzáértésében, felkészültségében.
- d. A felső vezetés szervezetünkénél jól működik a felmerülő kérdések megvitatása területén, még mielőtt komoly probléma, konfliktushelyzet alakulna ki.
- e. A felső vezetés egyaránt figyelembe veszi a szervezeti és a munkavállalói érdekeket.
- f. A felső vezetés ösztönzi a szervezeten belüli nyílt, többoldalú információáramlást és kommunikációt.
- g. A felső vezetés támogatja az atipikus és a rugalmas munkavégzés lehetőségeinek kiterjesztését.
- h. A felső vezetés valamennyi szervezeti egységtől magas színvonalú munkavégzést és teljesítményt vár el.
- i. A felső vezetés olyan feltételeket igyekszik teremteni, amelyek biztosítják a hatékony és eredményes munkavégzést.
- j. A felső vezetés kiemelt figyelmet fordít a szervezeti egységek közötti együttműködés erősítésére.
- k. A felső vezetés kellő figyelmet fordít az egyéb szervezetekkel való együttműködés hatékonyságának javítására.
- l. A felső vezetés kiemelt figyelmet fordít a szervezeti és a szervezeti egységek teljesítményértékelésre.
- m. A felső vezetés lehetőségei szerint mindent megtesz a bérezési és juttatási rendszer folyamatos fejlesztése érdekében.
- n. A felső vezetés kiemelt figyelmet fordít a szervezeten belüli munkaügyi kapcsolatok működtetésére.



A válaszadók véleménye a felső vezetésre vonatkozó állításokról (n = 1137)

A válaszadók véleménye a felső vezetésre vonatkozó állításokról, **szakterületi bontásban** (n = 1137)

állítás	szakterület	teljesen egyet ért	egyetért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem ért egyet	egyáltalán nem ért egyet	nem összesen
a felső vezetés jól irányítja a szervezetet	államigazgatás	19,8%	47,0%	66,8%	23,10%	6,9%	3,3%	10,2%
	önkormányzat	25,4%	51,5%	76,9%	13,80%	6,9%	2,3%	9,2%
	rendvédelem	16,5%	49,4%	65,9%	21,80%	8,2%	4,1%	12,4%
a felső vezetés szervezetünkönél jól működik a stratégiai feladatok meghatározása területén	államigazgatás	18,7%	46,7%	65,3%	26,4%	5,7%	2,5%	8,2%
	önkormányzat	25,0%	49,6%	74,6%	16,50%	7,7%	1,2%	8,8%
	rendvédelem	14,7%	54,7%	69,4%	21,20%	5,9%	3,5%	9,4%
a kollégák megbíznak a szervezet felső vezetésének hozzáértésében, felkészültségében	államigazgatás	16,3%	44,6%	60,8%	26,30%	9,8%	3,1%	12,9%
	önkormányzat	24,6%	48,8%	73,5%	19,60%	5,0%	1,9%	6,9%
	rendvédelem	10,0%	42,4%	52,4%	25,30%	16,5%	5,9%	22,4%
a felső vezetés szervezetünkönél jól működik a felmerülő kérdések megvitatása területén, még mielőtt komoly probléma, konfliktushelyzet alakulna ki	államigazgatás	15,6%	44,4%	60,0%	26,20%	10,2%	3,7%	13,9%
	önkormányzat	20,8%	50,0%	70,8%	18,50%	8,1%	2,7%	10,8%
	rendvédelem	11,2%	44,1%	55,3%	26,50%	12,4%	5,9%	18,2%
a felső vezetés egyaránt figyelembe veszi a szervezeti és a munkavállalói érdekeket	államigazgatás	12,4%	42,6%	55,0%	26,60%	14,3%	4,1%	18,4%
	önkormányzat	19,2%	54,6%	73,8%	14,60%	9,6%	1,9%	11,5%
	rendvédelem	8,8%	37,6%	46,5%	24,10%	22,4%	7,1%	29,4%
a felső vezetés támogatja az atipikus és a rugalmas munkavégzés lehetőségeinek kiterjesztését	államigazgatás	7,5%	24,2%	31,7%	31,10%	26,0%	11,0%	37,1%
	önkormányzat	11,9%	33,5%	45,4%	24,20%	21,9%	8,5%	30,4%
	rendvédelem	4,1%	24,1%	28,2%	31,20%	24,1%	16,5%	40,6%
a felső vezetés valamennyi szervezeti egységtől magas színvonalú munkavégzést és teljesítményt vár el	államigazgatás	41,7%	46,5%	88,3%	7,80%	2,8%	1,1%	4,0%
	önkormányzat	33,8%	51,5%	85,4%	11,90%	2,3%	,4%	2,7%
	rendvédelem	40,0%	48,8%	88,8%	9,40%	1,2%	,6%	1,8%
a felső vezetés olyan feltételeket igyekszik teremteni, amelyek biztosítják a hatékony és eredményes munkavégzést	államigazgatás	14,1%	50,4%	64,5%	18,70%	12,0%	4,8%	16,8%
	önkormányzat	20,8%	53,1%	73,8%	16,20%	8,5%	1,5%	10,0%
	rendvédelem	11,2%	49,4%	60,6%	21,20%	12,9%	5,3%	18,2%
a felső vezetés kiemelt figyelmet fordít a szervezeti és a szervezeti egységek teljesítményértékelésre	államigazgatás	16,1%	45,5%	61,7%	27,20%	7,9%	3,3%	11,2%
	önkormányzat	14,2%	47,3%	61,5%	19,20%	14,2%	5,0%	19,2%
	rendvédelem	19,4%	53,5%	72,9%	17,80%	5,9%	3,5%	9,4%
a felső vezetés lehetőségei szerint mindent megtesz a bérezési és juttatási rendszer folyamatos fejlesztése érdekében	államigazgatás	12,3%	34,7%	47,0%	34,40%	10,7%	7,9%	18,7%
	önkormányzat	20,8%	46,9%	67,7%	17,30%	10,4%	4,6%	15,0%
	rendvédelem	8,8%	35,3%	44,1%	30,60%	13,5%	11,8%	25,3%

A válaszadók véleménye a felső vezetésre vonatkozó állításokról, **munkaköri bontásban** (n = 1137)

állítás	munkakör	teljesen egyet ért	egyetért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem ért egyet	egyáltalán nem ért egyet	nem összesen
a felső vezetés jól irányítja a szervezetet	felsővezető	31,2%	55,4%	86,6%	8,40%	4,5%	,5%	5,0%
	középvezető	17,5%	55,4%	73,0%	16,50%	6,7%	3,9%	10,5%
	irányító	13,1%	43,8%	56,9%	28,80%	10,6%	3,8%	14,4%
	beosztott	20,4%	42,9%	63,3%	25,70%	7,3%	3,7%	11,0%
a felső vezetés szervezetünkél jól működik a stratégiai feladatok meghatározása területén	felsővezető	31,2%	53,5%	84,7%	11,40%	3,5%	,5%	4,0%
	középvezető	17,5%	52,6%	70,2%	21,10%	6,7%	2,1%	8,8%
	irányító	12,5%	44,4%	56,9%	30,60%	8,8%	3,8%	12,5%
	beosztott	18,2%	45,5%	63,7%	27,30%	6,1%	2,9%	9,0%
a kollégák megbíznak a szervezet felső vezetésének hozzáértésében, felkészültségében	felsővezető	25,2%	53,0%	78,2%	15,80%	5,4%	,5%	5,9%
	középvezető	15,1%	50,9%	66,0%	23,50%	7,0%	3,5%	10,5%
	irányító	10,6%	37,5%	48,1%	28,80%	16,9%	6,3%	23,1%
	beosztott	17,3%	41,2%	58,6%	27,60%	10,6%	3,3%	13,9%
a felső vezetés szervezetünkél jól működik a felmerülő kérdések megvitatása területén, még mielőtt komoly probléma, konfliktushelyzet alakulna ki	felsővezető	21,8%	57,4%	79,2%	13,90%	5,4%	1,5%	6,9%
	középvezető	13,0%	53,0%	66,0%	22,10%	7,7%	4,2%	11,9%
	irányító	10,0%	39,4%	49,4%	30%	15,6%	5,0%	20,6%
	beosztott	17,6%	38,6%	56,1%	28,40%	11,4%	4,1%	15,5%
a felső vezetés egyaránt figyelembe veszi a szervezeti és a munkavállalói érdekeket	felsővezető	18,8%	57,4%	76,2%	10,40%	11,9%	1,5%	13,4%
	középvezető	9,8%	49,8%	59,6%	22,10%	14,7%	3,5%	18,2%
	irányító	8,8%	36,9%	45,6%	27,50%	21,3%	5,6%	26,9%
	beosztott	14,9%	38,8%	53,7%	28,40%	13,1%	4,9%	18,0%
a felső vezetés támogatja az atipikus és a rugalmas munkavégzés lehetőségeinek kiterjesztését	felsővezető	12,4%	33,7%	46,0%	16,80%	28,7%	8,4%	37,1%
	középvezető	5,3%	22,8%	28,1%	30,90%	30,2%	10,9%	41,1%
	irányító	2,5%	25,0%	27,5%	36,30%	21,9%	14,4%	36,3%
	beosztott	9,6%	25,7%	35,3%	32%	21,0%	11,6%	32,7%
a felső vezetés valamennyi szervezeti egységtől magas színvonalú munkavégzést és teljesítményt vár el	felsővezető	51,0%	45,5%	96,5%	2%	1,5%	0,0%	1,5%
	középvezető	38,2%	50,9%	89,1%	6,30%	3,9%	,7%	4,6%
	irányító	30,6%	49,4%	80,0%	13,80%	5,6%	,6%	6,3%
	beosztott	38,8%	46,9%	85,7%	11,80%	1,0%	1,4%	2,4%
a felső vezetés olyan feltételeket igyekszik teremteni, amelyek biztosítják a hatékony és eredményes munkavégzést	felsővezető	24,8%	56,9%	81,7%	10,40%	6,4%	1,5%	7,9%
	középvezető	11,6%	56,5%	68,1%	14,70%	13,3%	3,9%	17,2%
	irányító	10,6%	40,0%	50,6%	25%	18,1%	6,3%	24,4%
	beosztott	14,9%	48,6%	63,5%	21,80%	10,0%	4,7%	14,7%
a felső vezetés kiemelt figyelmet fordít a szervezeti	felsővezető	16,8%	59,9%	76,7%	12,90%	8,9%	1,5%	10,4%
	középvezető	14,4%	46,0%	60,4%	24,20%	10,9%	4,6%	15,4%

és a szervezeti egységek teljesítményértékelésre	irányító	11,9%	44,4%	56,3%	28,10%	11,3%	4,4%	15,6%
	beosztott	18,4%	43,5%	61,8%	26,90%	7,3%	3,9%	11,2%
a felső vezetés lehetőségei szerint mindent megtesz a bérezési és juttatási rendszer folyamatos fejlesztése érdekében	felsővezető	19,3%	50,5%	69,8%	15,80%	9,4%	5,0%	14,4%
	középvezető	11,9%	38,2%	50,2%	31,60%	10,5%	7,7%	18,2%
	irányító	10,0%	30,0%	40,0%	33,80%	13,8%	12,5%	26,3%
	beosztott	13,7%	34,3%	48,0%	33,50%	11,2%	7,3%	18,6%

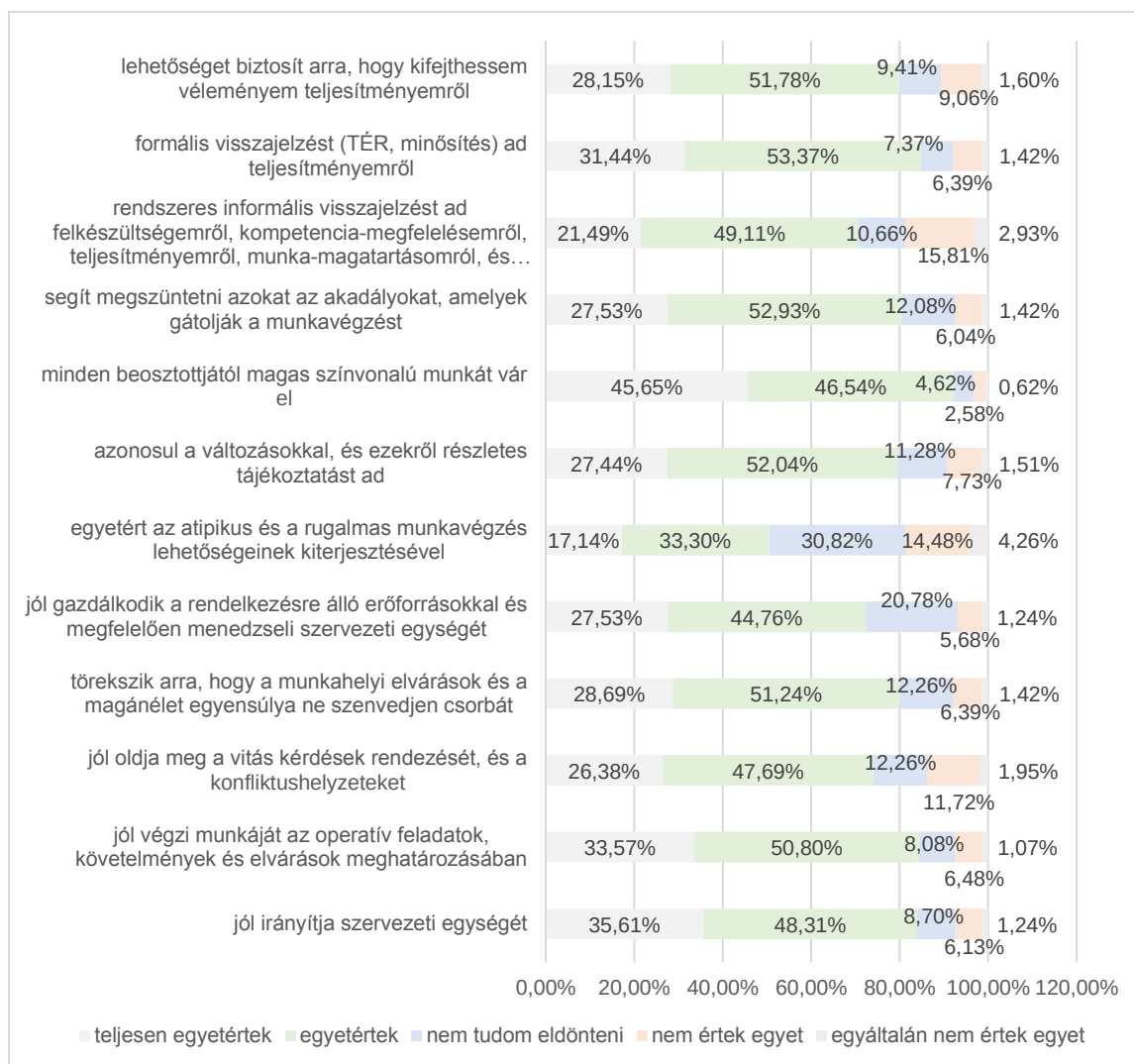
A válaszadók véleménye a felső vezetésre vonatkozó állításokról, nem HR-es és HR-es bontásban (n = 1137)

állítás	szakterület	teljesen egyet ért	egyetért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem ért egyet	eggyáltalán nem ért egyet	nem összesen
a felső vezetés jól irányítja a szervezetet	nem HR-es	20,7%	47,2%	67,9%	21,2%	7,5%	3,4%	10,9%
	HR-es	20,3%	51,7%	72,0%	19,6%	6,1%	2,4%	8,4%
a felső vezetés szervezetünkél jól működik a stratégiai feladatok meghatározása területén	nem HR-es	19,1%	48,2%	67,3%	23,9%	6,2%	2,6%	8,8%
	HR-es	20,6%	49,7%	70,3%	21,9%	6,1%	1,7%	7,8%
a kollégák megbíznak a szervezet felső vezetésének hozzáértésében, felkészültségében	nem HR-es	16,8%	45,5%	62,3%	24,2%	10,0%	3,6%	13,6%
	HR-es	18,6%	44,3%	62,8%	26,0%	8,8%	2,4%	11,1%
a felső vezetés szervezetünkél jól működik a felmerülő kérdések megvitatása területén, még mielőtt komoly probléma, konfliktushelyzet alakulna ki	nem HR-es	15,6%	46,0%	61,6%	24,2%	10,1%	4,0%	14,1%
	HR-es	17,6%	44,6%	62,2%	25,0%	9,8%	3,0%	12,8%
a felső vezetés egyaránt figyelembe veszi a szervezeti és a munkavállalói érdekeket	nem HR-es	13,0%	42,8%	55,8%	24,3%	15,6%	4,4%	20,0%
	HR-es	14,9%	49,7%	64,5%	21,3%	11,1%	3,0%	14,2%
a felső vezetés támogatja az atipikus és a rugalmas munkavégzés lehetőségeinek kiterjesztését	nem HR-es	7,4%	24,6%	32,0%	31,0%	25,6%	11,4%	37,0%
	HR-es	9,8%	31,1%	40,9%	25,7%	22,6%	10,8%	33,4%
a felső vezetés valamennyi szervezeti egységtől magas színvonalú munkavégzést és teljesítményt vár el	nem HR-es	39,4%	47,6%	86,9%	9,4%	2,6%	1,1%	3,7%
	HR-es	40,5%	49,3%	89,9%	7,8%	2,0%	,3%	2,4%
a felső vezetés olyan feltételeket igyekszik teremteni, amelyek biztosítják a hatékony és eredményes munkavégzést	nem HR-es	14,7%	50,2%	64,9%	18,9%	11,4%	4,8%	16,2%
	HR-es	16,6%	52,7%	69,3%	17,2%	11,1%	2,4%	13,5%
a felső vezetés kiemelt figyelmet fordít a szervezeti és a szervezeti egységek teljesítményértékelésre	nem HR-es	16,3%	46,6%	62,9%	24,4%	8,7%	4,0%	12,7%
	HR-es	15,9%	48,6%	64,5%	22,6%	10,1%	2,7%	12,8%

a felső vezetés lehetőségei szerint mindent megtesz a bérezési és juttatási rendszer folyamatos fejlesztése érdekében	nem HR-es	12,8%	36,3%	49,1%	32,1%	10,5%	8,3%	18,8%
	HR-es	16,2%	41,2%	57,4%	23,6%	12,8%	6,1%	18,9%

48/a. Közvetlen vezetőjére vonatkozó alábbi állításokkal mennyire ért egyet?
(Osztályozza 1 -től 5 -ig valamennyi válaszlehetőséget /1. teljesen egyetérték, 2. egyetérték, 3. nem tudom eldönteni, 4. nem értek egyet, 5. egyáltalán nem értek egyet! A kiválasztott számot jelölje be!)

- a. Közvetlen vezetőm jól irányítja szervezeti egységét.
- b. Közvetlen vezetőm jól végzi munkáját az operatív feladatok, követelmények és elvárások meghatározásában.
- c. Közvetlen vezetőm jól oldja meg a szervezeti egységen belül kialakult vitás kérdések rendezését, és a konfliktushelyzetek megoldását.
- d. Közvetlen vezetőm törekszik arra, hogy a munkahelyi elvárások és a magánélet egyensúlya ne szenvedjen csorbát.
- e. Közvetlen vezetőm jól gazdálkodik a rendelkezésre álló pénzügyi, anyagi, technikai, informatikai erőforrásokkal és megfelelően menedzseli az irányított szervezeti egységet.
- f. Közvetlen vezetőm egyetért az atipikus és a rugalmas munkavégzés lehetőségeinek kiterjesztésével.
- g. Közvetlen vezetőm azonosul a szervezetet és/vagy a munkafolyamatokat érintő változásokkal, és ezekkel kapcsolatban részletes tájékoztatást ad.
- h. Közvetlen vezetőm minden beosztottjától magas színvonalú munkát vár el.
- i. Közvetlen vezetőm segít megszüntetni azokat az akadályokat, amelyek gátolják a hatékony és eredményes munkavégzést.
- j. Közvetlen vezetőm a csapatszellem erősítését fontosnak tartja az általa irányított szervezeti egységen belül.
- k. Közvetlen vezetőm a csapatszellem erősítését fontosnak tartja az általa irányított szervezeti egység és más szervezeti egységek között.
- l. Közvetlen vezetőm rendszeres informális visszajelzést ad felkészültségemről, kompetencia-megfelelésemről, teljesítményemről, munka-magatartásomról, és hozzáállásomról.
- m. Közvetlen vezetőm - a szabályoknak megfelelő formában és időben a teljesítményem javítását segítő - formális visszajelzést (TÉR, minősítés) ad teljesítményemről.
- n. Közvetlen vezetőm lehetőséget biztosít arra, hogy kifejtthessem véleményem teljesítményemről, munka-magatartásomról.
- o. Közvetlen vezetőm, a felsővezetés megbízása alapján, közreműködik a szervezeten belüli munkaügyi kapcsolatok működtetésében.



A válaszadók véleménye a közvetlen vezetőre vonatkozó állításokról (n = 1126)

A válaszadók véleménye a közvetlen vezetőre vonatkozó állításokról, **szakterületi bontásban** (n = 1126)

állítás	szakterület	teljesen egyet ért	egyetért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem ért egyet	egyáltalán nem ért egyet	nem összesen
közvetlen vezetőm jól irányítja szervezeti egységét	államigazgatás	36,4%	48,1%	84,5%	8,4%	5,6%	1,6%	7,1%
	önkormányzat	29,4%	48,6%	78,0%	11,4%	10,2%	,4%	10,6%
	rendvédelem	41,8%	48,8%	90,6%	5,9%	2,4%	1,2%	3,5%
közvetlen vezetőm jól végzi munkáját az operatív feladatok, követelmények és elvárások meghatározásában	államigazgatás	34,8%	50,5%	85,3%	7,4%	6,0%	1,3%	7,3%
	önkormányzat	28,2%	50,6%	78,8%	10,2%	10,6%	,4%	11,0%
	rendvédelem	36,5%	52,4%	88,8%	7,6%	2,4%	1,2%	3,5%
közvetlen vezetőm jól oldja meg a szervezeti egységen belül kialakult vitás kérdések rendezését, és a konfliktushelyzetek megoldását	államigazgatás	27,2%	47,8%	75,0%	11,6%	11,1%	2,3%	13,4%
	önkormányzat	22,4%	45,9%	68,2%	14,9%	15,7%	1,2%	16,9%
	rendvédelem	28,8%	50,0%	78,8%	11,2%	8,2%	1,8%	10,0%
közvetlen vezetőm törekszik arra, hogy a munkahelyi elvárások és a magánélet egyensúlya ne szenvedjen csorbát	államigazgatás	30,4%	51,8%	82,2%	11,3%	5,4%	1,1%	6,6%
	önkormányzat	22,4%	49,0%	71,4%	16,5%	9,8%	2,4%	12,2%
	rendvédelem	31,2%	52,4%	83,5%	10,0%	5,3%	1,2%	6,5%
közvetlen vezetőm jól gazdálkodik a rendelkezésre álló pénzügyi, anyagi, technikai, informatikai erőforrásokkal és megfelelően menedzseli az irányított szervezeti egységet	államigazgatás	28,7%	42,4%	71,0%	22,8%	4,9%	1,3%	6,1%
	önkormányzat	24,3%	49,4%	73,7%	15,7%	9,4%	1,2%	10,6%
	rendvédelem	27,6%	47,6%	75,3%	20,0%	3,5%	1,2%	4,7%
közvetlen vezetőm egyetért az atipikus és a rugalmas munkavégzés lehetőségeinek kiterjesztésével	államigazgatás	17,5%	31,5%	49,1%	32,1%	14,1%	4,7%	18,8%
	önkormányzat	16,5%	36,1%	52,5%	28,6%	15,3%	3,5%	18,8%
	rendvédelem	16,5%	36,5%	52,9%	28,8%	14,7%	3,5%	18,2%
közvetlen vezetőm azonosul a szervezetet és/vagy a munkafolyamatokat érintő változásokkal, és ezekkel kapcsolatban részletes tájékoztatást ad	államigazgatás	29,2%	52,8%	82,0%	9,6%	6,7%	1,7%	8,4%
	önkormányzat	20,8%	47,8%	68,6%	16,9%	13,3%	1,2%	14,5%
	rendvédelem	30,0%	55,3%	85,3%	10,0%	3,5%	1,2%	4,7%
közvetlen vezetőm minden beosztottjától magas színvonalú munkát vár el	államigazgatás	48,4%	44,2%	92,6%	4,1%	2,3%	1,0%	3,3%
	önkormányzat	35,7%	55,3%	91,0%	6,3%	2,7%	0,0%	2,7%
	rendvédelem	49,4%	42,9%	92,4%	4,1%	3,5%	0,0%	3,5%
közvetlen vezetőm segít megszüntetni azokat az akadályokat, amelyek gátolják a hatékony és eredményes munkavégzést	államigazgatás	29,5%	53,2%	82,7%	10,8%	5,1%	1,3%	6,4%
	önkormányzat	21,6%	53,3%	74,9%	14,9%	9,0%	1,2%	10,2%
	rendvédelem	28,2%	51,2%	79,4%	12,9%	5,3%	2,4%	7,6%

közvetlen vezetőm rendszeres informális visszajelzést ad felkészültségemről, kompetencia-megfelelésemről, teljesítményemről, munkamagatartásomról, és hozzáállásomról	államigazgatás	23,8%	47,8%	71,6%	10,1%	15,3%	3,0%	18,3%
	önkormányzat	16,5%	48,6%	65,1%	11,4%	20,4%	3,1%	23,5%
	rendvédelem	19,4%	55,3%	74,7%	11,8%	11,2%	2,4%	13,5%
közvetlen vezetőm - a szabályoknak megfelelő formában és időben a teljesítményem javítását segítő - formális visszajelzést (TÉR, minősítés) ad teljesítményemről	államigazgatás	34,8%	52,9%	87,7%	6,1%	5,0%	1,1%	6,1%
	önkormányzat	22,4%	54,9%	77,3%	8,2%	12,2%	2,4%	14,5%
	rendvédelem	31,2%	52,9%	84,1%	11,2%	3,5%	1,2%	4,7%
közvetlen vezetőm lehetőséget biztosít arra, hogy kifejtsem véleményem teljesítményemről, munkamagatartásomról	államigazgatás	31,5%	50,2%	81,7%	8,6%	8,1%	1,6%	9,7%
	önkormányzat	21,2%	54,1%	75,3%	10,6%	12,2%	2,0%	14,1%
	rendvédelem	24,7%	54,7%	79,4%	11,2%	8,2%	1,2%	9,4%

A válaszadók véleménye a közvetlen vezetőre vonatkozó állításokról, **munkaköri bontásban** (n = 1126)

állítás	munkakör	teljesen egyet ért	egyetért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem ért egyet	egyáltalán nem ért egyet	nem összesen
közvetlen vezetőm jól irányítja szervezeti egységét	felsővezető	37,4%	49,5%	86,9%	9,1%	4,0%	0,0%	13,10%
	középvezető	30,7%	53,0%	83,7%	7,1%	8,5%	0,7%	16,30%
	irányító	35,0%	43,1%	78,1%	8,8%	10,0%	3,1%	21,90%
	beosztott	37,9%	46,8%	84,7%	9,5%	4,3%	1,4%	15,20%
közvetlen vezetőm jól végzi munkáját az operatív feladatok, követelmények és elvárások meghatározásában	felsővezető	33,3%	51,5%	84,8%	9,6%	5,6%	0,0%	5,6%
	középvezető	28,6%	55,1%	83,7%	6,7%	8,8%	,7%	9,5%
	irányító	33,8%	42,5%	76,3%	10,0%	11,3%	2,5%	13,8%
	beosztott	36,5%	50,7%	87,2%	7,6%	3,9%	1,2%	5,2%
közvetlen vezetőm jól oldja meg a szervezeti egységen belül kialakult vitás kérdések rendezését, és a konfliktushelyzetek megoldását	felsővezető	27,3%	48,5%	75,8%	14,6%	9,1%	,5%	9,6%
	középvezető	22,3%	53,7%	76,0%	10,2%	12,7%	1,1%	13,8%
	irányító	26,9%	45,6%	72,5%	8,8%	13,1%	5,6%	18,8%
	beosztott	28,2%	44,5%	72,8%	13,6%	11,8%	1,9%	13,6%
közvetlen vezetőm törekszik arra, hogy a munkahelyi elvárások és a magánélet egyensúlya ne szenvedjen csorbát	felsővezető	25,3%	51,0%	76,3%	14,6%	8,1%	1,0%	9,1%
	középvezető	23,3%	55,1%	78,4%	13,1%	6,7%	1,8%	8,5%
	irányító	26,9%	51,3%	78,1%	9,4%	9,4%	3,1%	12,5%
	beosztott	33,8%	49,1%	82,9%	11,8%	4,5%	,8%	5,4%
közvetlen vezetőm jól gazdálkodik a rendelkezésre álló pénzügyi, anyagi, technikai, informatikai	felsővezető	29,8%	49,0%	78,8%	15,2%	5,6%	,5%	6,1%
	középvezető	23,3%	52,3%	75,6%	16,6%	6,7%	1,1%	7,8%

erőforrásokkal és megfelelően menedzseli az irányított szervezeti egységet	irányító	28,1%	40,0%	68,1%	19,4%	10,0%	2,5%	12,5%
	beosztott	28,9%	40,2%	69,1%	26,0%	3,7%	1,2%	4,9%
közvetlen vezetőm egyetért az atipikus és a rugalmas munkavégzés lehetőségeinek kiterjesztésével	felsővezető	16,7%	36,9%	53,5%	24,2%	20,2%	2,0%	22,2%
	középvezető	12,4%	31,8%	44,2%	32,9%	18,7%	4,2%	23,0%
	irányító	18,1%	35,0%	53,1%	21,3%	16,3%	9,4%	25,6%
	beosztott	19,8%	32,2%	52,0%	35,5%	9,1%	3,5%	12,6%
közvetlen vezetőm azonosul a szervezetet és/vagy a munkafolyamatokat érintő változásokkal, és ezekkel kapcsolatban részletes tájékoztatást ad	felsővezető	30,8%	51,0%	81,8%	12,1%	6,1%	0,0%	6,1%
	középvezető	21,2%	57,6%	78,8%	11,0%	9,5%	,7%	10,2%
	irányító	25,0%	47,5%	72,5%	9,4%	14,4%	3,8%	18,1%
	beosztott	30,5%	50,7%	81,2%	11,8%	5,2%	1,9%	7,0%
közvetlen vezetőm minden beosztottjától magas színvonalú munkát vár el	felsővezető	55,1%	39,4%	94,4%	4,0%	1,5%	0,0%	1,5%
	középvezető	44,2%	49,8%	94,0%	4,9%	,7%	,4%	1,1%
	irányító	40,0%	50,0%	90,0%	3,1%	5,0%	1,9%	6,9%
	beosztott	44,5%	46,4%	90,9%	5,2%	3,3%	,6%	3,9%
közvetlen vezetőm segít megszüntetni azokat az akadályokat, amelyek gátolják a hatékony és eredményes munkavégzést	felsővezető	29,3%	54,5%	83,8%	11,6%	3,5%	1,0%	4,5%
	középvezető	20,1%	59,7%	79,9%	12,0%	7,4%	,7%	8,1%
	irányító	27,5%	45,0%	72,5%	13,1%	10,0%	4,4%	14,4%
	beosztott	31,1%	50,9%	82,1%	12,0%	4,9%	1,0%	6,0%
közvetlen vezetőm rendszeres informális visszajelzést ad felkészültségemről, kompetencia-megfelelésemről, teljesítményemről, munkamagatartásomról, és hozzáállásomról	felsővezető	19,2%	52,5%	71,7%	7,1%	18,7%	2,5%	21,2%
	középvezető	15,2%	55,1%	70,3%	10,2%	17,7%	1,8%	19,4%
	irányító	23,8%	45,6%	69,4%	9,4%	14,4%	6,9%	21,3%
	beosztott	25,4%	45,4%	70,7%	12,8%	14,0%	2,5%	16,5%
közvetlen vezetőm - a szabályoknak megfelelő formában és időben a teljesítményem javítását segítő - formális visszajelzést (TÉR, minősítés) ad teljesítményemről	felsővezető	27,3%	56,1%	83,3%	6,1%	9,1%	1,5%	10,6%
	középvezető	27,2%	60,4%	87,6%	4,6%	7,1%	,7%	7,8%
	irányító	31,3%	49,4%	80,6%	9,4%	5,6%	4,4%	10,0%
	beosztott	35,7%	49,5%	85,2%	8,9%	5,2%	,8%	6,0%
közvetlen vezetőm lehetőséget biztosít arra, hogy kifejtthessem véleményem teljesítményemről, munkamagatartásomról	felsővezető	29,3%	53,0%	82,3%	7,6%	9,1%	1,0%	10,1%
	középvezető	25,8%	55,1%	80,9%	6,7%	10,6%	1,8%	12,4%
	irányító	31,3%	45,0%	76,3%	10,0%	11,9%	1,9%	13,8%
	beosztott	28,0%	51,5%	79,6%	11,5%	7,2%	1,6%	8,9%

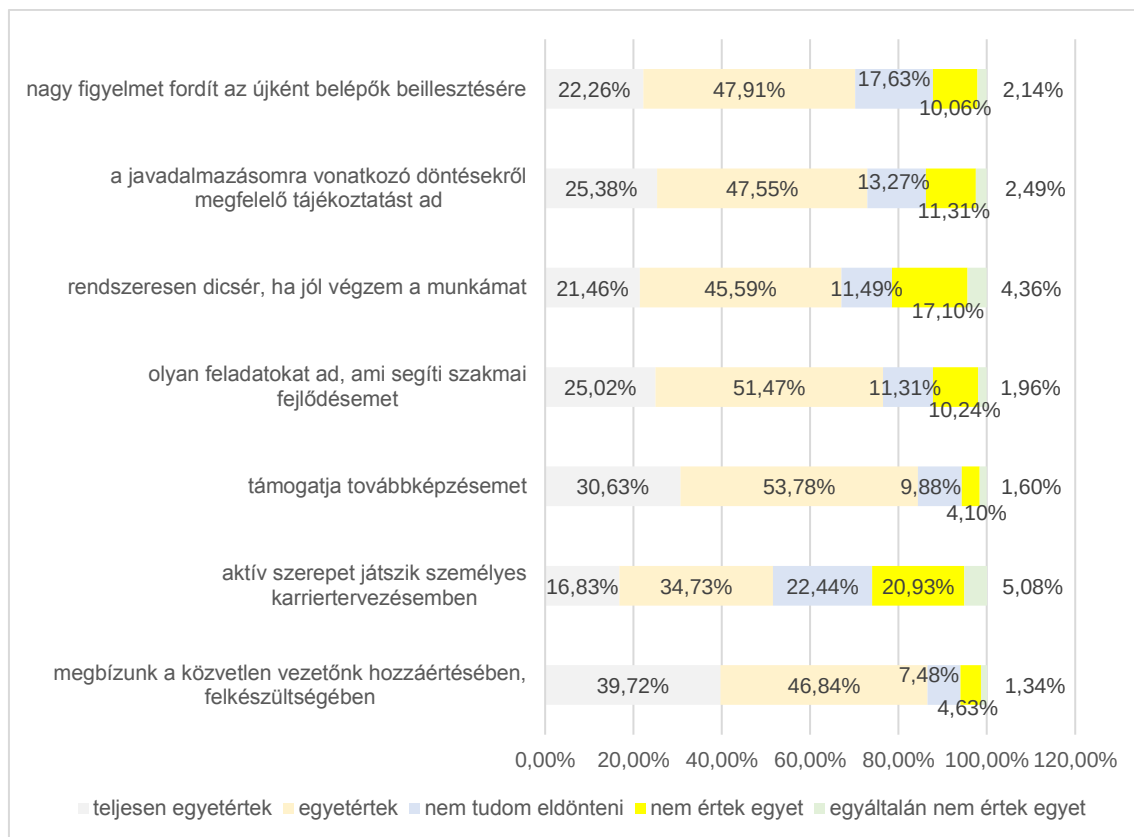
A válaszadók véleménye a közvetlen vezetőre vonatkozó állításokról, nem HR-es és HR-es bontásban (n = 1126)

állítás	szakterület	teljesen egyet ért	egyetért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem ért egyet	egyáltalán nem ért egyet	nem összesen
közvetlen vezetőm jól irányítja szervezeti egységét	nem HR-es	37,0%	46,6%	83,7%	8,8%	6,1%	1,4%	7,6%
	HR-es	31,6%	53,1%	84,7%	8,5%	6,1%	,7%	6,8%
közvetlen vezetőm jól végzi munkáját az operatív feladatok, követelmények és elvárások meghatározásában	nem HR-es	34,3%	49,5%	83,8%	8,7%	6,5%	1,1%	7,6%
	HR-es	31,6%	54,4%	86,1%	6,5%	6,5%	1,0%	7,5%
közvetlen vezetőm jól oldja meg a szervezeti egységen belül kialakult vitás kérdések rendezését, és a konfliktushelyzetek megoldását	nem HR-es	27,3%	47,2%	74,5%	12,7%	10,5%	2,3%	12,7%
	HR-es	23,8%	49,0%	72,8%	10,9%	15,3%	1,0%	16,3%
közvetlen vezetőm törekszik arra, hogy a munkahelyi elvárások és a magánélet egyensúlya ne szenvedjen csorbát	nem HR-es	29,3%	50,5%	79,8%	12,3%	6,7%	1,2%	7,9%
	HR-es	26,9%	53,4%	80,3%	12,2%	5,4%	2,0%	7,5%
közvetlen vezetőm jól gazdálkodik a rendelkezésre álló pénzügyi, anyagi, technikai, informatikai erőforrásokkal és megfelelően menedzseli az irányított szervezeti egységet	nem HR-es	28,2%	42,3%	70,6%	22,8%	5,3%	1,3%	6,6%
	HR-es	25,5%	51,7%	77,2%	15,0%	6,8%	1,0%	7,8%
közvetlen vezetőm egyetért az atipikus és a rugalmas munkavégzés lehetőségeinek kiterjesztésével	nem HR-es	16,8%	33,2%	50,0%	31,6%	14,4%	4,0%	18,4%
	HR-es	18,0%	33,7%	51,7%	28,6%	14,6%	5,1%	19,7%
közvetlen vezetőm azonosul a szervezetet és/vagy a munkafolyamatokat érintő változásokkal, és ezekkel kapcsolatban részletes tájékoztatást ad	nem HR-es	29,0%	51,2%	80,2%	10,9%	7,3%	1,6%	8,9%
	HR-es	23,1%	54,4%	77,6%	12,2%	8,8%	1,4%	10,2%
közvetlen vezetőm minden beosztottjától magas színvonalú munkát vár el	nem HR-es	46,3%	45,7%	91,9%	4,4%	2,9%	,7%	3,6%
	HR-es	43,9%	49,0%	92,9%	5,1%	1,7%	,3%	2,0%
közvetlen vezetőm segít megszüntetni azokat az akadályokat, amelyek gátolják a hatékony és eredményes munkavégzést	nem HR-es	28,4%	52,3%	80,6%	11,9%	6,0%	1,4%	7,5%
	HR-es	25,2%	54,8%	79,9%	12,6%	6,1%	1,4%	7,5%
közvetlen vezetőm rendszeres informális visszajelzést ad felkészültségemről, kompetencia-	nem HR-es	23,4%	47,7%	71,2%	10,5%	15,5%	2,9%	18,4%

megfelelésemről, teljesítményemről, munkamagatartásomról, és hozzáállásomról	HR-es	16,0%	53,1%	69,0%	11,2%	16,7%	3,1%	19,7%
közvetlen vezetőm - a szabályoknak megfelelő formában és időben a teljesítményem javítását segítő - formális visszajelzést (TÉR, minősítés) ad teljesítményemről	nem HR-es	32,1%	52,9%	85,0%	7,8%	6,0%	1,2%	7,2%
	HR-es	29,6%	54,8%	84,4%	6,1%	7,5%	2,0%	9,5%
közvetlen vezetőm lehetőséget biztosít arra, hogy kifejtthessem véleményem teljesítményemről, munkamagatartásomról	nem HR-es	29,2%	51,8%	81,0%	9,5%	8,1%	1,4%	9,5%
	HR-es	25,2%	51,7%	76,9%	9,2%	11,9%	2,0%	13,9%

48/b. Közvetlen vezetőjére vonatkozó alábbi állításokkal mennyire ért egyet?
(Osztályozza 1 -től 5 -ig valamennyi válaszlehetőséget /1. teljesen egyetértek, 2. egyetértek, 3. nem tudom eldönteni, 4. nem értek egyet, 5. egyáltalán nem értek egyet! A kiválasztott számot jelölje be!)

- a. A kollégáimmal megbízunk a közvetlen vezetőnk hozzáértésében, felkészültségében.
- b. Közvetlen vezetőm nyílt tájékoztatást ad arról, hogyan járul hozzá egységünk a szervezet céljainak megvalósításához.
- c. Közvetlen vezetőm aktív szerepet játszik személyes karriertervezésemben.
- d. Közvetlen vezetőm támogat a szervezeten belüli továbbképzéseken és tréningeken való részvételben.
- e. Közvetlen vezetőmtől számos olyan feladatot és megbízást kapok, ami elősegíti szakmai fejlődésemet.
- f. Közvetlen vezetőmtől rendszeresen kapok dicséretet, ha jól végzem a munkám.
- g. Közvetlen vezetőm a javadalmazásomra vonatkozó döntésekről megfelelő tájékoztatást ad számomra.
- h. Közvetlen vezetőm nagy figyelmet fordít a szervezeti egységbe újként belépők beillesztésére.
- i. Közvetlen vezetőnk bátorítja az őszinte, többoldalú kommunikációt és információáramlást.



A válaszadók véleménye a közvetlen vezetőre vonatkozó állításokról (n = 1123)

A válaszadók véleménye a közvetlen vezetőre vonatkozó állításokról, **szakterületi bontásban** (n = 1123)

állítás	szakterület	teljesen egyet ért	egyetért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem ért egyet	egyáltalán nem ért egyet	nem összesen
a kollégáimmal megbízunk a közvetlen vezetőnk hozzáértésében, felkészültségében	államigazgatás	42,2%	45,9%	88,1%	6,9%	3,7%	1,3%	5,0%
	önkormányzat	33,1%	47,2%	80,3%	11,0%	7,5%	1,2%	8,7%
	rendvédelem	39,4%	50,0%	89,4%	4,7%	4,1%	1,8%	5,9%
közvetlen vezetőm aktív szerepet játszik személyes karriertervezésemben	államigazgatás	16,9%	34,8%	51,6%	23,2%	20,3%	4,9%	25,2%
	önkormányzat	16,9%	33,9%	50,8%	21,7%	22,4%	5,1%	27,6%
	rendvédelem	16,5%	35,9%	52,4%	20,6%	21,2%	5,9%	27,1%
közvetlen vezetőm támogat a szervezetén belüli továbbképzéseken és tréningeken való részvétellelben	államigazgatás	31,6%	55,1%	86,7%	8,4%	3,4%	1,4%	4,9%
	önkormányzat	28,7%	52,0%	80,7%	11,8%	5,5%	2,0%	7,5%
	rendvédelem	29,4%	51,2%	80,6%	12,9%	4,7%	1,8%	6,5%
közvetlen vezetőmtől számos olyan feladatot és megbízást kapok, ami elősegíti szakmai fejlődésemet	államigazgatás	25,5%	52,9%	78,4%	9,9%	9,9%	1,9%	11,7%
	önkormányzat	23,6%	48,0%	71,7%	13,0%	13,4%	2,0%	15,4%
	rendvédelem	25,3%	50,6%	75,9%	14,7%	7,1%	2,4%	9,4%
közvetlen vezetőmtől rendszeresen kapok dicséretet, ha jól végzem a munkám	államigazgatás	22,9%	47,1%	70,0%	10,3%	16,2%	3,6%	19,7%
	önkormányzat	16,5%	40,6%	57,1%	16,5%	19,3%	7,1%	26,4%
	rendvédelem	22,9%	47,1%	70,0%	8,8%	17,6%	3,5%	21,2%
közvetlen vezetőm a javadalmazásomra vonatkozó döntésekről megfelelő tájékoztatást ad számomra	államigazgatás	26,8%	46,9%	73,7%	12,2%	11,9%	2,3%	14,2%
	önkormányzat	23,2%	47,6%	70,9%	15,7%	10,2%	3,1%	13,4%
	rendvédelem	22,9%	50,0%	72,9%	14,1%	10,6%	2,4%	12,9%
közvetlen vezetőm nagy figyelmet fordít a szervezeti egységbe újként belépők beillesztésére	államigazgatás	24,9%	46,8%	71,7%	18,3%	8,4%	1,6%	10,0%
	önkormányzat	15,0%	45,3%	60,2%	18,9%	16,9%	3,9%	20,9%
	rendvédelem	22,4%	56,5%	78,8%	12,9%	6,5%	1,8%	8,2%

A válaszadók véleménye a közvetlen vezetőre vonatkozó állításokról, **munkaköri bontásban** (n = 1123)

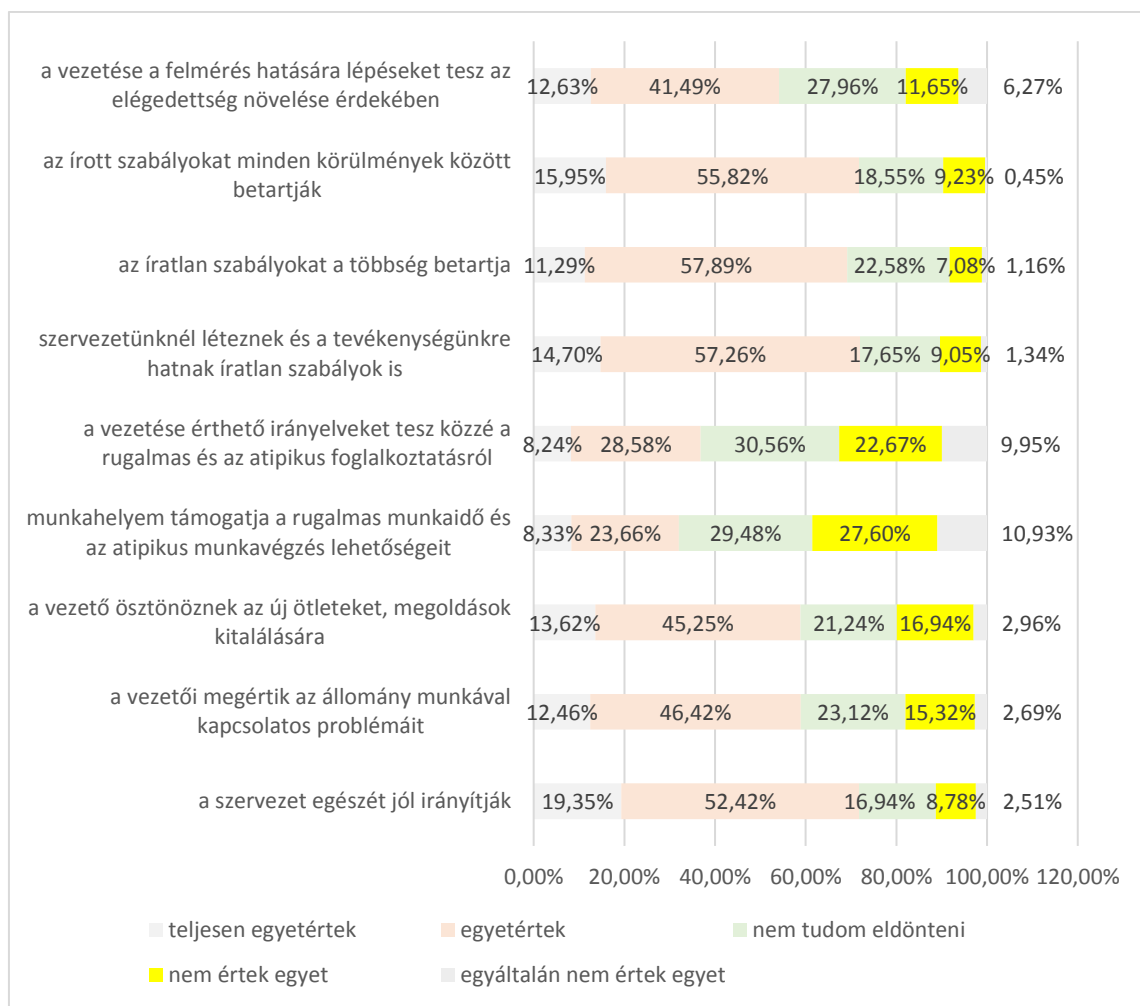
állítás	munkakör	teljesen egyet ért	egyetért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem ért egyet	egyáltalán nem ért egyet	nem összesen
a kollégáimmal megbízunk a közvetlen vezetőnk hozzáértésében, felkészültségében	felsővezető	40,6%	46,2%	86,8%	9,6%	3,6%	0,0%	3,6%
	középvezető	36,2%	51,8%	87,9%	5,3%	6,4%	,4%	6,7%
	irányító	35,6%	46,3%	81,9%	6,3%	6,9%	5,0%	11,9%
	beosztott	42,8%	44,4%	87,2%	8,3%	3,3%	1,2%	4,5%
közvetlen vezetőm aktív szerepet játszik személyes karriertervezésemben	felsővezető	19,3%	39,6%	58,9%	19,8%	17,3%	4,1%	21,3%
	középvezető	13,8%	35,8%	49,6%	23,0%	22,3%	5,0%	27,3%
	irányító	16,9%	35,6%	52,5%	14,4%	24,4%	8,8%	33,1%
	beosztott	17,6%	31,8%	49,4%	25,8%	20,5%	4,3%	24,8%
közvetlen vezetőm támogat a szervezeten belüli továbbképzéseken és tréningeken való részvételben	felsővezető	32,0%	54,3%	86,3%	8,1%	4,1%	1,5%	5,6%
	középvezető	25,9%	60,3%	86,2%	8,2%	5,0%	,7%	5,7%
	irányító	27,5%	52,5%	80,0%	10,6%	5,6%	3,8%	9,4%
	beosztott	33,9%	50,2%	84,1%	11,4%	3,1%	1,4%	4,5%
közvetlen vezetőmtől számos olyan feladatot és megbízást kapok, ami elősegíti szakmai fejlődésemet	felsővezető	28,9%	48,7%	77,7%	12,7%	8,6%	1,0%	9,6%
	középvezető	19,5%	57,8%	77,3%	9,6%	12,4%	,7%	13,1%
	irányító	28,1%	49,4%	77,5%	10,0%	8,8%	3,8%	12,5%
	beosztott	25,6%	49,6%	75,2%	12,2%	10,1%	2,5%	12,6%
közvetlen vezetőmtől rendszeresen kapok dicséretet, ha jól végzem a munkám	felsővezető	21,3%	43,7%	65,0%	14,2%	19,3%	1,5%	20,8%
	középvezető	16,3%	52,1%	68,4%	9,9%	17,7%	3,9%	21,6%
	irányító	23,8%	43,1%	66,9%	9,4%	16,3%	7,5%	23,8%
	beosztott	23,8%	43,4%	67,1%	12,0%	16,1%	4,8%	20,9%
közvetlen vezetőm a javadalmazásomra vonatkozó döntésekről megfelelő tájékoztatást ad számomra	felsővezető	32,0%	48,2%	80,2%	9,1%	10,2%	,5%	10,7%
	középvezető	25,2%	48,9%	74,1%	12,4%	12,1%	1,4%	13,5%
	irányító	21,9%	45,6%	67,5%	11,3%	16,9%	4,4%	21,3%
	beosztott	24,0%	47,1%	71,1%	16,1%	9,5%	3,3%	12,8%
közvetlen vezetőm nagy figyelmet fordít a szervezeti egységbe újként belépők beillesztésére	felsővezető	18,3%	50,3%	68,5%	16,8%	13,2%	1,5%	14,7%
	középvezető	14,2%	55,3%	69,5%	16,7%	11,3%	2,5%	13,8%
	irányító	25,6%	42,5%	68,1%	12,5%	15,0%	4,4%	19,4%
	beosztott	27,5%	44,4%	71,9%	20,2%	6,4%	1,4%	7,9%

A válaszadók véleménye a közvetlen vezetőre vonatkozó állításokról, nem HR-es és HR-es bontásban (n = 1123)

állítás	szakterület	teljesen egyet ért	egyet ért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem ért egyet	egyáltalán nem ért egyet	nem összesen
a kollégáimmal megbízunk a közvetlen vezetőnk hozzáértésében, felkészültségében	nem HR-es	40,7%	45,3%	86,0%	7,6%	4,8%	1,6%	6,4%
	HR-es	36,9%	51,2%	88,1%	7,2%	4,1%	,7%	4,8%
közvetlen vezetőm aktív szerepet játszik személyes karriertervezésemben	nem HR-es	17,1%	34,3%	51,4%	22,0%	21,3%	5,2%	26,5%
	HR-es	16,0%	35,8%	51,9%	23,5%	19,8%	4,8%	24,6%
közvetlen vezetőm támogat a szervezeten belüli továbbképzéseken és tréningeken való részvételen	nem HR-es	31,1%	53,5%	84,6%	9,5%	4,2%	1,7%	5,9%
	HR-es	29,4%	54,6%	84,0%	10,9%	3,8%	1,4%	5,1%
közvetlen vezetőmtől számos olyan feladatot és megbízást kapok, ami elősegíti szakmai fejlődésemet	nem HR-es	26,9%	49,8%	76,6%	11,3%	10,0%	2,0%	12,0%
	HR-es	19,8%	56,3%	76,1%	11,3%	10,9%	1,7%	12,6%
közvetlen vezetőmtől rendszeresen kapok dicséretet, ha jól végzem a munkám	nem HR-es	22,4%	45,3%	67,7%	11,7%	16,5%	4,1%	20,6%
	HR-es	18,8%	46,4%	65,2%	10,9%	18,8%	5,1%	23,9%
közvetlen vezetőm a javadalmazásomra vonatkozó döntésekről megfelelő tájékoztatást ad számomra	nem HR-es	25,9%	46,5%	72,4%	13,3%	11,9%	2,4%	14,3%
	HR-es	23,9%	50,5%	74,4%	13,3%	9,6%	2,7%	12,3%
közvetlen vezetőm nagy figyelmet fordít a szervezeti egységbe újként belépők beillesztésére	nem HR-es	23,0%	48,2%	71,2%	17,3%	9,2%	2,3%	11,4%
	HR-es	20,1%	47,1%	67,2%	18,4%	12,6%	1,7%	14,3%

49. Szervezete általános vezetési gyakorlatára vonatkozó alábbi állításokkal mennyire ért egyet? (Osztályozza 1 -től 5 -ig valamennyi válaszlehetőséget /1. teljesen egyetértek, 2. egyetértek, 3. nem tudom eldönteni, 4. nem értek egyet, 5. egyáltalán nem értek egyet!/ A kiválasztott számot jelölje be!)

- a. Úgy látom, hogy a szervezet egészét jól irányítják.
- b. A szervezet vezetői megértik a személyi állomány tagjainak a munkával kapcsolatos problémáit.
- c. A szervezet vezetése együttműködő partnerként tekint az érdekképviselőkre.
- d. A szervezet vezetői ösztönözik arra, hogy a munkába új ötleteket hozzunk és jobb megoldásokat találjunk ki.
- e. Szervezetünknel megfelelő a kapcsolat a vezetők között.
- f. Szervezetünknel megfelelő a kapcsolat a beosztott munkatársak és a vezetők között.
- g. Munkahelyem támogatja az olyan munkatársakat, akik szívesen igénybe vennék a rugalmas munkaidő és az atipikus munkavégzés (részmunkaidő, munkakör megosztás, távmunka stb.) lehetőségeit.
- h. Munkahelyem vezetése érthető irányelveket tesz közzé a rugalmas és az atipikus foglalkoztatási formákról.
- i. Szervezetünknel léteznek és a tevékenységünkre hatnak íratlan szabályok is.
- j. A szervezetünkben létező és ható íratlan szabályokat a munkatársak többsége betartja.
- k. Szervezetünkben az írott szabályokat a személyi állomány minden körülmények között betartja.
- l. Biztos vagyok benne, hogy a munkahelyem vezetése a jelen felmérés hatására - úgy, mint korábban is - lépéseket tesz a személyi állomány elégedettségének növelése érdekében.



A válaszadók véleménye a vezetés gyakorlatára vonatkozó állításokról (n = 1116) (forrás: a szerző saját szerkesztése)

A válaszadók véleménye a vezetés gyakorlatára vonatkozó állításokról, **szakterületi bontásban**
(n = 1116)

állítás	szakterület	teljesen egyetért	egyetért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem egyetért	egyáltalán nem egyetért	nem összesen
úgy látom, hogy a szervezet egészét jól irányítják	államigazgatás	19,7%	50,4%	70,1%	18,8%	8,2%	2,9%	11,1%
	önkormányzat	21,9%	56,2%	78,1%	12,4%	8,4%	1,2%	9,6%
	rendvédelem	14,1%	55,3%	69,4%	15,9%	11,8%	2,9%	14,7%
a szervezet vezetői megértik a személyi állomány tagjainak a munkával kapcsolatos problémáit	államigazgatás	11,2%	44,7%	56,0%	26,3%	14,8%	2,9%	17,7%
	önkormányzat	17,5%	53,4%	70,9%	15,9%	12,4%	,8%	13,1%
	rendvédelem	10,0%	42,9%	52,9%	20,6%	21,8%	4,7%	26,5%
a szervezet vezetői ösztönöznék arra, hogy a munkába új ötleteket hozzunk és jobb megoldásokat találjunk ki	államigazgatás	13,1%	44,3%	57,4%	23,6%	16,0%	3,0%	19,0%
	önkormányzat	17,9%	47,4%	65,3%	17,9%	14,7%	2,0%	16,7%
	rendvédelem	9,4%	45,9%	55,3%	16,5%	24,1%	4,1%	28,2%
munkahelyem támogatja az olyan munkatársakat, akik szívesen igénybe vennék a rugalmas munkaidő és az atipikus munkavégzés (részmunkaidő, munkakör megosztás, távmunka stb.) lehetőségeit	államigazgatás	8,3%	23,5%	31,8%	30,5%	27,1%	10,6%	37,7%
	önkormányzat	10,8%	29,5%	40,2%	29,9%	23,9%	6,0%	29,9%
	rendvédelem	4,7%	15,9%	20,6%	24,7%	35,3%	19,4%	54,7%
munkahelyem vezetése érthető irányelveket tesz közzé a rugalmas és az atipikus foglalkoztatási formákról	államigazgatás	8,1%	26,5%	34,5%	32,5%	22,6%	10,4%	32,9%
	önkormányzat	9,6%	33,9%	43,4%	27,1%	23,1%	6,4%	29,5%
	rendvédelem	7,1%	29,4%	36,5%	27,6%	22,4%	13,5%	35,9%
szervezetünkben léteznek és a tevékenységünkre hatnak íratlan szabályok is	államigazgatás	14,2%	55,1%	69,4%	19,1%	9,6%	1,9%	11,5%
	önkormányzat	14,7%	64,1%	78,9%	14,3%	6,4%	,4%	6,8%
	rendvédelem	16,5%	55,9%	72,4%	16,5%	10,6%	,6%	11,2%
a szervezetünkben létező és ható íratlan szabályokat a munkatársak többsége betartja	államigazgatás	11,1%	54,1%	65,2%	25,9%	7,3%	1,6%	8,9%
	önkormányzat	13,1%	65,3%	78,5%	15,9%	5,2%	,4%	5,6%
	rendvédelem	9,4%	62,4%	71,8%	18,8%	8,8%	,6%	9,4%
szervezetünkben az írott szabályokat a személyi állomány minden körülmények között betartja	államigazgatás	17,3%	54,5%	71,8%	19,4%	8,5%	,3%	8,8%
	önkormányzat	15,9%	55,8%	71,7%	17,1%	10,4%	,8%	11,2%
	rendvédelem	10,6%	61,2%	71,8%	17,1%	10,6%	,6%	11,2%
biztos vagyok benne, hogy a munkahelyem vezetése a jelen felmérés hatására - úgy, mint korábban is - lépéseket tesz a személyi állomány elégedettségének növelése érdekében	államigazgatás	13,2%	40,3%	53,5%	28,8%	11,8%	5,9%	17,7%
	önkormányzat	12,7%	46,2%	59,0%	24,3%	12,4%	4,4%	16,7%
	rendvédelem	10,0%	39,4%	49,4%	30,0%	10,0%	10,6%	20,6%

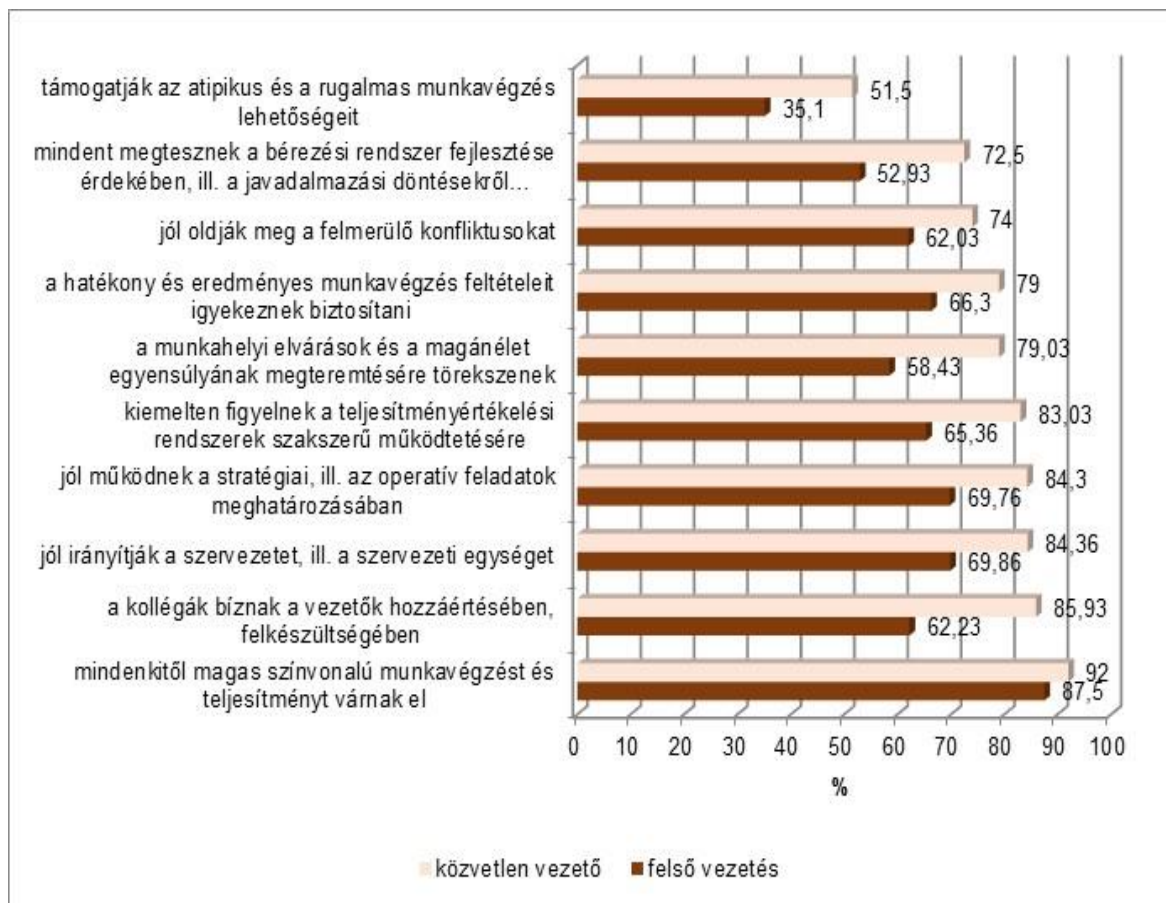
A válaszadók véleménye a vezetés gyakorlatára vonatkozó állításokról, munkaköri bontásban
(n = 1116)

állítás	munkakör	teljesen egyet ért	egyetért	igen összesen	nem tudom el dönteni	nem ért egyet	egyáltalán nem ért egyet	nem összesen
úgy látom, hogy a szervezet egészét jól irányítják	felsővezető	29,4%	57,7%	87,1%	8,2%	4,6%	0,0%	4,6%
	középvezető	14,7%	58,8%	73,5%	17,2%	7,9%	1,4%	9,3%
	irányító	14,4%	51,3%	65,6%	18,1%	12,5%	3,8%	16,3%
	beosztott	19,7%	47,0%	66,7%	19,9%	9,7%	3,7%	13,5%
a szervezet vezetői megértik a személyi állomány tagjainak a munkával kapcsolatos problémáit	felsővezető	20,6%	56,7%	77,3%	14,9%	7,7%	0,0%	7,7%
	középvezető	6,8%	52,3%	59,1%	22,6%	16,5%	1,8%	18,3%
	irányító	10,6%	40,0%	50,6%	21,3%	24,4%	3,8%	28,1%
	beosztott	13,0%	41,0%	54,0%	27,3%	14,7%	3,9%	18,6%
a szervezet vezetői ösztönöznék arra, hogy a munkába új ötleteket hozzunk és jobb megoldásokat találjunk ki	felsővezető	21,1%	62,9%	84,0%	8,8%	6,7%	,5%	7,2%
	középvezető	9,7%	49,1%	58,8%	23,3%	16,5%	1,4%	17,9%
	irányító	8,8%	43,8%	52,5%	20,0%	21,9%	5,6%	27,5%
	beosztott	14,5%	36,4%	50,9%	25,5%	19,7%	3,9%	23,6%
munkahelyem támogatja az olyan munkatársakat, akik szívesen igénybe vennék a rugalmas munkaidő és az atipikus munkavégzés (részmunkaidő, munkakör megosztás, távmunka stb.) lehetőségeit	felsővezető	9,8%	32,0%	41,8%	20,1%	30,9%	7,2%	38,1%
	középvezető	4,7%	24,4%	29,0%	28,7%	33,0%	9,3%	42,3%
	irányító	6,3%	16,3%	22,5%	30,0%	29,4%	18,1%	47,5%
	beosztott	10,6%	22,4%	32,9%	33,5%	22,6%	11,0%	33,5%
munkahelyem vezetése érthető irányelveket tesz közzé a rugalmas és az atipikus foglalkoztatási formákról	felsővezető	9,3%	35,6%	44,8%	23,7%	23,2%	8,2%	31,4%
	középvezető	5,4%	28,7%	34,1%	28,7%	26,5%	10,8%	37,3%
	irányító	6,9%	26,3%	33,1%	25,6%	24,4%	16,9%	41,3%
	beosztott	9,9%	26,5%	36,4%	36,0%	19,7%	7,9%	27,5%
szervezetünkönél léteznek és a tevékenységünkre hatnak íratlan szabályok is	felsővezető	16,0%	67,5%	83,5%	7,7%	7,7%	1,0%	8,8%
	középvezető	14,7%	62,0%	76,7%	15,8%	7,5%	0,0%	7,5%
	irányító	15,6%	57,5%	73,1%	15,6%	10,0%	1,3%	11,3%
	beosztott	13,9%	50,3%	64,2%	23,4%	10,1%	2,3%	12,4%
a szervezetünkben létező és ható íratlan szabályokat a munkatársak többsége betartja	felsővezető	12,9%	69,1%	82,0%	10,8%	6,2%	1,0%	7,2%
	középvezető	8,2%	63,1%	71,3%	20,1%	8,6%	0,0%	8,6%
	irányító	10,6%	59,4%	70,0%	20,6%	8,8%	,6%	9,4%
	beosztott	12,6%	49,9%	62,5%	29,4%	6,0%	2,1%	8,1%
szervezetünkben az írott szabályokat a személyi állomány minden körülmények között betartja	felsővezető	14,9%	68,0%	83,0%	8,2%	8,8%	0,0%	8,8%
	középvezető	11,8%	59,1%	71,0%	19,4%	9,3%	,4%	9,7%
	irányító	15,0%	50,6%	65,6%	20,6%	12,5%	1,3%	13,8%
	beosztott	19,0%	50,7%	69,8%	21,5%	8,3%	,4%	8,7%
biztos vagyok benne, hogy a munkahelyem vezetése a	felsővezető	15,5%	49,5%	64,9%	23,7%	9,8%	1,5%	11,3%

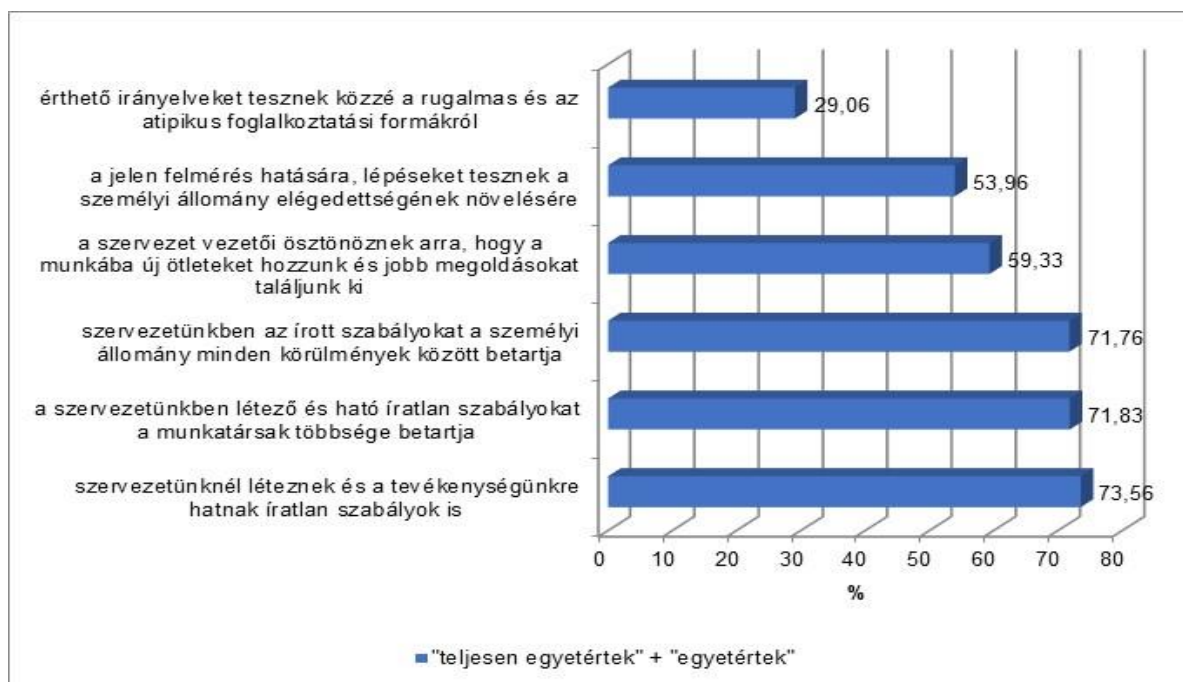
jelen felmérés hatására - úgy, mint korábban is - lépéseket tesz a személyi állomány elégedettségének növelése érdekében	középvezető	10,8%	44,8%	55,6%	27,6%	11,8%	5,0%	16,8%
	irányító	8,1%	36,9%	45,0%	27,5%	15,6%	11,9%	27,5%
	beosztott	14,1%	37,9%	52,0%	30,0%	11,0%	7,0%	18,0%

A válaszadók véleménye a vezetés gyakorlatára vonatkozó állításokról, nem HR-es és HR-es bontásban (n = 1116)

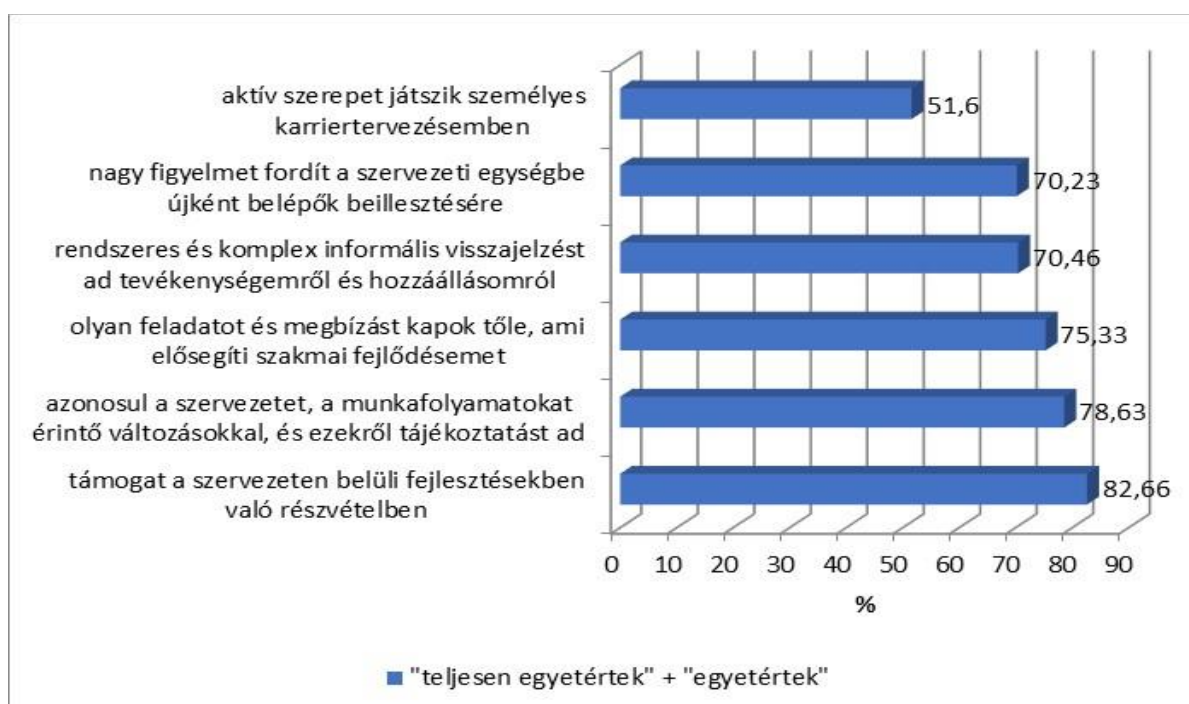
állítás	szakterület	teljesen egyet ért	egyetért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem ért egyet	egyáltalán nem ért egyet	nem összesen
úgy látom, hogy a szervezet egészét jól irányítják	nem HR-es	19,5%	51,9%	71,4%	16,9%	9,1%	2,5%	11,6%
	HR-es	19,0%	53,8%	72,8%	16,9%	7,9%	2,4%	10,3%
a szervezet vezetői megértik a személyi állomány tagjainak a munkával kapcsolatos problémáit	nem HR-es	12,8%	45,5%	58,4%	23,1%	15,5%	3,0%	18,5%
	HR-es	11,4%	49,0%	60,3%	23,1%	14,8%	1,7%	16,6%
a szervezet vezetői ösztönöznék arra, hogy a munkába új ötleteket hozzunk és jobb megoldásokat találjunk ki	nem HR-es	14,2%	46,1%	60,3%	21,5%	15,3%	2,9%	18,2%
	HR-es	12,1%	42,8%	54,8%	20,3%	21,7%	3,1%	24,8%
munkahelyem támogatja az olyan munkatársakat, akik szívesen igénybe vennék a rugalmas munkaidő és az atipikus munkavégzés (részmunkaidő, munkakör megosztás, távmunka stb.) lehetőségeit	nem HR-es	7,7%	22,6%	30,4%	31,1%	27,1%	11,4%	38,5%
	HR-es	10,0%	26,6%	36,6%	24,8%	29,0%	9,7%	38,6%
munkahelyem vezetése érthető irányelveket tesz közzé a rugalmas és az atipikus foglalkoztatási formákról	nem HR-es	7,7%	28,1%	35,8%	30,5%	23,7%	9,9%	33,7%
	HR-es	9,7%	30,0%	39,7%	30,7%	19,7%	10,0%	29,7%
szervezetünknléteznek és a tevékenységünkre hatnak íratlan szabályok is	nem HR-es	15,4%	56,7%	72,0%	16,9%	9,4%	1,6%	11,0%
	HR-es	12,8%	59,0%	71,7%	19,7%	7,9%	,7%	8,6%
a szervezetünkben létező és ható íratlan szabályokat a munkatársak többsége betartja	nem HR-es	11,9%	57,6%	69,5%	21,8%	7,4%	1,3%	8,7%
	HR-es	9,7%	58,6%	68,3%	24,8%	6,2%	,7%	6,9%
szervezetünkben az írott szabályokat a személyi állomány minden körülmények között betartja	nem HR-es	16,5%	55,9%	72,4%	18,2%	9,0%	,5%	9,4%
	HR-es	14,5%	55,5%	70,0%	19,7%	10,0%	,3%	10,3%
biztos vagyok benne, hogy a munkahelyem vezetése a jelen felmérés hatására - úgy, mint korábban is - lépéseket tesz a személyi állomány elégedettségének növelése érdekében	nem HR-es	12,6%	41,8%	54,4%	27,2%	11,6%	6,8%	18,4%
	HR-es	12,8%	40,7%	53,4%	30,0%	11,7%	4,8%	16,6%



A **válaszadók véleménye** a felső vezetésnek és a közvetlen vezetőknek feltett egyező kérdésekről (n = 1126) (a tanulmány 20. ábrája)



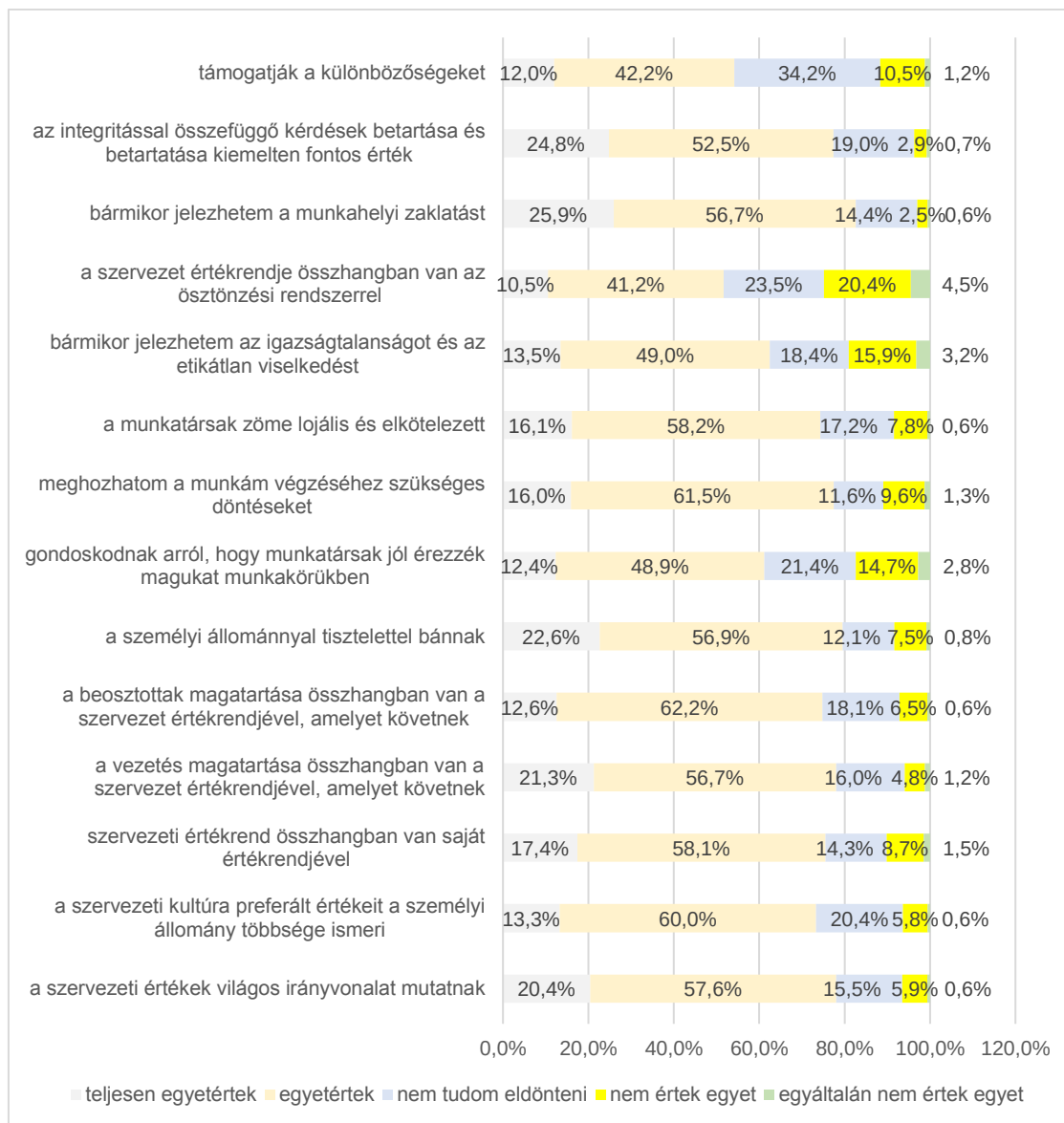
A **válaszadók véleménye a vezetés gyakorlatáról** (n = 1126) (a tanulmány 22. ábrája)



A **válaszadók véleménye a közvetlen vezetőkről** (n = 1126) (a tanulmány 21. ábrája)

50. Szervezete általános vezetési gyakorlatából a szervezeti kultúra alakulására ható alábbi állításokkal mennyire ért egyet? (Osztályozza 1 -től 5 -ig valamennyi válaszlehetőséget /1. teljesen egyetérték, 2. egyetérték, 3. nem tudom eldönteni, 4. nem értek egyet, 5. egyáltalán nem értek egyet!/ A kiválasztott számot jelölje be!)

- a. Szervezetünknel a munkatársakkal tisztelettel bánnak, tekintet nélkül beosztásukra és társadalmi helyzetükre.
- b. A szervezetünknel gondoskodnak arról, hogy a személyi állomány tagjai jól érezzék magukat munkahelyükön, munkakörükben.
- c. A szervezeti kultúra alapját adó preferált értékeket a személyi állomány többsége ismeri.
- d. Szervezetünknel kinyilvánított értékrend, összhangban van saját értékrendemmel.
- e. Olyan szervezetben dolgozom, ahol a lojalitás és az elkötelezettség betartásával a munkatársak zöme azonosul.
- f. Szervezetünknel az elfogadott értékrend összhangban van a jutalmazási, az elismerési és az ösztönzési rendszerrel.
- g. Szervezetünknel támogatják a különbözőségeket (elismerik és tisztelik az emberek közötti különbözőségeket).
- h. Olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol bármikor jelezhetem az igazságtalanságot és az etikátlan viselkedést.
- i. Úgy gondolom, hogy a beosztott munkatársak magatartása összhangban van a szervezet értékrendjével, amelyet ezért követik is.
- j. Olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol meghozhatom a munkám végzéséhez szükséges döntéseket.
- k. Olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol bármikor jelezhetem a munkahelyi zaklatást.
- l. Olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol az integritással összefüggő kérdések betartása és betartatása kiemelten fontos érték.
- m. Úgy gondolom, hogy a vezetés magatartása összhangban van a szervezet értékrendjével, amelyet egyértelműen követnek.
- n. A szervezeti értékeket tekintve úgy gondolom, hogy azok világos irányvonalat mutatnak a személyi állománynak.



A válaszadók véleménye a szervezeti kultúrával kapcsolatos állításokról (n = 1091)

A válaszadók véleménye a szervezeti kultúrával kapcsolatos állításokról, szakterületi bontásban
(n = 1091)

állítás	szakterület	teljesen egyet ért	egyetért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem ért egyet	egyáltalán nem ért egyet	nem összesen
szervezetünknel a munkatársakkal tisztelettel bánnak, tekintet nélkül beosztásukra és társadalmi helyzetükre	államigazgatás	23,1%	55,5%	78,6%	13,6%	6,7%	1,0%	7,8%
	önkormányzat	27,4%	58,9%	86,3%	7,1%	6,6%	0,0%	6,6%
	rendvédelem	13,8%	59,9%	73,7%	13,2%	12,0%	1,2%	13,2%
szervezetünknel gondoskodnak arról, hogy a személyi állomány tagjai jól érezzék magukat munkahelyükön, munkakörükben	államigazgatás	11,6%	47,3%	58,9%	23,0%	15,1%	3,1%	18,2%
	önkormányzat	18,3%	56,0%	74,3%	14,9%	10,4%	,4%	10,8%
	rendvédelem	7,2%	44,9%	52,1%	24,0%	19,2%	4,8%	24,0%
a szervezeti kultúra alapját adó preferált értékeket a személyi állomány többsége ismeri	államigazgatás	12,7%	59,2%	71,9%	21,8%	5,6%	,7%	6,3%
	önkormányzat	16,6%	58,9%	75,5%	18,3%	6,2%	0,0%	6,2%
	rendvédelem	10,8%	65,3%	76,0%	17,4%	6,0%	,6%	6,6%
szervezetünknel nyilvánított értékrend, összhangban van saját értékrendemmel	államigazgatás	17,3%	59,2%	76,4%	13,8%	8,6%	1,2%	9,8%
	önkormányzat	19,1%	55,2%	74,3%	15,8%	8,3%	1,7%	10,0%
	rendvédelem	16,5%	56,8%	73,4%	18,9%	7,0%	,7%	7,8%
olyan szervezetben dolgozom, ahol a lojalitás és az elkötelezettség betartásával a munkatársak zöme azonosul	államigazgatás	16,5%	56,8%	73,4%	18,9%	7,0%	,7%	7,8%
	önkormányzat	17,4%	61,8%	79,3%	13,7%	7,1%	0,0%	7,1%
	rendvédelem	12,6%	58,7%	71,3%	15,6%	12,0%	1,2%	13,2%
szervezetünknel az elfogadott értékrend összhangban van a jutalmazási, az elismerési és az ösztönzési rendszerrel	államigazgatás	10,5%	38,7%	49,2%	26,5%	19,5%	4,8%	24,3%
	önkormányzat	13,7%	47,3%	61,0%	17,4%	18,7%	2,9%	21,6%
	rendvédelem	6,0%	42,5%	48,5%	19,8%	26,3%	5,4%	31,7%
szervezetünknel támogatják a különbözőségeket (elismerik és tisztelik az emberek közötti különbözőségeket)	államigazgatás	10,8%	40,7%	51,5%	37,8%	9,2%	1,5%	10,7%
	önkormányzat	17,8%	49,0%	66,8%	24,9%	7,9%	,4%	8,3%
	rendvédelem	8,4%	38,3%	46,7%	32,9%	19,2%	1,2%	20,4%
olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol bármikor jelezhetem az igazságtalanságot és az etikátlan viselkedést	államigazgatás	13,2%	48,2%	61,3%	20,4%	15,4%	2,9%	18,3%
	önkormányzat	17,4%	51,9%	69,3%	13,7%	14,9%	2,1%	17,0%
	rendvédelem	9,0%	48,5%	57,5%	17,4%	19,2%	6,0%	25,1%
úgy gondolom, hogy a beosztott munkatársak magatartása összhangban van a szervezet	államigazgatás	12,2%	61,8%	73,9%	18,4%	7,2%	,4%	7,6%
	önkormányzat	15,4%	66,0%	81,3%	15,4%	3,3%	0,0%	3,3%

értékrendjével, amelyet ezért követik is	rendvédelem	10,2%	58,7%	68,9%	20,4%	8,4%	2,4%	10,8%
olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol meghozhatom a munkám végzéséhez szükséges döntéseket	államigazgatás	16,8%	60,5%	77,3%	11,9%	9,8%	1,0%	10,8%
	önkormányzat	17,4%	66,4%	83,8%	9,1%	5,8%	1,2%	7,1%
	rendvédelem	10,2%	58,7%	68,9%	14,4%	14,4%	2,4%	16,8%
olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol bármikor jelezhetem a munkahelyi zaklatást	államigazgatás	27,4%	55,5%	82,9%	14,6%	1,9%	,6%	2,5%
	önkormányzat	25,7%	58,5%	84,2%	13,3%	2,5%	0,0%	2,5%
	rendvédelem	20,4%	58,7%	79,0%	15,0%	4,8%	1,2%	6,0%
olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol az integritással összefüggő kérdések betartása és betartatása kiemelten fontos érték	államigazgatás	28,1%	50,8%	78,9%	18,3%	2,0%	,7%	2,8%
	önkormányzat	22,8%	54,4%	77,2%	17,8%	4,6%	,4%	5,0%
	rendvédelem	14,4%	56,9%	71,3%	23,4%	4,2%	1,2%	5,4%
úgy gondolom, hogy a vezetés magatartása összhangban van a szervezet értékrendjével, amelyet egyértelműen követnek	államigazgatás	22,5%	55,6%	78,2%	16,3%	4,2%	1,3%	5,6%
	önkormányzat	22,0%	58,9%	80,9%	13,7%	5,0%	,4%	5,4%
	rendvédelem	15,0%	58,1%	73,1%	18,6%	6,6%	1,8%	8,4%
a szervezeti értékeket tekintve úgy gondolom, hogy azok világos irányvonalat mutatnak a személyi állománynak	államigazgatás	20,8%	56,4%	77,2%	16,5%	5,6%	,7%	6,3%
	önkormányzat	20,3%	62,2%	82,6%	11,2%	6,2%	0,0%	6,2%
	rendvédelem	19,2%	55,7%	74,9%	17,4%	6,6%	1,2%	7,8%

*A válaszadók véleménye a szervezeti kultúrával kapcsolatos állításokról, munkaköri bontásban
(n = 1091) (a tanulmány 7. táblázata)*

állítás	munkakör	teljesen egyet ért	egyetért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem ért egyet	egyáltalán nem ért egyet	nem összesen
szervezetünknel a munkatársakkal tisztelettel bánnak, tekintet nélkül beosztásukra és társadalmi helyzetükre	felsővezető	31,6%	59,5%	91,1%	5,3%	3,7%	0,0%	3,7%
	középvezető	20,4%	61,1%	81,5%	12,6%	5,6%	,4%	5,9%
	irányító	17,1%	55,7%	72,8%	13,3%	12,0%	1,9%	13,9%
	beosztott	22,2%	53,9%	76,1%	14,2%	8,7%	1,1%	9,7%
szervezetünknel gondoskodnak arról, hogy a személyi állomány tagjai jól érezzék magukat munkahelyükön, munkakörükben	felsővezető	17,9%	57,4%	75,3%	12,6%	11,6%	,5%	12,1%
	középvezető	9,3%	52,6%	61,9%	23,3%	12,6%	2,2%	14,8%
	irányító	9,5%	41,8%	51,3%	20,9%	23,4%	4,4%	27,8%
	beosztott	12,9%	45,7%	58,6%	23,9%	14,2%	3,4%	17,5%
a szervezeti kultúra alapját adó preferált értékeket a személyi állomány többsége ismeri	felsővezető	16,3%	69,5%	85,8%	11,1%	3,2%	0,0%	3,2%
	középvezető	12,6%	61,9%	74,4%	18,1%	6,7%	,7%	7,4%
	irányító	9,5%	61,4%	70,9%	19,0%	9,5%	,6%	10,1%
	beosztott	13,7%	54,8%	68,5%	25,8%	5,1%	,6%	5,7%
szervezetünknel nyilvánított értékrend, összhangban van saját értékrendemmel	felsővezető	27,4%	64,2%	91,6%	4,7%	2,6%	1,1%	3,7%
	középvezető	13,3%	65,2%	78,5%	11,5%	9,3%	,7%	10,0%
	irányító	13,3%	53,8%	67,1%	14,6%	14,6%	3,8%	18,4%
	beosztott	17,1%	53,1%	70,2%	19,7%	8,9%	1,3%	10,1%
olyan szervezetben dolgozom, ahol a lojalitás és az elkötelezettség betartásával a munkatársak zöme azonosul	felsővezető	22,1%	66,8%	88,9%	6,3%	4,7%	0,0%	4,7%
	középvezető	14,1%	64,8%	78,9%	17,0%	3,7%	,4%	4,1%
	irányító	11,4%	54,4%	65,8%	15,8%	15,8%	2,5%	18,4%
	beosztott	16,5%	52,2%	68,7%	22,2%	8,7%	,4%	9,1%
szervezetünknel az elfogadott értékrend összhangban van a jutalmazási, az elismerési és az ösztönzési rendszerrel	felsővezető	15,3%	53,7%	68,9%	15,8%	13,7%	1,6%	15,3%
	középvezető	6,7%	47,0%	53,7%	20,4%	21,9%	4,1%	25,9%
	irányító	8,2%	37,3%	45,6%	19,6%	24,1%	10,8%	34,8%
	beosztott	11,6%	34,0%	45,7%	29,6%	20,9%	3,8%	24,7%
szervezetünknel támogatják a különbségeket (elismerik és tisztelik az emberek közötti különbségeket)	felsővezető	15,8%	51,6%	67,4%	24,2%	8,4%	0,0%	8,4%
	középvezető	10,7%	46,7%	57,4%	34,1%	7,8%	,7%	8,5%
	irányító	8,9%	39,9%	48,7%	32,9%	16,5%	1,9%	18,4%
	beosztott	12,3%	36,6%	48,8%	38,7%	10,8%	1,7%	12,5%
olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol bármikor jelezhetem az igazságtalanságot és az etikátlan viselkedést	felsővezető	20,5%	57,4%	77,9%	9,5%	12,6%	0,0%	12,6%
	középvezető	8,9%	55,2%	64,1%	20,4%	13,7%	1,9%	15,6%
	irányító	10,8%	41,1%	51,9%	19,0%	22,2%	7,0%	29,1%
	beosztott	14,2%	44,8%	59,0%	20,7%	16,3%	4,0%	20,3%
úgy gondolom, hogy a beosztott munkatársak	felsővezető	16,3%	72,6%	88,9%	9,5%	1,6%	0,0%	1,6%

magatartása összhangban van a szervezet értékrendjével, amelyet ezért követik is	középvezető	10,4%	70,4%	80,7%	15,2%	4,1%	0,0%	4,1%
	irányító	9,5%	51,3%	60,8%	23,4%	13,9%	1,9%	15,8%
	beosztott	13,3%	57,1%	70,4%	21,4%	7,4%	,8%	8,2%
olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol meghozhatom a munkám végzéséhez szükséges döntéseket	felsővezető	22,1%	66,8%	88,9%	5,8%	5,3%	0,0%	5,3%
	középvezető	13,0%	69,6%	82,6%	10,4%	5,9%	1,1%	7,0%
	irányító	14,6%	57,0%	71,5%	12,7%	13,3%	2,5%	15,8%
	beosztott	15,6%	56,2%	71,9%	14,4%	12,3%	1,5%	13,7%
olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol bármikor jelezhetem a munkahelyi zaklatást	felsővezető	36,8%	56,8%	93,7%	4,7%	1,6%	0,0%	1,6%
	középvezető	24,1%	58,9%	83,0%	14,8%	2,2%	0,0%	2,2%
	irányító	20,3%	60,1%	80,4%	13,9%	3,2%	2,5%	5,7%
	beosztott	24,5%	54,1%	78,6%	18,2%	2,7%	,4%	3,2%
olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol az integritással összefüggő kérdések betartása és betartatása kiemelten fontos érték	felsővezető	34,2%	54,7%	88,9%	8,9%	2,1%	0,0%	2,1%
	középvezető	25,9%	53,0%	78,9%	17,0%	3,3%	,7%	4,1%
	irányító	20,9%	51,3%	72,2%	20,3%	5,7%	1,9%	7,6%
	beosztott	21,8%	51,8%	73,6%	23,7%	2,1%	,6%	2,7%
úgy gondolom, hogy a vezetés magatartása összhangban van a szervezet értékrendjével, amelyet egyértelműen követnek	felsővezető	33,7%	58,4%	92,1%	6,8%	1,1%	0,0%	1,1%
	középvezető	18,9%	64,8%	83,7%	11,5%	4,1%	,7%	4,8%
	irányító	14,6%	55,1%	69,6%	20,3%	8,9%	1,3%	10,1%
	beosztott	19,9%	52,0%	71,9%	20,9%	5,3%	1,9%	7,2%
a szervezeti értékeket tekintve úgy gondolom, hogy azok világos irányvonalat mutatnak a személyi állománynak	felsővezető	31,1%	60,5%	91,6%	5,8%	2,6%	0,0%	2,6%
	középvezető	15,6%	64,1%	79,6%	15,9%	3,7%	,7%	4,4%
	irányító	15,2%	57,0%	72,2%	14,6%	12,0%	1,3%	13,3%
	beosztott	20,7%	52,9%	73,6%	19,5%	6,3%	,6%	7,0%

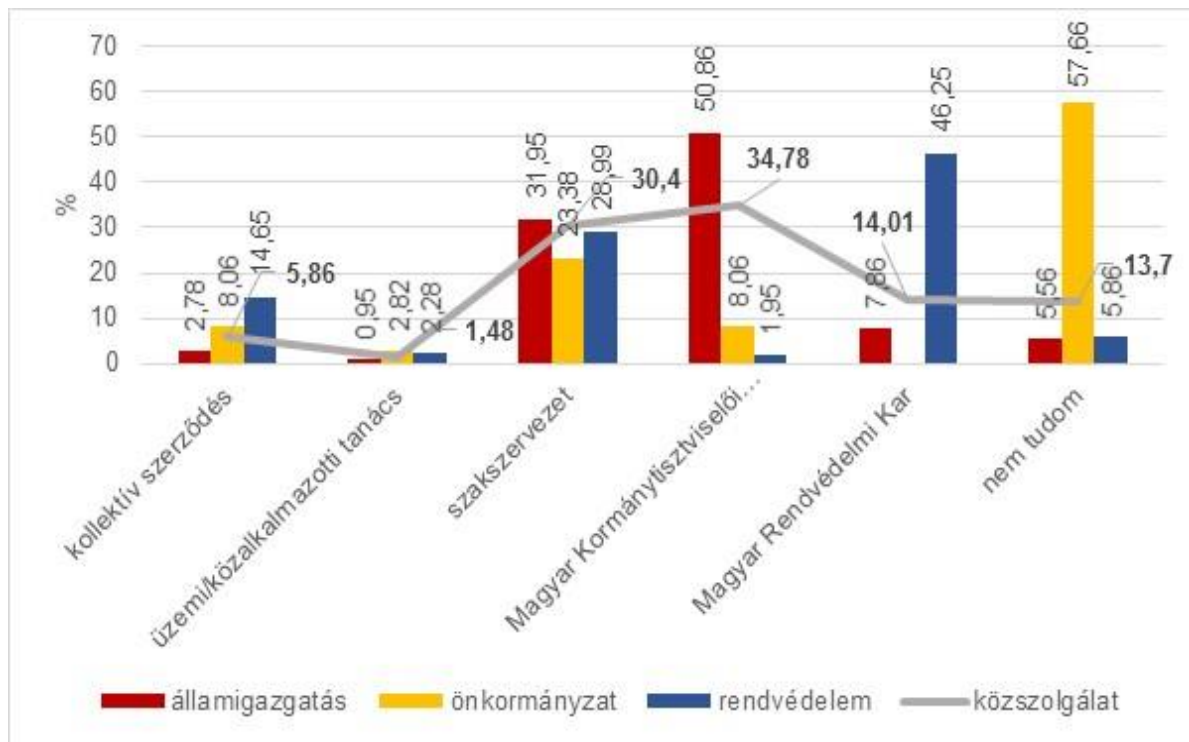
A válaszadók véleménye a szervezeti kultúrával kapcsolatos állításokról, nem HR-es és HR-es bontásban (n = 1091) (a tanulmány 7. táblázata)

állítás	szakterület	teljesen egyetért	egyetért	igen összesen	nem tudom eldönteni	nem ért egyet	egyáltalán nem ért egyet	nem összesen
szervezetünknel a munkatársakkal tisztelettel bánnak, tekintet nélkül beosztásukra és társadalmi helyzetükre	nem HR-es	23,8%	55,8%	79,6%	11,9%	7,5%	1,0%	8,5%
	HR-es	19,2%	60,1%	79,4%	12,8%	7,5%	,4%	7,8%
szervezetünknel gondoskodnak arról, hogy a személyi állomány tagjai jól érezzék magukat munkahelyükön, munkakörükben	nem HR-es	12,2%	49,1%	61,4%	20,6%	14,7%	3,3%	18,0%
	HR-es	12,8%	48,0%	60,9%	23,5%	14,6%	1,1%	15,7%
a szervezeti kultúra alapját adó preferált értékeket a személyi állomány többsége ismeri	nem HR-es	13,2%	59,9%	73,1%	20,5%	5,7%	,7%	6,4%
	HR-es	13,5%	60,5%	74,0%	19,9%	6,0%	0,0%	6,0%
szervezetünknel kinyilvánított értékrend, összhangban van saját értékrendemmel	nem HR-es	18,0%	58,0%	76,0%	14,1%	8,4%	1,5%	9,9%
	HR-es	15,7%	58,4%	74,0%	14,9%	9,6%	1,4%	11,0%
olyan szervezetben dolgozom, ahol a lojalitás és az elkötelezettség betartásával a munkatársak zöme azonosul	nem HR-es	16,5%	58,3%	74,8%	16,3%	8,1%	,7%	8,9%
	HR-es	14,9%	58,0%	73,0%	19,9%	6,8%	,4%	7,1%
szervezetünknel az elfogadott értékrend összhangban van a jutalmazási, az elismerési és az ösztönzési rendszerrel	nem HR-es	10,4%	41,5%	51,9%	23,2%	19,9%	5,1%	24,9%
	HR-es	11,0%	40,2%	51,2%	24,2%	21,7%	2,8%	24,6%
szervezetünknel támogatják a különbségeket (elismerik és tisztelik az emberek közötti különbségeket)	nem HR-es	11,6%	41,1%	52,7%	35,3%	10,6%	1,4%	12,0%
	HR-es	13,2%	45,2%	58,4%	31,0%	10,0%	,7%	10,7%
olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol bármikor jelezhetem az igazságtalanságot és az etikátlan viselkedést	nem HR-es	13,2%	49,3%	62,5%	17,8%	16,4%	3,3%	19,8%
	HR-es	14,2%	48,4%	62,6%	20,3%	14,2%	2,8%	17,1%
úgy gondolom, hogy a beosztott munkatársak magatartása összhangban van a szervezet értékrendjével, amelyet ezért követik is	nem HR-es	13,0%	61,5%	74,4%	18,0%	6,8%	,7%	7,5%
	HR-es	12,6%	62,2%	74,8%	18,1%	6,5%	,6%	7,1%
olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol megkérdezhetem a munkám	nem HR-es	16,8%	61,6%	78,4%	11,4%	9,0%	1,2%	10,2%

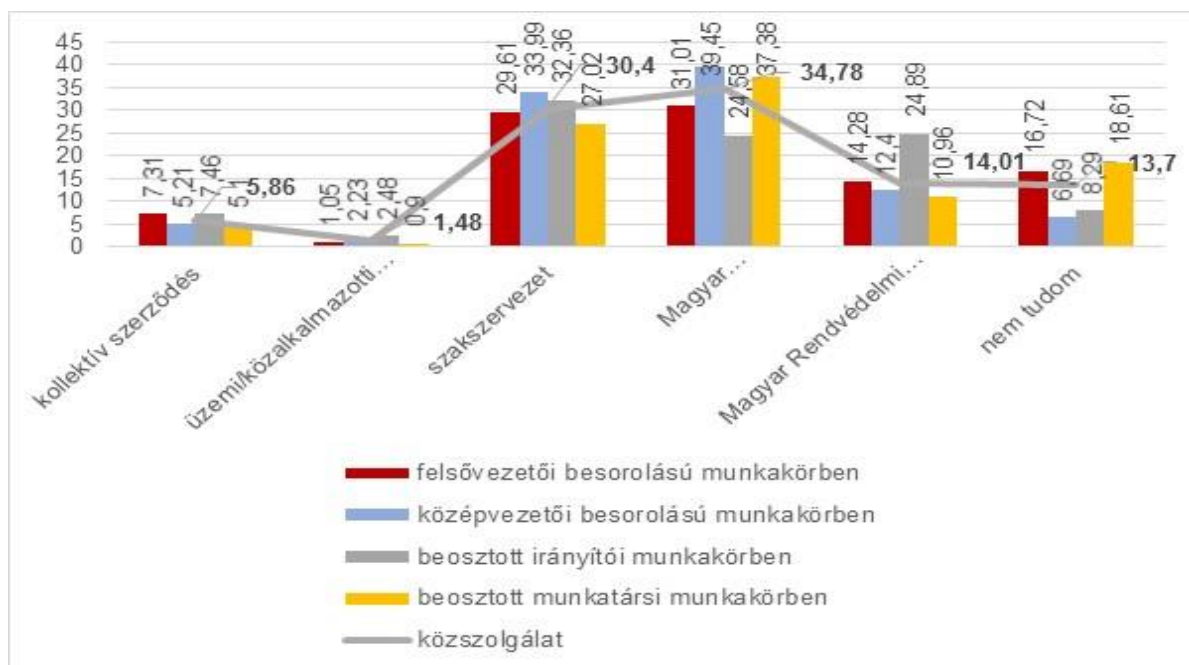
végzéséhez szükséges döntéseket	HR-es	13,5%	61,2%	74,7%	12,5%	11,4%	1,4%	12,8%
olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol bármikor jelezhetem a munkahelyi zaklatást	nem HR-es	26,0%	55,3%	81,4%	15,4%	2,7%	,5%	3,2%
	HR-es	25,6%	60,5%	86,1%	11,4%	1,8%	,7%	2,5%
olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol az integritással összefüggő kérdések betartása és betartatása kiemelten fontos érték	nem HR-es	24,1%	51,5%	75,6%	20,4%	3,2%	,9%	4,1%
	HR-es	27,0%	55,5%	82,6%	14,9%	2,1%	,4%	2,5%
úgy gondolom, hogy a vezetés magatartása összhangban van a szervezet értékrendjével, amelyet egyértelműen követnek	nem HR-es	21,7%	56,3%	78,0%	15,8%	4,7%	1,5%	6,2%
	HR-es	19,9%	58,0%	77,9%	16,7%	5,0%	,4%	5,3%
a szervezeti értékeket tekintve úgy gondolom, hogy azok világos irányvonalat mutatnak a személyi állománynak	nem HR-es	21,2%	56,7%	77,9%	15,4%	6,0%	,6%	6,7%
	HR-es	18,1%	60,1%	78,3%	15,7%	5,3%	,7%	6,0%

53. Az alábbiak közül jelölje meg azokat a formákat és testületeket, amelyek léteznek és működnek az Ön szervezeténél? (Válasszon ki egyet vagy többet az alábbi válaszlehetőségek közül!)

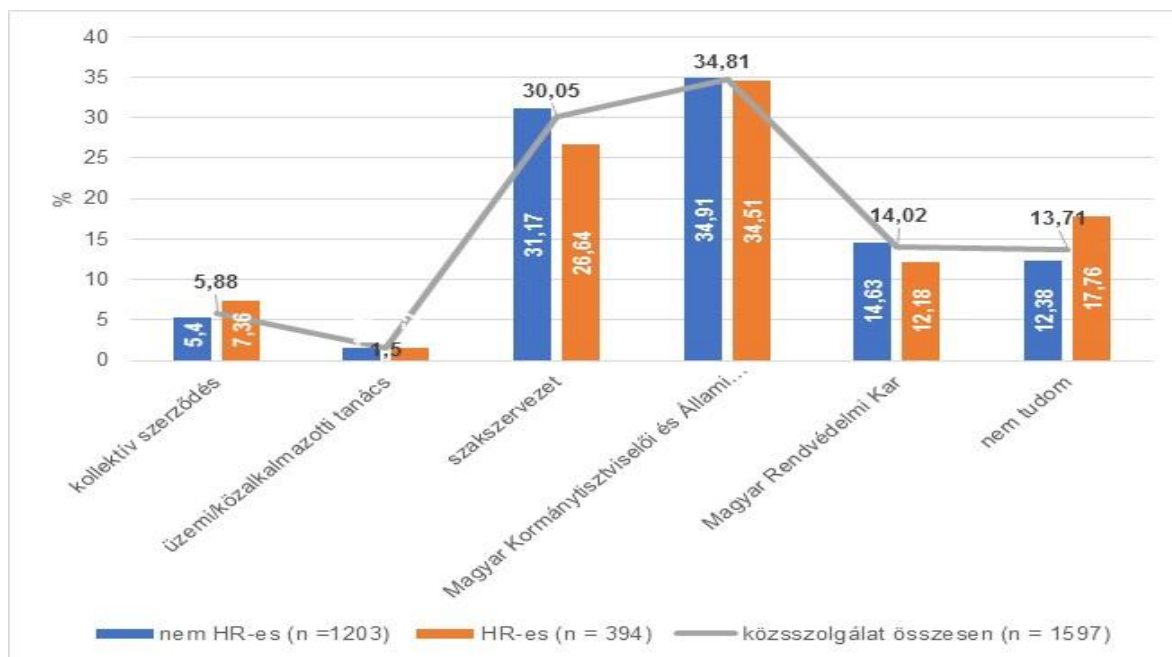
- 1 - Kollektív szerződés.
- 2 - Üzemi/közalkalmazotti tanács.
- 3 - Szakszervezet.
- 4 - Magyar Kormánytisztviselői és Állami Tisztviselői Kar
- 5 - Magyar Rendvédelmi Kar
- 88 - Nem tudom.



A válaszadók ismerte a szervezetükön belül működő érdekegyeztetési formákról, **szakterületi bontásban** (n = 1597)



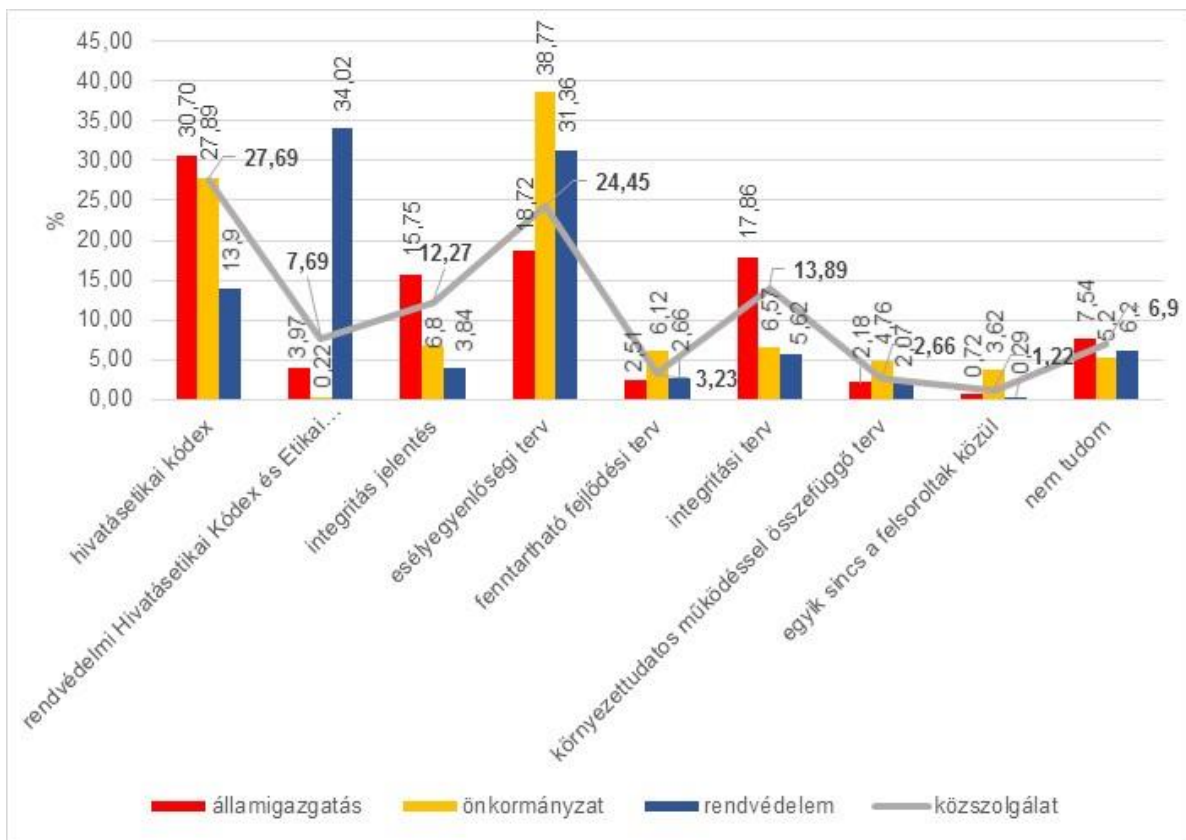
A válaszadók ismerete a szervezetükön belül működő érdekegyeztetési formákról, **munkaköri bontásban** (n = 1597)



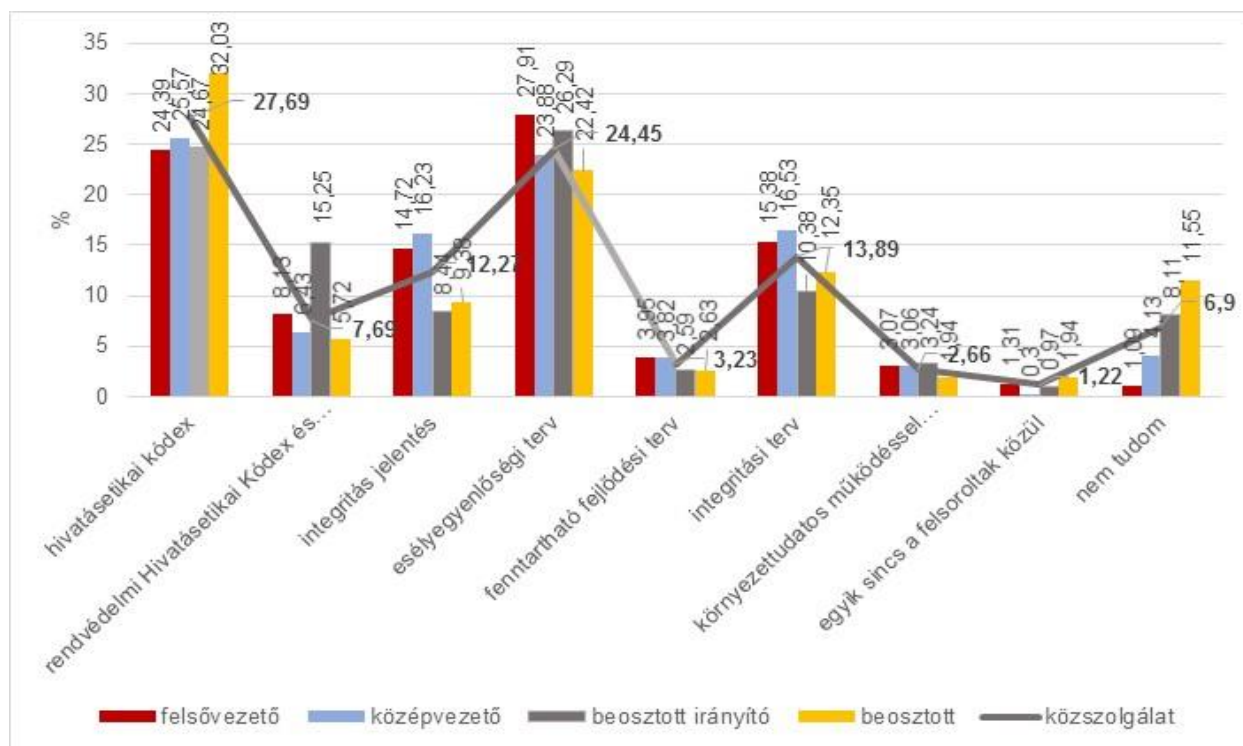
A válaszadók ismerete a szervezetükön belül működő érdekegyeztetési formákról, **nem HR-es és HR-es bontásban** (n = 1597)

54. Az alábbiak közül jelölje meg azokat a dokumentumokat, amelyek léteznek és működnek az Ön szervezeténél? (Válasszon ki egyet vagy többet az alábbi válaszlehetőségek közül!)

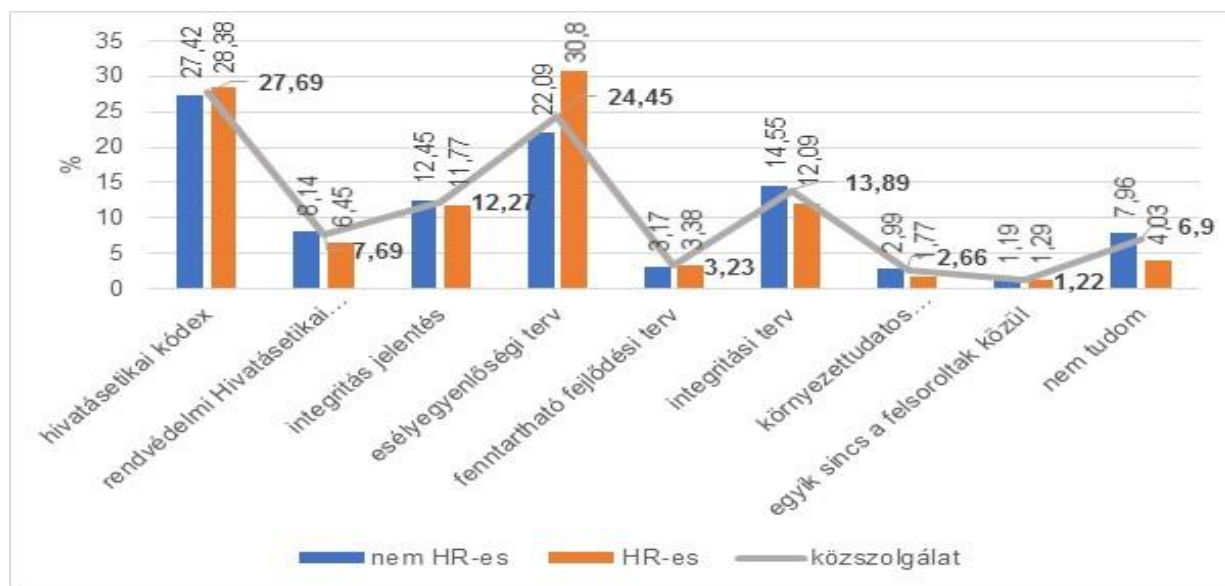
- 1 - Hivatásetikai kódex.
- 2 - Rendvédelmi Hivatásetikai Kódex és Etikai Eljárási Szabályzat
- 3 - Integritás jelentés.
- 4 - Esélyegyenlőségi terv.
- 5 - Fenntartható fejlődési terv.
- 6 - Integritási terv.
- 7 - Környezettudatos működéssel összefüggő terv.
- 8 - Egyik sincs a felsoroltak közül.
- 88 - Nem tudom.



A válaszadók ismerte a szervezeti működéshez tartozó dokumentumok ismeretéről, **szakterületi bontásban** (n = 2290)



A válaszadók ismerte a szervezeti működéshez tartozó dokumentumok ismeretéről, **munkaköri bontásban** (n = 2290)



A válaszadók ismerte a szervezeti működéshez tartozó dokumentumok ismeretéről, **nem HR-es és HR-es bontásban** (n = 2290)