

PANNON EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG

**Kisközségi önkormányzatok
emberi erőforrás-menedzsmentje
– kihívások és lehetőségek**

Témavezető: Lekszikov Kitti

Külső konzulens: Bucsák Katalin

Nagy Fanni

alapszak

Nappali

Gazdálkodás és menedzsment

Szolgáltatásmenedzsment

2026.

**PANNON EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

NYILATKOZAT

Alulírott Nagy Fanni hallgató (Neptun kód: TVT6DZ) kijelentem, és a dolgozat feltöltésével egyidejűleg nyilatkozom, hogy a *Kisközségi önkormányzatok emberi erőforrás-menedzsmentje – kihívások és lehetőségek* című szakdolgozatot a Pannon Egyetem Gazdálkodási Kar Zalaegerszegen készítettem a *Közgazdász Gazdálkodási és menedzsment szakon* oklevél megszerzése érdekében.

Kijelentem, hogy a dolgozatban csak a megadott és hivatkozott forrásokat használtam fel, és ezekre a vonatkozó idézési szabályok szerint hivatkoztam.

Nyilatkozom, hogy a dolgozat érdemi része saját kutatásom eredménye, és azt más intézményben, szakon, vagy felsőfokú képzés megszerzésére nem nyújtottam be. Tudomásul veszem, hogy a plágium vagy szerzői jogsértés esetén a dolgozatom elutasításra kerülhet, és ellenem fegyelmi eljárás indulhat. Tudomásul veszem továbbá, hogy szerzői jogsértés esetén az Egyetem jogosult a dolgozat elérhetőségét korlátozni, valamint eltávolítani a dokumentumot az elektronikus zárt rendszerből.

Továbbá, tudomásul veszem, hogy a Pannon Egyetem a dolgozat eredményeit saját céljaira – titkosított dolgozat esetén kizárólag a titkosításra vonatkozó időszak lejártát követően – szabadon felhasználhatja.

Nyilatkozom, hogy a dolgozat elkészítése során mesterséges intelligencia eszközöket *használtam /nem használtam*.¹

Nyilatkozom, hogy a dolgozat elkészítése során az alábbi táblázatban feltüntetett mesterséges intelligencia eszközöket kizárólag a kutatási, illetve fejlesztési feladat támogatására használtam fel, az érdemi munka, elemzés és következtetések teljes mértékben saját szellemi alkotásomat képezik.

Alkalmazott technológia	Alkalmazás módja	Előállított tartalom	MI használat aránya
GPT-4o (OpenAI)	szöveges összefoglaló generálása	2.2 fejezet	10%
GPT-4o (OpenAI)	szöveges összefoglaló generálása	2.3 fejezet	10%
GPT-4o (OpenAI)	szöveges összefoglaló generálása	2.4 fejezet	10%

Hozzájárulok / nem járulok hozzá,² hogy dolgozatomat az Egyetem az interneten a nyilvánosság számára repozitóriumban közzétegye.

Zalaegerszeg, 2025. december 10.


hallgató aláírása³

¹ A megfelelő rész aláhúzendő.

² A megfelelő rész aláhúzendő. Hozzájárulás esetén a dolgozat teljes szövege szabadon letölthetővé válik a repozitóriumból bárki számára. Hozzájárulás hiányában a dolgozat csak korlátozottan lesz kutatható (pl. az Egyetem kijelölt számítógépein, csak képernyős megtekintéssel).

³ Kizárólag kézi aláírás alkalmazható.

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS	1
2.	A TÉMA SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉSE	2
2.1.	AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENTALAPJAI	2
2.2.	AZ ÖNKORMÁNYZATI SZFÉRÁBAN ALKALMAZOTT HR-MÓDSZEREK	4
2.2.1.	<i>Toborzás és kiválasztás – szűk lehetőségek, nagy kihívások</i>	<i>5</i>
2.2.2.	<i>Teljesítményértékelés – inkább informális, mint rendszerszintű</i>	<i>5</i>
2.2.3.	<i>Képzés és továbbképzés – jogszabályi kötelezettség korlátozott eszközökkel</i>	<i>6</i>
2.2.4.	<i>Javadalmazás és ösztönzés – korlátozott eszköztár, alternatív megoldások</i>	<i>6</i>
2.2.5.	<i>Munkakörök sokoldalúsága, szervezeti rugalmasság</i>	<i>7</i>
2.3.	KISKÖZSÉGI ÖNKORMÁNYZATOK	7
2.3.1.	<i>A kisközségi önkormányzatok működésének sajátosságai</i>	<i>7</i>
2.3.2.	<i>A kisközségi önkormányzatok szerepe és feladatai</i>	<i>9</i>
2.3.3.	<i>A helyi közösségek és az önkormányzati munkavállalók kapcsolata</i>	<i>12</i>
2.3.4.	<i>Munkaerőhiány és a fluktuáció a vidéki önkormányzatokban</i>	<i>13</i>
2.3.5.	<i>Miért nehéz megfelelő munkaerőt találni a vidéki önkormányzatokban?</i>	<i>15</i>
2.3.6.	<i>A fluktuáció főbb okai és következményei</i>	<i>16</i>
2.3.7.	<i>Munkaerő-megtartási kihívások és lehetőségek</i>	<i>17</i>
2.4.	EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT STRATÉGIÁK ÉS FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEK FÓKUSZBAN A VIDÉKI ÖNKORMÁNYZATOK	21
3.	A KISKÖZSÉGI ÖNKORMÁNYZATOK JOGSZABÁLYI KÖRNYEZETE	24
3.1.	AZ ALAPTÖRVÉNY ÉS A 2011. ÉVI CLXXXIX. TÖRVÉNY MAGYARORSZÁG HELYI ÖNKORMÁNYZATAIRÓL KERETEI	24
3.2.	A MUNKA TÖRVÉNYKÖNYVE (2012. ÉVI I. TÖRVÉNY)	25
3.3.	A KÖZALKALMAZOTTI JOGVISZONY (KJT.)	25
3.4.	SPECIÁLIS ÁGAZATI SZABÁLYOZÁS: A PEDAGÓGUSOK ÉLETPÁLYÁJA	25
3.5.	MEGBÍZÁSI TÍPUSÚ JOGVISZONYOK	26
3.6.	ÖSSZEGZÉS	26
4.	A KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATALOK ÉS SZEREPÜK A HELYI IGAZGATÁSBAN	27
4.1.	AZ ÖNKORMÁNYZATI RENDSZER ALAPJAI	27
4.2.	A KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATAL FOGALMA ÉS JOGI HÁTTERE	27
4.3.	LÉTREJÖTTÉNEK INDOKAI ÉS SZERVEZETI LOGIKÁJA	28
4.4.	FELADATAI ÉS SZEREPE A KÖZIGAZGATÁS RENDSZERÉBEN	28
4.5.	EMBERI ERŐFORRÁS ÉS VEZETÉS A KÖZÖS HIVATALOKBAN	28
4.6.	A HELYI ÖNKORMÁNYZATOK, MINT SZERVEK	28
4.6.1.	<i>Az önkormányzat jogi és szervezeti alapjai</i>	<i>29</i>
4.6.2.	<i>Az önkormányzati szervezet felépítése</i>	<i>29</i>
4.6.3.	<i>Döntéshozatal és felelősségi viszonyok</i>	<i>29</i>
4.6.4.	<i>Az önkormányzat, mint munkáltató és humán szervezet</i>	<i>29</i>
4.6.5.	<i>Közigazgatásban dolgozók képzése</i>	<i>29</i>
4.6.6.	<i>Az önkormányzati feladatellátás rendszere</i>	<i>30</i>
5.	PÓKASZEPETKI KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATAL BEMUTATÁSA	32
5.1.	A PÓKASZEPETKI KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATAL BEMUTATÁSA	33
5.1.1.	<i>A hivatal létrejötte és jogi alapjai</i>	<i>33</i>
5.1.2.	<i>Szervezeti felépítés és irányítás</i>	<i>35</i>
5.1.3.	<i>A jegyző és a polgármesterek szerepe</i>	<i>35</i>
5.1.4.	<i>Etikai és közszolgálati elvek</i>	<i>35</i>
5.1.5.	<i>Munkaügyi és adminisztratív szabályozás</i>	<i>36</i>
5.2.	A PÓKASZEPETKI ÖNKORMÁNYZAT, MINT HELYI SZERVEZET	36
5.2.1.	<i>A polgármester szerepe és feladatai</i>	<i>36</i>
5.2.2.	<i>Etikai és átláthatósági elvek</i>	<i>37</i>

5.2.3.	<i>Közzszolgálati és munkaszervezési elvek</i>	37
5.2.4.	<i>Munkaügyi, juttatási és pénzügyi szabályozás</i>	37
6.	A KUTATÁS: CÉLTÓL A MÓDSZERTANIG	38
6.1.	A KUTATÁS CÉLJA	38
6.2.	A KUTATÁS MENETE	38
6.3.	KUTATÁSI KÉRDÉSEK	40
6.4.	HIPOTÉZISEK	40
6.5.	KUTATÁSMÓDSZERTAN – KVALITATÍV KUTATÁS	40
6.6.	KUTATÁS MÓDSZERTAN – Kvantitatív módszertan	42
7.	SAKÉRTŐI INTERJÚ ÉS KÉRDŐÍV ALANYOKTÓL AZ ÉRTÉKELÉSÉIG	43
7.1.	INTERJUALANYOK SZEMÉLYE ÉS KÉRDŐÍVKITÖLTŐK SZEMÉLYE	43
7.2.	KISKÖZSÉGI ÖNKORMÁNYZATOK EMBERI ERŐFORRÁS-MENEDZSMENTJÉNEK SAJÁTOSÁGAI	46
7.3.	KISKÖZSÉGI ÖNKORMÁNYZATOK NEHÉZSÉGEI – FÓKUSZBAN A TOBORZÁS ÉS KIVÁLASZTÁS	48
7.4.	MUNKAERŐ MEGTARTÁSI STRATÉGIA A KISKÖZSÉGI ÖNKORMÁNYZATOKBAN	51
7.5.	MOTIVÁCIÓT ÉS LOJALITÁST BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK	54
7.6.	HIPOTÉZISEK ÉRTÉKELÉSEK	56
7.7.	KÖVETKEZTETÉSEK	58
7.8.	KUTATÁSI KÉRDÉSEK MEGVÁLASZOLÁSA	59
8.	JAVASLATOK	61
9.	ÖSSZEFOGLALÁS	64
	IRODALOMJEGYZÉK	66
10.	MELLÉKLETE	II
1.	SZÁMÚ MELLÉKLET: INTERJÚVÁZLAT	II
2.	SZÁMÚ MELLÉKLET: KÉRDŐÍV A POLGÁRMESTEREK RÉSZÉRE	IV

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra Kutatás menete.....	38
2. ábra: Alkalmazotti létszám megoszlása az önkormányzatoknál	45
3. ábra: Toborzást nehezítő tényezők	46
4. ábra: Túlterheltség szintje az önkormányzatoknál	47
5. ábra: HR kihívások	49
6. ábra: A portál hatékonysága	50
7. ábra: Munkaerőhiány mértéke pozícióként	52
8. ábra: Motivációs tényezők használata	55

1. BEVEZETÉS

A helyi önkormányzatok működése meghatározó szerepet játszik a közszolgáltatások biztosításában, a települések fejlődésében és a lakosság életminőségének alakításában. A kistéleplési környezetben működő önkormányzatok azonban számos olyan sajátos kihívással szembesülnek, amelyek alapvetően különböztetik meg őket a nagyobb városok közigazgatási rendszerétől. Ezek közé tartozik a korlátozott anyagi- és humán erőforrás kapacitás, a szűk munkaerőpiaci kínálat, a többfunkciós munkavégzés kényszere, valamint a települések társadalmi közelségéből fakadó szervezeti és vezetési sajátosságok.

A humán erőforrás-menedzsment szerepe ebben a környezetben különösen felértékelődik, hiszen a kis létszámú hivatalok működése nagymértékben függ az alkalmazottak kompetenciájától, elkötelezettségétől és munkabírástól. A kisközségekben minden munkatárs kulcsszerepet tölt be, és a személyi állomány bármely változása azonnal érezhető hatással van az ügyintézés minőségére és a szolgáltatások folyamatosságára.

Jelen szakdolgozat célja, hogy feltárja a kisközségi önkormányzatok emberi erőforrás-gazdálkodásának jellegzetességeit, korlátait és működési logikáját, különös tekintettel a Pókaszeptki Közös Önkormányzati Hivatalra és a társult településekre. A dolgozat egyrészt elméleti áttekintést nyújt a közszolgálati HR sajátosságairól és a kistéleplési önkormányzatok működési kereteiről, másrészt primer kutatás keretében vizsgálja a jegyző és a polgármesterek tapasztalatait, amelyek közvetlen rálátást biztosítanak a hivatali működés mindennapi valóságára.

A választott téma aktualitását az adja, hogy a kistéleplések fennmaradása és eredményes működése nagymértékben függ az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás sikerességétől. A munkaerőhiány, a fluktuáció, az elöregedő közszolgálati állomány és a versenyszféra elszívó hatása egyre nagyobb nyomást helyez a kisközségi hivatalokra, amelyeknek korlátozott eszközrendszerrel kell kezelniük a felmerülő problémákat.

A dolgozat gyakorlati jelentősége abban áll, hogy rámutat azokra a humánpolitikai területekre és fejlesztési irányokra, amelyek hozzájárulhatnak a kis létszámú hivatalok működési stabilitásához, a munkaerő megtartásához és a szolgáltatások minőségének javításához. A vizsgálat eredményei így nem csupán elméleti, hanem gyakorlati szempontból is értékes adalékot nyújtanak a kisközségi önkormányzati rendszer működésének megértéséhez és fejlesztéséhez.

2. A TÉMA SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉSE

A szervezetek működésében az emberi erőforrás szerepe az elmúlt évtizedekben jelentősen felértékelődött. A versenyképességet ma már nem kizárólag a technológiai, pénzügyi vagy infrastrukturális tényezők határozzák meg, hanem azok az emberek, akik a szervezeten belül dolgoznak, és akik tudásukkal, tapasztalatukkal és elkötelezettségükkel hozzájárulnak a célok eléréséhez. Emiatt az emberi erőforrás menedzsment (EEM) olyan komplex szervezeti funkcióvá vált, amely a munkatársak bevonásától kezdve a fejlesztésükön és motiválásukon át egészen a megtartásukig átfogja a humán folyamatok teljes körét.

A fejezet célja, hogy bemutassa az EEM elméleti alapjait, az emberi tőke stratégiai jelentőségét, valamint azokat a funkcionális területeket, amelyek meghatározzák a humánpolitika gyakorlati működését. Az alábbiakban áttekintem azokat a kulcsfontosságú fogalmakat és szervezeti folyamatokat, amelyek megértése nélkülözhetetlen a későbbi fejezetekben tárgyalt önkormányzati humánerőforrás-gazdálkodás értelmezéséhez.

2.1. AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENTALAPJAI

Az emberi erőforrás menedzsment (továbbiakban: EEM; angol megfelelője: Human Resource Management (HRM)) az utóbbi évtizedek során kiemelkedő stratégiai szerepet kapott a szervezetek működésében, mivel az alkalmazottak kompetenciái, attitűdjei és elkötelezettsége döntően meghatározza a szervezeti célok elérésének sikerességét. Míg korábban a szervezeti hatékonyság alapját a technikai eszközök, pénzügyi források és a piacgazdasági adottságok jelentették, ma már a humán tőke komplex kezelése vált a legmeghatározóbb tényezővé. (Karoliny-Poór, 2017)

A korszerű vállalati gondolkodás négy alapvető vagyont kategóriát különít el: fizikai eszközöket (mint például gépek, épületek), pénzügyi vagyont (pl. részvények, készpénz), szellemi javakat (pl. know-how, szabadalmak), valamint az emberi tőkét, amely az egyének tudásában, tapasztalataiban, készségeiben, motivációjában és viselkedésében testesül meg. Ez utóbbi olyan erőforrás, amely egyedülálló abban a tekintetben, hogy képes a többi vagyont kategória működését koordinálni és összehangolni a szervezeti célrendszerrel. (Fási et al., 2020)

Az emberi erőforrás menedzsment célja nem csupán a munkaerő rendelkezésre állásának biztosítása, hanem olyan rendszer kialakítása, amely lehetővé teszi az alkalmazottak hatékony kiválasztását, fejlesztését, motiválását és megtartását. A dolgozók már nem csupán végrehajtók, hanem aktívan formálják a szervezeti célok megvalósítását. (Karoliny-Poór, 2017)

A 21. században a vezetők egyre inkább felismerik, hogy az emberi tőke jelentősége messze túlmutat a bérköltségeken. Az alkalmazottak kiválasztása, képzése, teljesítményének értékelése és elismerése befolyásolja a szervezet eredményességét, a szolgáltatások színvonalát és az ügyfelek elégedettségét. A tudásalapú gazdaság térnyerésével az egyének kompetenciái, kreativitása és problémamegoldó képessége váltak a versenyképesség zálogává. (Pfeifer-Tóth-Jugovits, 2019)

Az EEM azonban nem izoláltan működik, hanem egy folyamatosan változó, komplex környezetbe ágyazva. A külső környezet (pl. jogi szabályozás, demográfiai változások, technológiai fejlődés, globalizáció) és a szervezeten belüli tényezők (stratégia, struktúra, kultúra) egyaránt alakítják a HR működési kereteit. Az új kihívások – mint például az elöregedő társadalmak, a globalizált munkaerőpiac, vagy az információs technológiák gyors fejlődése – arra kényszerítik a HR-t, hogy rugalmas, adaptív és proaktív szerepet vállaljon. (Karoliny-Poór, 2017)

Az EEM napjainkban egyre inkább stratégiai partnerként jelenik meg a szervezetekben, amely nemcsak reagál a változásokra, hanem aktívan hozzájárul a hosszú távú célok megvalósításához. A szervezeti teljesítmény fokozásához szükséges, hogy az emberi tőkére nem költségként, hanem befektetésként tekintsünk – hiszen a munkatársak képességei és hozzáállása határozzák meg a minőséget, az innovációt és a szolgáltatások színvonalát. (Karoliny-Poór, 2017)

Az emberi erőforrás menedzsment egy összetett, egymással szoros kapcsolatban álló funkciók rendszere, amelyek célja az alkalmazottak szervezeti működéshez való hozzájárulásának optimalizálása. A jól működő EEM-rendszer nem csupán az egyes funkciók ellátását jelenti, hanem azok összehangolt működését is, amely a szervezeti célok eléréséhez szükséges kompetens, motivált és elkötelezett munkaerő biztosítását szolgálja. (Karoliny-Poór, 2017),

Karoliny és szerzőtársa (2017) szerint a HR legfontosabb funkcionális területei a munkakörtervezés és munkakörelemzés, a toborzás, kiváltás, elbocsátás, a teljesítménymenedzsment, a javadalmazás, a képzés és fejlesztés, valamint a munkavállalói kapcsolatok rendszere. A következőkben röviden bemutatom az imént felsoroltokat.

A munkakör-tervezés és munkakörelemzés funkció biztosítja, hogy a szervezet világosan meghatározott és strukturált munkakörök mentén működjön. A munkakörök célja, tartalma,

elvárásai és a szükséges kompetenciák feltérképezése nélkülözhetetlen a megfelelő munkaerő kiválasztásához, teljesítményértékeléséhez vagy javadalmazásához. (Karoliny-Poór, 2017)

A humán erőforrások biztosítása nemcsak a létszáma, hanem a megfelelő képzettségű és hozzáállású munkaerő megszerzésére is irányul. A toborzási források feltérképezése, a kiválasztási módszerek alkalmazása, valamint a szükség esetén történő leépítések szakszerű kezelése mind fontos részei a HR működésének. (Karoliny-Poór, 2017)

A munkavállalók egyéni és csoportos teljesítményének nyomon követése és értékelése segíti a szervezetet abban, hogy az egyéni eredmények illeszkedjenek a vállalati célkitűzésekhez. A visszajelzésen alapuló teljesítményértékelés ösztönzőleg hat a munkavégzésre, és alapja a javadalmazásnak, előléptetésnek vagy továbbképzésnek. (Karoliny-Poór, 2017)

A bér és juttatások rendszere nemcsak az anyagi kompenzációról szól, hanem az ösztönzés eszköze is. A hatékony ösztönző javadalmazás igazodik a teljesítményhez, versenyképes és igazságos, valamint támogatja a munkavállalók motivációját és megtartását. (Karoliny-Poór, 2017)

Az alkalmazottak és a szervezet közötti kommunikációs és egyeztetési folyamatok jelentős hatással vannak a munkakultúrára, a lojalításra és az elköteleződésre. Az érdekegyeztetési mechanizmusok (pl. szakszervezeti kapcsolatok) elősegítik a konfliktusok megelőzését és a munkahelyi légkör javítását. (Karoliny-Poór, 2017)

E funkciók nem külön-külön, hanem egymással integráltan működnek egy hatékony emberi erőforrás menedzsment rendszeren belül. Az EEM tehát nem pusztán operatív tevékenység, hanem stratégiai fontosságú szervezeti funkció, amely hozzájárul a hosszú távú versenyképesség fenntartásához. (Karoliny-Poór, 2017)

2.2. AZ ÖNKORMÁNYZATI SZFÉRÁBAN ALKALMAZOTT HR-MÓDSZEREK

Az önkormányzati szféra emberi erőforrás menedzsmentje sajátos, több szempontból is eltér a vállalati szektorban alkalmazott gyakorlatoktól. A közszolgálati munkahelyek nem profitorientált szervezetek, céljuk a közösségi szükségletek ellátása, közfeladatok ellátása, ezért a HR-folyamatok is más elvárásokhoz igazodnak. Emellett a jogszabályi környezet, a központosított bérpolitika és az alacsony pénzügyi mozgástér is komoly kereteket szab a humánpolitikai eszközöknek – kiemelten igaz ez a kisebb, vidéki önkormányzatokra. (Fási et al., 2020; Zongor, 2024)

A következőkben bemutatom az önkormányzati szféra emberi erőforrás gazdálkodásának legfontosabb területeit. Az elemzés során láthatóvá válik, hogy a kisközségi önkormányzatok HR-tevékenysége többnyire a jogszabályi előírásokhoz kötött, erősen korlátozott mozgástérrel bír, ugyanakkor helyi szinten gyakran kreatív megoldásokkal igyekeznek pótolni a hiányosságokat.

2.2.1. Toborzás és kiválasztás – szűk lehetőségek, nagy kihívások

Az önkormányzatok munkatársainak kiválasztása jogszabályban meghatározott módon, általában nyílt pályázati eljárás során történik. A pályázati kiírásnak tartalmaznia kell a betöltendő munkakörhöz kapcsolódó jogszabályi elvárásokat (pl. végzettség, közigazgatási gyakorlat), valamint a munkakörre jellemző kompetenciákat. A kiválasztási folyamatot szigorú formai és eljárási szabályok határozzák meg, ami csökkenti a HR-módszerek rugalmasságát. (Pfeifer-Tóth-Jugovits, 2019)

A kisközségi önkormányzatok esetében ez a helyzet gyakran még nehezebb. A települések mérete, elhelyezkedése és vonzereje hatással van arra, hány és milyen jelentkező érkezik egy-egy meghirdetett pozícióra. A fiatal, képzett munkaerő sokszor inkább a városokban keres elhelyezkedési lehetőséget, így a toborzás gyakran inkább a hiánypótlás, mint a versenyhelyzet kezeléséről szól. (Fási et al., 2020)

2.2.2. Teljesítményértékelés – inkább informális, mint rendszerszerű

A közszférában általában nem épültek ki olyan strukturált, objektív és következetes teljesítményértékelési rendszerek, mint a magánszektorban. A kisebb létszámú hivatalokban a vezetők közvetlen módon, személyes ismeret és napi munkakapcsolat alapján ítélik meg a dolgozók munkáját. Ez informálisan működő visszajelzéseket jelent, amelyek gyakran nem dokumentáltak, és ritkán kapcsolódnak konkrét célkitűzésekhez vagy mérőszámokhoz.

A teljesítményértékelés azonban nem csupán adminisztratív célokat szolgálhat, hanem lehetőség lenne arra is, hogy az önkormányzat vezetése motiválja a dolgozókat, irányt adjon a fejlődésüknek, és alapot biztosítson az elismerések, előléptetések vagy esetleges átszervezések megalapozásához. (Zongor, 2024)

2.2.3. Képzés és továbbképzés – jogszabályi kötelezettség korlátos eszközökkel

A közszolgálati dolgozók továbbképzése jogilag előírt, rendszeres tevékenység. Ennek célja a szakmai ismeretek naprakészen tartása, különösen a gyakran változó jogszabályi környezethez való alkalmazkodás érdekében. Emellett szükség van a digitális kompetenciák fejlesztésére is, hiszen egyre több közigazgatási ügyintézés történik elektronikus úton.

A képzések megszervezése azonban gyakran nehézkes a kisközségi önkormányzatoknál. Ennek okai: a szűk költségvetés, a helyettesítési nehézségek, illetve a releváns képzésekhez való földrajzi hozzáférés. Ezért a pályázati források (pl. EFOP, TOP) kulcsszerepet játszanak a humán erőforrás fejlesztésében. Gyakorlatias, helyi igényekhez illeszkedő képzésekre lenne leginkább szükség. (Karoliny-Poór, 2017)

2.2.4. Javadalmazás és ösztönzés – korlátozott eszköztár, alternatív megoldások

A közszolgálatban dolgozók jövedelmi viszonyait országosan egységes bértáblák határozzák meg, amelyek csak korlátozott mozgásteret engednek az önkormányzati munkáltatóknak. A falusi és kisközségi hivatalok esetében ez különösen érzékeny kérdés, hiszen a bérek sokszor elmaradnak a versenyszféra, sőt, más közintézmények által kínált szinttől is. A munkavállalói motiváció és lojalitás megőrzése ezért elsősorban a nem pénzbeli jutatások és a helyi ösztönző eszközök révén válhat megvalósíthatóvá. (Szabó–Szakács, 2016; Fási et al., 2020)

Az önkormányzatok számára a kiegészítő jutatások rendszere jelenti az egyik legfontosabb lehetőséget a munkavállalók anyagi megbecsülésének kifejezésére. Ide sorolható például a munkába járás költség térítése, az étkezési hozzájárulás, az egyszeri jutalmak, a lakhatási támogatás, illetve a különféle szociális jellegű kedvezmények biztosítása. A munkáltatói ösztönzés komplex eszköztárának része továbbá a Cafeteria-rendszer, amely a közszolgálati szabályzat alapján minden évben a költségvetési lehetőségekhez, valamint a mindenkori adó- és járulékszabályokhoz igazodva kerül meghatározásra. (Szabó–Szakács, 2016; Karoliny–Poór, 2008; Fási et al., 2020)

A szabályzat szerint a Cafeteria-juttatások éves keretösszegét az adott év pénzügyi feltételei határozzák meg. A munkáltató ezen belül különböző, a dolgozók által szabadon választható elemeket biztosíthat, mint például a Széchenyi Pihenő Kártya (SZÉP-kártya), a sport- és kulturális rendezvényekre szóló belépők, valamint a lakáscélú hiteltörlesztéshez nyújtott támogatás. Az éves keret és az elérhető elemek köre évről évre felülvizsgálatra kerül, és a

változásokról minden dolgozót hivatalos tájékoztatásban értesítenek. (Szabó–Szakács, 2016; Karoliny–Poór, 2008)

E rendszer elsődleges célja, hogy a korlátozott bérfejlesztési mozgástér mellett is lehetőséget teremtsen a dolgozók anyagi és erkölcsi elismerésére. A Cafeteria-rendszer rugalmas, egyéni választási lehetőséget biztosító formája növeli a munkavállalók elégedettségét, hozzájárul a szervezeten belüli elköteleződéshez és a munkaerő megtartásához. A kisközségi önkormányzatok számára ez különösen fontos eszköz, hiszen a kis települések korlátozott pénzügyi kapacitása mellett ez jelenti az egyik leghatékonyabb módját a humán erőforrás motiválásának és megbecsülésének. (Karoliny–Poór, 2008; Szabó–Szakács, 2016; Fási et al., 2020) (Belügyminisztérium, 2019)

2.2.5. Munkakörök sokoldalúsága, szervezeti rugalmasság

A kisközségi önkormányzatok kis létszáma miatt gyakran egy munkavállaló többféle funkciót is ellát. Ez a helyi igényekhez való közvetlen igazodás következménye. Gyakori, hogy az ügyintéző nemcsak adminisztratív feladatokat végez, hanem részt vesz pályázatírásban, közösségi programok szervezésében vagy akár a kommunikációs feladatokban is. Ez a rugalmasság hasznos lehet a szervezet számára, ugyanakkor túlterheléshez és kiégéshez is vezethet, ha nincs kellő egyensúly és támogatás. Ezért is lenne fontos, hogy a HR-funkciók tudatosan épüljenek be a vezetés napi gyakorlatába – még akkor is, ha nincs külön humánpolitikai szakember. (Karoliny–Poór, 2017)

2.3. KISKÖZSÉGI ÖNKORMÁNYZATOK

A kisközségi önkormányzatok vizsgálata azért kiemelten fontos, mert a magyar településszerkezet túlnyomó többségét kistelepülések alkotják, ahol a helyi igazgatás és közszolgáltatások megszervezése eltérő kihívásokat jelent, mint a városi környezetben. A kisebb önkormányzatok működése szorosabban összefonódik a helyi közösségek mindennapjaival, ugyanakkor korlátozott anyagi, szakmai és humán erőforrások mellett kell biztosítaniuk a jogszabályban előírt feladatok ellátását. A következőkben részletesen bemutatom a kisközségi önkormányzatok működésének sajátosságait, feladatait, valamint összehasonlítom helyzetüket a városi önkormányzatokkal. (Fási et al., 2020; Zongor, 2024)

2.3.1. A kisközségi önkormányzatok működésének sajátosságai

A kisközségi önkormányzatok a magyar önkormányzati rendszer olyan alapsejtjei, amelyek különösen fontos szerepet töltenek be a helyi társadalom mindennapi működésében, közszolgáltatásaiban és közösségszervezésében. Működésükre jelentős hatást gyakorol a településméret, a lakosság demográfiai jellemzői, valamint a központi állami szabályozások.

Bár formailag azonos jogállásúak a városi önkormányzatokkal, működési környezetük számos tekintetben eltérő, így sajátos megközelítést igényel az emberi erőforrás-gazdálkodás és a feladatellátás szempontjából is. (Belügyminisztérium, 2019, Fási et al., 2020)

A kisközségi önkormányzatok jogalapját és működésük kereteit az Alaptörvény és a 2011. évi CLXXXIX. törvény biztosítja. Ezek a jogszabályok garantálják az önkormányzatok autonómiáját és feladatellátási kötelezettségét, de a helyi adottságok és források különbségei jelentős eltéréseket eredményeznek a működés minőségében és hatékonyságában. (Fási et al., 2020)

A kisközségi önkormányzatok sajátosságait több tényező határozza meg. Az alábbiakban három olyan szempontot emelek ki, amelyek különösen meghatározzák a hivatalok mindennapi működését: a létszám és a feladatellátás aránya, a lakossággal való közvetlen kapcsolat, valamint a helyi társadalomhoz való beágyazottság. Ezek vizsgálata segít feltárni, hogy a korlátozott erőforrások ellenére hogyan tudják a kisközségi önkormányzatok biztosítani a közszolgáltatások folytonosságát.

2.3.1.1. Kis létszám – sokrétű feladatellátás

A kisközségi önkormányzatok egyik legmarkánsabb sajátossága, hogy kisméretű apparátussal működnek, ahol egy-egy dolgozó többféle feladatot lát el. A jegyző és az ügyintézők gyakran egy személyben végzik el a pénzügyi, igazgatási, szociális és fejlesztéspolitikai ügyek kezelését. Ezzel szemben a nagyobb városi önkormányzatokban ezekre külön-külön szakterületek, osztályok állnak rendelkezésre. (Zongor, 2024)

A feladatellátásban így nagy szerepe van az egyéni kompetenciáknak, a gyakorlati tapasztalatnak és a rugalmas munkaszervezésnek. Ez a munkavállalók részéről magas szintű alkalmazkodást és elkötelezettséget kíván, viszont fokozott terhelést és kiegészi kockázatot is hordoz. (Belügyminisztérium, 2019)

2.3.1.2. Közvetlen kapcsolat a lakossággal

A kisközségi önkormányzatok esetében a hivatal és a lakosság közötti viszony szorosabb és közvetlenebb, mint a városi környezetben. A lakosok gyakran személyesen, ismeretségi alapon keresik fel az önkormányzatot, így a hivatali dolgozók nem csupán ügyintézőként, hanem bizalmi személyekként is funkcionálnak. Ez elősegíti a gyors ügyintéризést, de fokozott diszkréciót és professzionális hozzáállást is megkövetel. (Belügyminisztérium, 2019)

2.3.1.3. Korlátozott anyagi és szakmai erőforrások

A kistelepülések költségvetése jellemzően szűkös, így az önálló feladatellátás gyakran nem lehetséges. Ezért sok esetben más településekkel közös önkormányzati hivatalokat működtetnek, illetve társulásokat hoznak létre közszolgáltatások közös szervezésére. Ez ugyan javíthatja a költséghatékonyságot, de csökkenti a helyi autonómiát és nehezíti a döntéshozatali folyamatokat. (Zongor, 2024)

2.3.1.4. Társadalmi és demográfiai kihívások

A kisközségi önkormányzatok működését a kedvezőtlen demográfiai folyamatok – előregezés, elvándorlás, munkaerőhiány – is befolyásolják. Ezek hatására csökken a helyi adóalap, visszaesnek a közösségi aktivitások, és nehezebbé válik a munkaerő toborzása és megtartása. A közszolgálati életpálya kevésbé vonzó a fiatalabb generáció számára, így sok esetben a hivatalok idősebb munkatársakra támaszkodnak, akik nyugdíjba vonulásukkal pótolhatatlan tudást visznek magukkal (Belügyminisztérium, 2019)

A fejezet összegzéseként elmondható, hogy a kisközségi önkormányzatok működését egyszerre jellemzi a helyi közösséghez való szoros kötődés, a forráshiányból fakadó korlátozottság, valamint a munkaszervezet kis létszámából adódó sajátos kihívások. Ezek a tényezők különösen érzékennyé teszik a humánerőforrás-kezelést, és megkövetelik a kreatív, rugalmas megoldások alkalmazását, hogy az önkormányzati működés hatékony és fenntartható maradjon.

2.3.2. A kisközségi önkormányzatok szerepe és feladatai

A kisközségi önkormányzatok Magyarország településszerkezetének alapvető egységei, amelyek elsődleges feladata a helyi lakosság életfeltételeinek biztosítása, a közösség érdekeinek képviselete és a közhatalom decentralizált gyakorlása. A 2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól értelmében a települési önkormányzatok – így a kisközségi is – önálló jogi személyként rendelkeznek a helyi közügyek önálló intézésének jogával. Ez azt jelenti, hogy saját hatáskörükben hoznak döntéseket a helyi lakosságot érintő ügyekben, ugyanakkor felelősséggel is tartoznak azokért. (Pfeifer-Tóth-Jugovits, 2019)

2.3.2.1. Kötelező és önként vállalt feladatok

A kisközségi önkormányzatok tevékenysége két fő feladattípus köré csoportosul: kötelező és önként vállalt feladatokra. A kötelező feladatok jogszabályban rögzítettek, és minden település esetében az alapvető közszolgáltatások biztosítását jelentik. Ilyenek például: a közvilágítás fenntartása, a helyi közutak és közterületek karbantartása, az óvodai nevelés

megszervezése, a szociális alapszolgáltatások biztosítása, valamint a közbiztonság helyi támogatása. Ezen kívül az önkormányzatok dönthetnek arról, hogy erőforrásaik függvényében milyen önként vállalt feladatokat kívánnak ellátni. Ez lehet például kulturális programok szervezése, sportlétesítmények működtetése, vagy éppen helyi értéktárak létrehozása (Zongor, 2024).

2.3.2.2. *A közösség-szervező szerep*

A kisközségi önkormányzatok nemcsak közigazgatási, hanem közösségépítő funkciót is betöltenek. Feladatuk a helyi identitás ápolása, a hagyományok megőrzése, valamint a társadalmi kapcsolatok fenntartása és fejlesztése. Ez különösen fontos a kistelepüléseken, ahol a társadalmi élet gyakran az önkormányzat által szervezett események köré szerveződik – legyen szó falunapokról, ünnepi rendezvényekről vagy civil szervezetek támogatásáról (Ács et al., 2019).

2.3.2.3. *A vidéki és városi önkormányzatok közötti különbségek*

A városi és kisközségi önkormányzatok működési kereteit alapvetően ugyanaz a jogi szabályozás határozza meg, azonban a gyakorlatban jelentős eltérések mutatkoznak közöttük szervezeti felépítésükben, pénzügyi mozgásterükben, humánerőforrás-kapacitásukban és társadalmi beágyazottságukban. A különbségek hátterében elsősorban a települések méretéből, gazdasági lehetőségeiből és infrastrukturális adottságaiból eredő tényezők. (Pfeifer-Tóth-Jugovits, 2019)

2.3.2.4. *Szervezeti felépítés és apparátus*

A városi önkormányzatok általában fejlettebb, tagoltabb hivatali struktúrával rendelkeznek. Külön szakosztályok működnek például a pénzügyek, a városfejlesztés, a szociális ellátás vagy az oktatás területén. Ezzel szemben a kisközségi hivatalok kis létszámú, általános feladatokat ellátó apparátussal működnek, ahol egy-egy dolgozó egyszerre több szakterületért felel. (Zongor, 2024)

A kisebb településeken az önálló polgármesteri hivatal fenntartása gyakran nem lehetséges, ezért több község közös önkormányzati hivatalt működtet, ami gazdaságossági szempontból előnyös lehet, de csökkentheti a helyi ügyintézés közvetlenségét és gyorsaságát. (Fási et al., 2020)

2.3.2.5. *Gazdasági és pénzügyi különbségek*

A városok általában nagyobb helyi bevételekkel rendelkeznek, például a helyi iparüzési adóból, idegenforgalmi adóból vagy parkolási díjakból. Ezek lehetővé teszik, hogy saját forrásból is megvalósítsanak fejlesztéseket, fenntartsanak intézményeket, és önálló szakmai

stábot tartsanak fenn. Ezzel szemben a falvak bevételi lehetőségei korlátozottak: az ipari termelés vagy a turizmus általában kisebb volumenű, az adóalap szűkebb. Emiatt a kisközségi önkormányzatok gyakran pályázati forrásokra vagy állami normatív támogatásra szorulnak. A pénzügyi kiszolgáltatottság következtében a fejlesztések sokszor akadoznak, a meglévő szolgáltatások színvonala pedig nem mindig éri el a városi szintet. (Belügyminisztérium, 2019)

Közigazgatási szolgáltatások elérhetősége

Városi önkormányzatok esetében a legtöbb közszolgáltatás helyben elérhető: például kormányablak, okmányiroda, középiskola, járási hivatal, egészségügyi intézmény. A falvakban azonban ezek a szolgáltatások többnyire hiányoznak, így az állampolgároknak más településre kell utazniuk ügyintézés céljából. Ez különösen az idősebb és mobilitásukban korlátozott lakosok számára jelent hátrányt. (Fási et al., 2020)

2.3.2.6. *Közösségi élet és társadalmi szerkezet*

A társadalmi viszonyok is eltérőek, míg a városokban az emberek közötti kapcsolatok lazábbak, addig a falvakra jellemző a szorosabb, személyes ismeretségen alapuló közösségi háló. Ez hatással van az önkormányzati döntések társadalmi elfogadottságára, a részvételi hajlandóságra, valamint az önkormányzati munkatársak lakossággal való kapcsolatára is. Ugyanakkor a kisebb közösségekben nagyobb nyomás nehezedhet a hivatalokra, hiszen a személyes kapcsolatok erősebbek, az elvárások közvetlenebbül jelennek meg. Ez a működést egyszerre teheti hatékonyabbá és sebezhetőbbé is. A közösség-szervező tevékenység erősíti a lakosság kötődését a településhez, növeli a helyi együttműködési hajlandóságot, és hozzájárul a közösségi erőforrások hatékonyabb kihasználásához is. (Belügyminisztérium, 2019)

2.3.2.7. *Feladatellátás a korlátok között*

Fontos kiemelni, hogy a kisközségi önkormányzatok gyakran szűkös erőforrásokkal gazdálkodnak, mind pénzügyi, mind humán kapacitás terén. Ennek következtében a feladatellátásban jelentős szerepet kapnak a társulási formák, különösen a közös önkormányzati hivatalok. Ezáltal több település osztozik egyazon apparátuson, ami gazdaságosabb működést tesz lehetővé, ám egyben csökkenti a közvetlen, helyi ügyintézés lehetőségét is. (Zongor, 2024)

A feladatellátás hatékonysága nagyban múlik a helyi vezetők, különösen a polgármester és a jegyző kompetenciáján, együttműködési készségén, valamint azon, hogy mennyire sikerül bevonni a lakosságot a döntéshozatalba. (Zongor, 2024)

2.3.3. A helyi közösségek és az önkormányzati munkavállalók kapcsolata

A kisközségi önkormányzatok működésének egyik sajátos és meghatározó jellemzője a szoros és közvetlen kapcsolat a helyi lakossággal. A település kis méretéből és a közösség zártabb jellegéből fakadóan az önkormányzati dolgozók – különösen a polgármester, a jegyző, valamint az ügyintézők – nem csupán hivatali szereplőként vannak jelen, hanem személyesen is ismertek a lakosság körében. Ez az emberi közelség egyszerre jelent előnyt és kihívást az önkormányzati működés szempontjából. (Fási et al., 2020)

A kisközségi önkormányzatok működésének egyik sajátos és meghatározó jellemzője a szoros és közvetlen kapcsolat a helyi lakossággal. A település kis méretéből és a közösség zártabb jellegéből fakadóan az önkormányzati dolgozók – különösen a polgármester, a jegyző, valamint az ügyintézők – nem csupán hivatali szereplőként vannak jelen, hanem személyesen is ismertek a lakosság körében. Ez az emberi közelség egyszerre jelent előnyt és kihívást az önkormányzati működés szempontjából. (Fási et al., 2020)

A kisközségi önkormányzatok működésének sajátosságai nemcsak a szervezeti felépítésben, a gazdasági lehetőségekben és a feladatellátásban mutatkoznak meg, hanem abban is, ahogyan a hivatalok kapcsolatot tartanak a helyi közösségekkel. A következő alfejezet ezért azt vizsgálja, hogy miként alakul a helyi közösségek és az önkormányzati munkavállalók kapcsolata, milyen előnyökkel és kihívásokkal jár a közvetlen, bizalmi viszony a lakosság és a hivatal dolgozói között.

2.3.3.1. Közvetlen, bizalmi kapcsolat

A helyi hivatalok munkatársai napi szintű kapcsolatban állnak az ügyfelekkel, akik gyakran nemcsak mint ügyintézőkhöz, hanem mint személyes ismerősökhöz is fordulnak hozzájuk. Ez a bizalmi viszony nagyban megkönnyíti az információáramlást, és lehetővé teszi a lakossági igények gyors és pontos felismerését (Fási et al., 2020). Az emberek könnyebben nyílnak meg egy olyan hivatalnok előtt, akit személyesen is ismernek, s akiről tudják, hogy a közösség tagjaként dolgozik értük, ugyanakkor ez a közelség növeli a munkavállalókra nehezedő nyomást is. A személyes ismeretség torzíthatja a hivatalos döntéshozatalt, ami veszélyeztetheti az objektivitást, vagy akár kliensrendszerek kialakulásához is vezethet. Ezért a kisközségi hivatalokban különösen fontos a diszkréció, az etikus magatartás és a következetes ügykezelés fenntartása. (Belügyminisztérium, 2019)

2.3.3.2. Szerepkonfliktusok és társadalmi elvárások

Az önkormányzati dolgozók falun nemcsak köztisztviselők, hanem gyakran maguk is a közösség aktív tagjai: szülők, szomszédok, egyesületi tagok, sportvezetők. E szereptöbbség

konfliktushelyzetekhez vezethet, különösen akkor, ha a hivatali kötelezettségek nem esnek egybe a közösségi elvárásokkal. Egy ügyintézőnek például hivatali szerepkörben meg kell tagadnia egy kérelem jóváhagyását, miközben magánemberként együtt él az érintettel a településen (Fási et al., 2020).

Ez a kettősség nagy lelki és erkölcsi teherrel járhat, különösen, ha a dolgozó nincs megfelelően felkészítve az ilyen helyzetek kezelésére. A helyi társadalmi normákhoz való alkalmazkodás szükségessége ugyanakkor erősítheti is az elköteleződést, ha a munkavállalók küldetéstudattal végzik a munkájukat. (Zongor, 2024)

2.3.3.3. A közösségi beágyazottság előnyei

A helyi közösséggel való szoros kapcsolat előnye, hogy az önkormányzat közvetlen visszajelzést kap a tevékenységéről, legyen az pozitív vagy negatív. Ez segíti a hivatali munka folyamatos fejlesztését, valamint az állampolgári részvétel és bizalom fenntartását. A bizalmi tőke ugyanis alapja a demokratikus helyi kormányzásnak: ha a lakosok bíznak az önkormányzati dolgozóknak, nagyobb arányban vesznek részt helyi ügyekben, kezdeményezésekben, és együttműködőbbek a közügyek alakításában is. (Zongor, 2024)

Az önkormányzati munkatársak tehát nem csupán a hivatal részei, hanem a közösség összetartó elemei is. Munkájuk hatása túlmutat az ügyiratokon: jelenlétük és magatartásuk formálja a helyi társadalmi légkört, a közszolgálatba vetett bizalmat és az önkormányzat megítélését is. (Fási et al., 2020)

2.3.4. Munkaerőhiány és a fluktuáció a vidéki önkormányzatokban

A vidéki önkormányzatok egyik legsúlyosabb és leggyakrabban jelentkező kihívása a megfelelő számú és képzettségű munkaerő biztosítása, valamint a már alkalmazásban álló dolgozók megtartása. A munkaerőhiány és a magas fluktuáció negatívan befolyásolja az önkormányzati szolgáltatások színvonalát, a hivatal működési stabilitását, valamint a közösségi bizalom megrendüléséhez is vezethet. A probléma komplex, és egyaránt tartalmaz strukturális, gazdasági, demográfiai és motivációs elemeket (Belügyminisztérium, 2019; Zongor, 2024).

2.3.4.1. A munkaerőhiány sajátosságai és okai a kisközségi önkormányzatokban

A kisközségi térségekben működő önkormányzatokat sújtó munkaerőhiány nem kizárólag a közszférát érinti, hanem a helyi társadalom egészére is kihat. A fiatalabb, képzett munkavállalók jellemzően a városokban vagy külföldön keresnek elhelyezkedési lehetőséget, így a falvak munkaerő-utánpótlása folyamatosan szűkül. A helyben maradó munkaerő körében

pedig magas a középkorú és idősebb dolgozók aránya, akik hosszabb távon nehezen pótolhatók (Zongor, 2024).

A közszolgálati munkahelyek – különösen a kis önkormányzatoknál – kevésbé vonzóak a fiatalabb generációk számára. Az alacsony bérezés, a korlátozott előmeneteli lehetőségek és a gyakran túlzott munkaterhelés nem kínálnak perspektívát azok számára, akik rugalmasabb, versenyképesebb munkahelyi környezetre vágnak. (Fási et al., 2020)

2.3.4.2. A fluktuáció következményei

A fluktuáció – azaz a dolgozók rendszeres távozása és pótlása – különösen érzékenyen érinti a kis létszámú önkormányzati szervezeteket. Egy-egy kulcsembert távozása (pl. jegyző, pénzügyi ügyintéző) működési zavarokat, adminisztratív lemaradásokat és ügyfél-elégedetlenséget eredményezhet. Az új dolgozók betanítása idő- és energiaigényes, és sok esetben nem is sikerül a korábbi szintet rövid időn belül visszaállítani (Fási et al., 2020).

A fluktuáció nemcsak pénzügyi, hanem pszichológiai terhet is ró a szervezetre: csökkenti a munkatársi bizalmat, rontja a csapatkohéziót, és gyengíti a szervezet hosszú távú tanulási képességét. Különösen problémás ez azokban a falvakban, ahol már eleve nehéz új munkatartót találni, és minden tapasztalt dolgozó távozása komoly veszteségként jelenik meg. (Belügyminisztérium, 2019)

2.3.4.3. Az önkormányzatok kiszolgáltatottsága

A vidéki önkormányzatok gyakran nincsenek abban a helyzetben, hogy versenyképes juttatásokkal vagy karrierígéretekkel csábítsák a munkavállalókat. A bérezés központi bértáblához kötött, a helyi költségvetésből fakadóan korlátozott az egyéb ösztönző eszközök köre. Ezért a munkaerőhiány és fluktuáció kezeléséhez sok esetben pályázati forrásokra, kreatív szervezési megoldásokra, illetve erős helyi elköteleződésre van szükség. (Zongor, 2024)

2.3.4.4. Ösztönzési és motivációs tényezők

Az önkormányzati szférában a motiváció és a lojalitás kiemelt jelentőségű, hiszen a korlátozott bérszint és az erőforráshiány miatt a vezetőknek gyakran alternatív eszközökhöz kell nyúlniuk a munkatársak elkötelezettségének fenntartására. A közszolgálatban dolgozók számára a pénzbeli juttatások mellett egyre nagyobb súlyt kapnak a nem anyagi ösztönzők, mint például a munkahelyi légkör, a közösségi megbecsülés vagy a szakmai fejlődési lehetőségek (Fási et al., 2020).

A lojalitás erősítésében fontos szerepet játszik a helyi közösséghez való kötődés. A kisebb településeken dolgozó jegyzők és ügyintézők gyakran személyesen ismerik az ügyfeleket,

ami fokozza a felelősségérzetet és a szervezet iránti elköteleződést. Ugyanakkor ez a közvetlen kapcsolat túlterheltséget és kiégést is eredményezhet, ha nincs megfelelő szakmai és vezetői támogatás (Poór et al., 2019).

A motiváció fenntartásának egyik lehetséges útja a rugalmas munkaszervezés és az életpálya-tervezés. Az OECD (2023) adatai alapján a nemzetközi gyakorlatban egyre nagyobb hangsúlyt kapnak a rugalmas munkaidő-modellek és a folyamatos tanulást támogató HR-eszközök. A hazai önkormányzatok körében ezek bevezetése még kezdeti fázisban van, ugyanakkor a hosszú távú megtartás egyik kulcsa lehet.

Az ösztönzés eredményessége szorosan összefügg a vezetői stílussal is. A bizalomra épülő, támogató vezetés hozzájárulhat a lojalitás erősítéséhez, míg az autoriter irányítás könnyen elidegeníti a munkatársakat. Ezért a motivációs és ösztönzési rendszerek sikeressége nemcsak az anyagi forrásokon, hanem a vezetők személyes kompetenciáin is múlik (Zongor, 2024).

2.3.5. Miért nehéz megfelelő munkaerőt találni a vidéki önkormányzatokban?

A vidéki önkormányzatok humán erőforrás-gazdálkodása súlyos kihívásokkal néz szembe, különösen a megfelelő szakértelemmel, motivációval és hosszú távú elkötelezettséggel rendelkező munkavállalók megtalálása terén. A probléma nem csupán munkaerő-piaci természetű, hanem szorosan összefügg a településszerkezeti, demográfiai és intézményi adottságokkal is (Fási et al., 2020).

Az elöregedő népesség és a fiatalabb korosztályok elvándorlása miatt szűkül a helyben elérhető munkaerő-utánpótlás, miközben a közlekedési és infrastrukturális korlátok tovább csökkentik a potenciális munkavállalók számát. Ráadásul a helyben maradó lakosság jelentős része nem rendelkezik a közszolgálati munkakörökhöz szükséges képesítésekkel, így az önkormányzatoknak gyakran szűk merítési bázissal kell dolgozniuk (Belügyminisztérium, 2019)

Ezt a helyzetet súlyosbítja, hogy a közszolgálati pálya egyre kevésbé tűnik vonzó alternatívának a fiatal, képzett munkaerő számára. A bértáblákhoz kötött jövedelmek messze elmaradnak a magánszféra kínálta lehetőségektől, különösen a jogi, pénzügyi vagy műszaki végzettségű szakemberek esetében. A kisebb hivatalok lapos szervezeti hierarchiája ráadásul kevés esélyt kínál előmenetelre, a pályakezdők számára így nem biztosít hosszú távú karri-

erperspektívát. Emellett a versenyszféra rugalmassága, a home office elterjedése és a nagyobb szakmai mozgástér mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a közszolgálat kevésbé tűnjön vonzó életpályának (Zongor, 2024).

A problémát tovább erősíti a szakmai elvárások és a munkaterhek sajátos összetétele. A kis önkormányzatoknál gyakran előfordul, hogy egyetlen munkatárs egyszerre több, különböző szakterületért felel – a pénzügyi adminisztrációtól kezdve a szociális ügyintézésen át a pályázatkezelésig vagy a közbeszerzésig. Ez a sokrétű feladatellátás magas fokú szakértelmet, önállóságot és terhelhetőséget kíván, ami eleve leszűkíti a jelentkezők körét. A betanulás is idő- és energiaigényes folyamat, miközben a hivatalok többsége nem rendelkezik külön HR- vagy mentorrendszerrel. Mindez oda vezet, hogy a pályakezdők gyakran túlzott nyomásként érzékelik a feladatokat, és hamar kiábrándulnak a pályából, így az elvárások és a tényleges lehetőségek között tartós feszültség alakul ki (Fási et al., 2020).

2.3.6. A fluktuáció főbb okai és következményei

A vidéki önkormányzatokban tapasztalható fluktuáció – azaz a munkavállalók rendszeres távozása és cserélődése – az egyik legjelentősebb akadálya a stabil és hatékony működésnek. A fluktuáció különösen érzékenyen érinti a kis létszámú szervezeteket, ahol már egyetlen kulcsembert hiánya is aránytalan működési zavarokat okozhat. Az önkormányzati szektorban ez a jelenség nemcsak gazdasági, hanem szakmai és társadalmi következményekkel is jár (Fási et al., 2020).

A fluktuáció főbb kiváltó okaiként tarjuk számon az alacsony jövedelmi szintet és bérezési versenyhátrányt, a magas munkaterhelést és szereptúltelítettséget, továbbá a karrierlehetőségek hiányát.

A közszolgálati szektor – különösen a kisebb önkormányzatok – nem képesek versenyezni a magánszféra bérezési szintjével. A központosított szabályozott bértáblák nem tükrözik megfelelően a munkaterhelést vagy a szakmai felelősséget. Ebből fakadóan a tapasztaltabb, értékes munkaerő gyakran a versenyszférában vagy nagyobb települések hivatalainál keres alternatívát (Belügyminisztérium, 2019)

A kis hivatalokban dolgozók gyakran egyszerre több munkakört is ellátnak – ez fokozott mentális és fizikai terheléssel jár. A folyamatos túlmunka, adminisztratív nyomás, és a kevés visszajelzésből eredő kiégés (burnout) elősegíti az elvándorlást. Különösen igaz ez a fiatalabb munkavállalókra, akik rugalmasabb, támogatóbb környezetet keresnek (Zongor, 2024).

A kisközségi önkormányzatok szervezeti struktúrája jellemzően lapos: kevés a vezetői pozíció, és szűkösek az előrelépési lehetőségek. Ez különösen hátrányos azoknak, akik hosszú távú szakmai fejlődésre törekednek. Ennek hiányában a dolgozók könnyen váltanak olyan munkakörökre, amelyek előnyösebb életpályát kínálnak. (Karoliny-Poór, 2017)

A tudásvesztés és betanítási költségek, a csökkenő ügyfél-elégedettség és szervezeti megítélés és a csapatkohézió megbomlása mind a fluktuáció következményei lehetnek a szervezetben. A tapasztalt munkatársak távozásával nemcsak humán kapacitás, hanem szervezeti tudás is elveszik. A betanítás időigényes, különösen, ha a pozíciók speciális ismereteket (pl. közbeszerzés, pályázatkezelés, ASP-rendszerek) igényelnek. A betanulási időszak alatt csökken a szervezet működési hatékonysága is (Fási et al., 2020)

A fluktuáció következtében akadozó ügyintézés, tapasztalatlan munkatársak és hibák megjelenése rontja a lakosság bizalmát az önkormányzatban. A hivatal így elveszítheti közösségi integráló szerepét, különösen, ha a munkatársi kör gyakran cserélődik, és nem épül ki stabil, közvetlen kapcsolat a lakossággal. (Belügyminisztérium, 2019)

A munkahelyi légkör is megsínyli a folyamatos távozásokat. A maradó dolgozók túlterheltté válhatnak, romlik a morál, és megbomlik a belső együttműködés. Ez láncreakciót indíthat el: a bizonytalan munkakörnyezet további elvándorlást generálhat. (Zongor, 2024)

2.3.7. Munkaerő-megtartási kihívások és lehetőségek

A vidéki önkormányzatok számára a megfelelő munkaerő megtalálása után annak hosszú távú megtartása jelenti az egyik legnagyobb emberi erőforrás-gazdálkodási kihívást. A kis létszámú szervezeteknél a kulcsszereplők távozése nemcsak munkaszervezési zavarokat okoz, hanem közvetlenül befolyásolja az önkormányzat működésének stabilitását, a lakossági ügyfélkiszolgálás színvonalát és a szervezeten belüli morált. Mindez különösen akkor válik hangsúlyossá, ha a pótlás nehéz vagy elhúzódó.

A megtartási nehézségek okai több irányból táplálkoznak: a dolgozók motivációs hiányosságai és az alacsony elégedettségi szint, a túlterhelt és sokszor elszigetelt munkakörök, valamint a szervezeti oldalról hiányzó vagy korlátozott megtartó eszközök egyaránt hozzájárulnak a fluktuációhoz. Emellett a modern munkaerőpiac változó elvárásai – például a rugalmas munkaszervezés iránti igény – a vidéki önkormányzatok számára külön kihívást jelentenek.

2.3.7.1. Motivációs hiányosságok és munkahelyi elégedetlenség

A közszerológálati életpálya vidéken kevésbé versenyképes, különösen a magánszféra kínálatával szemben. Az önkormányzati dolgozók jelentős része úgy érzi, hogy erőfeszítéseik nincsenek kellően elismerve sem anyagi, sem erkölcsi értelemben. Az elismerés hiánya, a monoton munkavégzés, a túlzott adminisztráció és az alacsony előmeneteli lehetőségek összességében csökkentik a dolgozók motivációját (Belügyminisztérium, 2019)

2.3.7.2. A munkakörök túlterheltsége és szakmai elszigeteltség

A kis hivatalokban a munkakörök gyakran túlterheltek, sokszor egy személyre hárulnak pénzügyi, szociális, pályázati és egyéb szakterületek. Ez nemcsak a minőségi munkavégzést nehezíti meg, hanem fokozza a kiégés kockázatát is. Emellett gyakori a szakmai elszigeteltség érzése is, hiszen nincs lehetőség kollégákkal, szakterületi munkatársakkal való rendszeres eszmecserére, ami tovább csökkenti a munkával való azonosulást (Fási et al., 2020).

2.3.7.3. Munkaerő-megtartást elősegítő eszközök

A megtartás egyik kulcsa a megfelelő munkakörülmények biztosítása. Ide tartozik a világos feladatmegosztás, az arányos munkaterhelés, a folyamatos visszajelzés és a vezetői támogatás. A szervezeti légkör és a munkatársak közötti bizalom is erős megtartó erő lehet, különösen olyan környezetben, ahol az anyagi ösztönzők korlátozottak.

Fontos megtartó eszköz a képzés és a továbbképzés lehetősége, amely egyrészt szakmai fejlődést, másrészt önbecsülést és elismerést nyújt a munkavállalónak. A képzési lehetőségekhez való hozzáférés ugyanakkor gyakran csak pályázatok vagy központi programok révén biztosítható (Zongor, 2024).

2.3.7.4. Rugalmas munkaszervezési megoldások

Bár a közigazgatásban hagyományosan kötött munkarend jellemző, a modern munkaerőpiaci elvárásokhoz igazodva egyre nagyobb szerepet kap a rugalmas munkaidő, a részmunkaidős foglalkoztatás, valamint a hibrid munkavégzés lehetősége. Ezek bevezetése a vidéki önkormányzatok esetében is előnyös lehet, amennyiben a szervezet működése nem sérül.

A munkavállalók bevonása a döntésekbe, a véleményük kikérése, valamint a nyílt, támogató vezetői attitűd hosszú távon bizalmat és elkötelezettséget teremt, ami csökkentheti a fluktuációt. (Karoliny-Póór, 2017)

2.3.7.5. Motiváció és lojalitás az önkormányzati dolgozók körében

Az önkormányzati dolgozók motivációja és szervezeti lojalitása alapvető feltétele a közszerológálati tevékenység hatékony és fenntartható működésének. A munkavállalók belső el-

köteleződése, munkahelyükhöz való hűsége, valamint szakmai azonosulása közvetlen hatással van a szolgáltatások minőségére, az ügyfélkapcsolatokra, sőt a települési közbizalom szintjére is. Különösen igaz ez a vidéki önkormányzatokra, ahol a dolgozók sokszor nemcsak munkavállalók, hanem a helyi közösség aktív tagjai is. (Zongor, 2024)

A motivációt a szakirodalom klasszikusan belső és külső tényezőkre osztja. A belső motiváció forrásai közé sorolhatók például az erkölcsi megbecsülés, az önmegvalósítás, a közösségi hasznosság érzése vagy a szakmai fejlődés lehetősége. A külső motivációs elemekhez tartozik többek között a fizetés, a juttatások, az előrelépési lehetőségek és a munkahely biztonsága. (Karoliny-Poór, 2017)

2.3.7.6. A lojalitás – mint a szervezet iránti tartós elkötelezettség – a motivációval szorosan összefüggő fogalom. Az elhivatott munkavállaló nemcsak hosszabb ideig marad egy szervezetnél, de azonosul is annak értékeivel, hajlandó plusz erőfeszítést tenni, és érdekelt a szervezet sikerében. A lojalitás megtartása a közsférában különösen nehéz, mivel a versenyszféra kedvezőbb feltételeket kínál, míg a közszolgálat inkább erkölcsi és identitásbeli alapokra épít. (Belügyminisztérium, 2019) Hogyan növelhető a dolgozók elköteleződése?

A dolgozói elköteleződés az a pszichológiai kötődés, amely során a munkavállaló azonosul a szervezet céljaival, értékeivel, és hajlandó plusz energiát fektetni munkájába a közös eredmények eléréseért. A lojalitás és az elkötelezettség nem csupán érzelmi, hanem stratégiai tényezők is, amelyek közvetlen hatással vannak a szervezeti teljesítményre, a fluktuáció mértékére és a szervezeti stabilitásra – különösen a közszolgálatban. (Karoliny-Poór, 2017)

1. Elismerés és visszajelzés

Az elköteleződés egyik legalapvetőbb pillére a munkatársak folyamatos megerősítése. A kutatások szerint a nem anyagi jellegű elismerések – mint a dicséret, nyilvános elismerés, vagy személyes visszajelzés – pozitív hatással vannak a munkavállalók érzelmi kötődésére és önértékelésére. Különösen igaz ez az önkormányzati dolgozók esetében, akik gyakran kevés kézzelfogható sikerélményt kapnak, miközben a munkájuk közvetlenül hat a közösség életére. (Belügyminisztérium, 2019)

2. Részvétel a döntéshozatalban

Az elkötelezettség erősítésének hatékony módja, ha a dolgozók bevonást kapnak a szervezetet érintő döntések előkészítésébe. A tapasztalatok szerint azok a munkatársak, akiknek lehetőségük van javaslatok megfogalmazására, vagy részvételre a szervezeti stratégia kiala-

kításában, sokkal nagyobb azonosulást mutatnak a szervezet céljaival. Ez a részvétel nemcsak a vezetés iránti bizalmat erősíti, hanem a szervezet iránti felelősségérzetet is növeli. (Zongor, 2024)

3. Képzés, fejlődés és karrierút biztosítása

A fejlődési lehetőségek megléte erőteljes elköteleződési tényező. A dolgozók akkor érzik magukat értékesnek és motiváltak, ha látják, hogy szervezetük hosszú távon is számol velük, és biztosítja számukra a szakmai fejlődést. A továbbképzések, tanfolyamok, pályázati programokban való részvétel mind hozzájárulnak a személyes kompetenciaérzet növekedéséhez és a lojalitás erősítéséhez. (Fási et al., 2020)

4. Támogató szervezeti kultúra

A munkahelyi légkör, a munkatársak közötti viszonyok és a vezetői attitűd kulcsszerepet játszanak az elköteleződés kialakulásában. A nyitott, őszinte kommunikáció, a konfliktusok megfelelő kezelése és a bizalommal teli szervezeti kultúra nemcsak a dolgozói elégedettséget javítja, hanem megelőzi a kiégést és csökkenti a távozási szándékot. A kisközségi önkormányzatokban különösen erős megtartó erő lehet a közösségi beágyazottság, ha azt tudatosan ápolják. (Karoliny-Poór, 2017)

5. HR-stratégiák és fejlesztési lehetőségek

A kisközségi önkormányzatok emberi erőforrás-gazdálkodása alapvetően a helyi adottságokhoz, az anyagi lehetőségekhez és a munkaerőpiaci környezethez igazodik. A toborzási és kiválasztási folyamatok jellemzően személyes kapcsolatokon és helyi ismertségen alapulnak, mivel a kisebb településeken korlátozott a potenciális jelentkezők köre. A képzési és továbbképzési lehetőségek fontos szerepet játszanak a szakmai felkészültség, valamint a jogszabályi megfelelés biztosításában, ugyanakkor ezek megvalósítása gyakran külső, pályázati forrásoktól függ. Az ösztönzőrendszerekben a pénzügyi korlátok miatt kiemelt jelentőséget kapnak az alternatív megoldások – például a rugalmas munkaidő, a szakmai fejlődési lehetőségek, a közösségi elismerés és a helyi kötődés erősítése (Karoliny 2008; Fási et al. 2020).

6. Pénzügyi és egyéb korlátok hatása az önkormányzati HR-re

A kisközségi önkormányzatok emberi erőforrás-menedzsmentjét erősen befolyásolják a költségvetési korlátok, amelyek a bérezési és juttatási lehetőségeket egyaránt meghatározzák. A közszolgálati bérek általában a központi bértáblákhoz igazodnak, kiegészítő juttatásként pedig leggyakrabban étkezési hozzájárulás, utazási költségtérítés vagy lakhatási támogatás érhető el. A motiváció és elkötelezettség fenntartását a pénzügyi ösztönzők hiányában a stabil munkahely, a közösséghez való tartozás és a közszolgálati elhivatottság biztosítja.

A fejlesztési és képzési programok finanszírozása jellemzően pályázati és külső támogatások bevonásával valósul meg (Poór et al. 2019;Bekényi, 2019)

2.4. EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT STRATÉGIÁK ÉS FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEK FÓKUSZBAN A VIDÉKI ÖNKORMÁNYZATOK

Az emberi erőforrás menedzsment a szervezetek egyik legfontosabb stratégiai területe, amely a gazdasági és társadalmi változások hatására folyamatosan új kihívásokkal találkozik. A versenyszférában a HR-rendszerek elsősorban a hatékonyság- és teljesítménynövelést célozzák, míg a közszférában – különösen a vidéki önkormányzatok esetében – a hangsúly inkább a közfeladatok ellátásán, a közszolgáltatások biztosításán és a szűkös erőforrásokkal való felelős gazdálkodáson van (Karoliny–Poór, 2017; Szabó–Szakács, 2016). A helyi önkormányzatok emberi erőforrás menedzsmentje sajátos környezetben működik, amelyet egyszerre határoznak meg a közszolgálati jogviszony és a közigazgatási szabályozás kötöttségei, valamint a pénzügyi korlátok és az aprófalvas településszerkezetből adódó kihívások. Ennek következtében a humánerőforrás-gazdálkodás gyakran kompromisszumokra kényszerül, hiszen a toborzás és beillesztés nehézségekbe ütközik, a képzési és karrierlehetőségek korlátozottak, az ösztönzőrendszerek pedig többnyire csak részben képesek ellensúlyozni az alacsonyabb bérezést és a túlterheltséget (Fási et al., 2018; Poór et al., 2019).

A nemzetközi trendek ezzel szemben a rugalmas munkavégzés, a folyamatos tanulás és a kompetenciaalapú HR-stratégia felé mutatnak, amelyek a közszolgálatban is egyre hangsúlyosabbak (OECD, 2023). Ezek a tapasztalatok iránymutatóak lehetnek a hazai önkormányzatok számára is, különösen vidéki térségekben, ahol a munkaerő megtartása és fejlesztése kulcskérdéssé vált. A vidéki önkormányzatok emberi erőforrás menedzsment stratégiáinak elemzése ezért a toborzás és beillesztés gyakorlatára, a képzési és továbbképzési lehetőségekre, az ösztönzőrendszerek működésére és alternatíváira, valamint a pénzügyi korlátok hatásaira összpontosít, lehetőséget adva a hazai gyakorlat nemzetközi trendekkel való összevetésére.

A humánerőforrás-gazdálkodás egyik alapfeladata a megfelelő munkatársak megszerzése és beillesztése, amely a vidéki önkormányzatok esetében különösen nehézségekkel jár. Az aprófalvas településszerkezet, a korlátozott pénzügyi lehetőségek és a munkaerőhiány miatt ezek az intézmények gyakran nem tudnak versenyképes feltételeket kínálni a potenciális

munkavállalóknak (Fási et al., 2018; Poór et al., 2019). A toborzás a közsférában jellemzően a pályázati rendszerhez kötődik, amely ugyan biztosítja az átláthatóságot és a jogszerűséget, de kevésbé rugalmas, mint a versenyszférában alkalmazott megoldások. A hirdetések sokszor kizárólag hivatalos felületeken jelennek meg, így a fiatal, digitális csatornákat preferáló korosztály kevésbé érhető el. A közigazgatási pályák vonzerejének csökkenése szintén hozzájárul ahhoz, hogy a megfelelően képzett és hosszabb távon is elkötelezett munkaerő bevonása nehézkes (Szabó–Szakács, 2016). A kiválasztás folyamata kötött, objektív szempontokhoz igazodik, ami bár biztosítja az átláthatóságot, gyakran háttérbe szorítja az olyan „puha” tényezőket, mint a motiváció vagy a közösségi illeszkedés, amelyek a kis létszámú vidéki hivatalokban különösen nagy jelentőséggel bírnának (Fási et al., 2018). A beillesztés többnyire formális és rövid, holott a nemzetközi tapasztalatok egyértelműen azt mutatják, hogy a strukturált beillesztési programok, a mentorálás és a gyakornoki rendszerek jelentősen növelhetik a munkavállalói elköteleződést és mérsékelhetik a fluktuációt (OECD, 2023; Szabó–Szakács, 2016). A toborzás és beillesztés területén ezért a fejlesztési irányokat a modern HR-eszközök adaptálása – például a digitális toborzás, a kompetencia-alapú kiválasztás vagy a strukturált „onboarding” programok – jelentheti.

Az ösztönzőrendszerek működtetése a közsférában eltér a versenyszféra gyakorlatától, mivel a szűkös költségvetési keretek korlátozzák a klasszikus pénzbeli ösztönzők alkalmazását (Karoliny–Poór, 2017). A vidéki önkormányzatokban a motiváció sokszor az állásbiztonságra, a közszolgálat stabilitására és a közösségi megbecsülésre épül, ám a fokozódó munkaerőhiány és fluktuáció miatt ezek már nem bizonyulnak elegendőnek (Poór et al., 2019). Emiatt egyre inkább előtérbe kerülnek az alternatív megoldások, mint a rugalmas foglalkoztatási formák, amelyek közé tartozik a részmunkaidő, a távmunka vagy a kötetlen munkaidő. Ezek a lehetőségek különösen a kisgyermekes nők és az idősebb munkavállalók megtartásában bírnak jelentőséggel, és bár Magyarországon a vidéki önkormányzatok digitális infrastruktúrájának hiányosságai korlátozzák elterjedésüket, a hibrid munkavégzés vagy a rugalmas munkaidő fokozhatja a szervezet vonzerejét (OECD, 2023; Szabó–Szakács, 2016). A szakmai fejlődési és karrierlehetőségek biztosítása ugyancsak kiemelt ösztönző, különösen a fiatal pályakezdők számára, akik számára a fejlődési kilátások és az előrelépési lehetőségek elsődleges motivációt jelentenek (Fási et al., 2018). A mentorálás, ösztöndíj-programok és belső karrierutak kialakítása ebben kulcsszerepet játszhat (Szabó–Szakács, 2016). Emellett fontosak a nem anyagi ösztönzők, így az elismerés, a szakmai autonómia,

a munka és magánélet összehangolása, a döntéshozatalba való bevonás és a rendszeres visszajelzés, amelyek a nemzetközi tapasztalatok szerint szintén erősítik a munkavállalói elköteleződést (OECD, 2023).

A vidéki önkormányzatok emberi erőforrás menedzsmentjét azonban alapvetően meghatározzák a pénzügyi korlátok. A szűkös költségvetési keretek következtében gyakran csak korlátozott forrás áll rendelkezésre személyi juttatásokra és humánfejlesztési programokra (Fási et al., 2018). A helyi adóbevételek alacsony szintje és a feladatfinanszírozás kötöttsége különösen a kisebb települések számára jelent nehézséget a bérezés és a munkaerő-megtartás területén (Belügyminisztérium, 2019). A pénzügyi szűkösség a bérezés mellett a képzési és továbbképzési lehetőségeket is érinti, amelyek sok esetben csak pályázati vagy központi támogatások révén valósulhatnak meg, ez pedig rendszertelen és egyenlőtlen hozzáférést eredményez (Fási et al., 2018). Hasonlóképpen problémát jelentenek az infrastrukturális és digitális hiányosságok, amelyek akadályozzák az atipikus foglalkoztatási formák, például a távmunka szélesebb körű elterjedését (OECD, 2023). Ennek következtében a vidéki önkormányzatok HR-stratégiái gyakran kényszerpályán mozognak, amelyek inkább a működés fenntartását, mintsem a hosszú távú humánfejlesztést támogatják (dr. Laki–dr. Szabó, 2019). Ugyanakkor a nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy a korlátozott pénzügyi lehetőségek részben kompenzálhatók alternatív ösztönzőkkel, mint a rugalmas munkaszervezés, a karrierfejlesztés vagy a közösségi elismerés formái, amelyek költséghatékony módon járulhatnak hozzá a munkaerő megtartásához és motiválásához (OECD, 2023).

Összességében a pénzügyi szűkösség a vidéki önkormányzati HR-menedzsment egyik legkritikusabb tényezőjének tekinthető. A humán erőforrások fenntartása és fejlesztése érdekében ezért kiemelt jelentősége van az immateriális ösztönzők és a külső támogatások, például pályázati és központi programok hatékony kiaknázásának.

3. A KISKÖZSÉGI ÖNKORMÁNYZATOK JOGSZABÁLYI KÖRNYEZETE

A magyar településszerkezet egyik sajátossága, hogy a települések túlnyomó többsége kis lélekszámú község, amelyek az ország közigazgatási rendszerében is meghatározó szerepet töltenek be. Ezek az önkormányzatok biztosítják a helyi közszolgáltatásokat, amelyek nélkülözhetetlenek a vidéki társadalom működése szempontjából. Működésüket azonban ket-
tős kihívás jellemzi: egyrészt ugyanazon jogszabályi kereteknek kell megfelelniük, mint a nagyobb városoknak, másrészt mind pénzügyi, mind humán erőforrásaik szűkösek (Belügy-
minisztérium, 2019).

E körülmények sajátos működési formákat alakítottak ki. A kisközségek gyakran kénytele-
nek közös önkormányzati hivatalt létrehozni vagy társulásokhoz csatlakozni, továbbá jel-
lemző a rugalmas, atipikus foglalkoztatási formák alkalmazása is (Zongor, 2024). Az em-
beri erőforrás-gazdálkodás tekintetében mindez azt jelenti, hogy a településeknek egyszerre
kell megfelelniük a munkajogi, közalkalmazotti és ágazati előírásoknak, miközben figye-
lembe kell venniük a helyi közösség igényeit és lehetőségeit.

A következőkben bemutatásra kerülnek azok a legfontosabb jogszabályok, amelyek meg-
határozzák a kisközségi önkormányzatok működését és emberi erőforrás-gazdálkodásának
kereteit.

3.1. AZ ALAPTÖRVÉNY ÉS A 2011. ÉVI CLXXXIX. TÖRVÉNY MAGYARORSZÁG HE- LYI ÖNKORMÁNYZATAIRÓL KERETEI

A helyi önkormányzatiság alapját Magyarország Alaptörvénye biztosítja, amely kimondja,
hogy a települési közösségek a helyi közügyek intézésére és a közhatalom gyakorlására ön-
állóan, választott képviselő-testület útján jogosultak. Ez az alkotmányos rendelkezés min-
den település számára, méretétől függetlenül, garantálja az önkormányzathoz való jogot.

A részletes szabályokat a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLX-
XXIX. törvény (Mötv.) tartalmazza, amely kijelöli a települési önkormányzatok szervezetét
és feladatkörét. A jogszabály egyaránt meghatározza a kötelező feladatokat – például az
egészségügyi alapellátást, az óvodai nevelést vagy a települési közvilágítást – és az önként
vállalható feladatokat, amelyeket a helyi közösség igényei és az önkormányzat anyagi lehe-
tőségei szerint láthatnak el (Belügyminisztérium, 2019).

A kisközségek számára különösen fontos rendelkezés a közös önkormányzati hivatalok
rendszere, amely biztosítja, hogy az önálló jogállású, de korlátozott kapacitású települések
költséghatékonyan láthassák el jegyzői és igazgatási feladataikat. Ez a konstrukció kom-
promisszumot teremt az önállóság megőrzése és a hatékony működés között (Zongor, 2024).

3.2. A MUNKA TÖRVÉNYKÖNYVE (2012. ÉVI I. TÖRVÉNY)

A Munka Törvénykönyve (Mt.) a munkajog alapvető keretszabálya, amely az önkormányzati munkáltatókra is kiterjed. A törvény részletesen szabályozza a munkaviszony létesítését, módosítását és megszüntetését, valamint a munkavállalói jogokat és kötelezettségeket (2012. évi I. törvény).

A kisközségi önkormányzatok esetében különös jelentősége van a munkaidő- és pihenőidő-szabályoknak, mivel a kis létszámú apparátus gyakran több feladatkör párhuzamos ellátására kényszerül. Az Mt. lehetőséget biztosít atipikus foglalkoztatási formák – például rész-munkaidő, határozott idejű foglalkoztatás, távmunka – alkalmazására, amelyek elősegítik a feladatellátás rugalmasságát. Emellett a törvény garanciális jelleggel biztosítja a munkavállalói jogokat, így az egyenlő bánásmód elvét és a biztonságos munkafeltételekhez való jogot is.

3.3. A KÖZALKALMAZOTTI JOGVISZONY (KJT.)

A közszférában dolgozók jelentős része közalkalmazotti jogviszonyban látja el feladatait, amelyet a Közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény szabályoz. A jogszabály hatálya alá tartoznak a helyi önkormányzatok költségvetési szervei – például a polgármesteri hivatal, az óvodák vagy a szociális intézmények – alkalmazottai (1992. évi XXXIII. törvény).

A Kjt. részletesen meghatározza a besorolási rendszert, az előmeneteli szabályokat és a jogviszony megszüntetésének feltételeit. A Munka Törvénykönyvéhez képest erősebb garanciákat biztosít, például a hosszabb felmentési idő és a végkielégítés tekintetében. Ez a stabilitás különösen fontos a kisközségek számára, ahol a munkaerő megtartása komoly nehézségekbe ütközik (Fási et al., 2020)

3.4. SPECIÁLIS ÁGAZATI SZABÁLYOZÁS: A PEDAGÓGUSOK ÉLETPÁLYÁJA

Az oktatás területén a pedagógusok foglalkoztatását a 2023. évi LII. törvény és annak végrehajtási rendelete, a 401/2023. (VIII. 30.) Kormányrendelet szabályozza. Ez az életpálya-modell a besorolási rendszert, az előmeneteli lehetőségeket és a szakmai kötelezettségeket részletezi.

A kisközségek számára ez a szabályozás kiemelten fontos, mivel az óvodai ellátás kötelező önkormányzati feladat, és a pedagógusok alkalmazásának feltételei közvetlenül befolyásolják a helyi humán erőforrás-gazdálkodást. A jogszabályi keretek tehát egyszerre jelentenek

biztosítékot az egységes szakmai színvonalra és kihívást a kistelepülések számára, amelyeknek gyakran korlátozott az utánpótlási lehetősége.

3.5. MEGBÍZÁSI TÍPUSÚ JOGVISZONYOK

A kisközségi önkormányzatok gyakorlatában gyakran előfordul, hogy egyes feladatok ellátására nem áll rendelkezésre főállású munkavállaló. Ilyen esetekben a Polgári Törvénykönyv szerinti megbízási szerződések alkalmazása nyújt megoldást (2013. évi V. törvény). A megbízási szerződés rugalmas formát kínál: a megbízott a megbízó utasításai alapján végzi a feladatot, és díjazásra akkor is jogosult lehet, ha az eljárás nem vezet eredményre, kivéve, ha a sikertelenségért maga felel.

Tipikus példái ennek a könyvelés, a jogi tanácsadás vagy más szakértői szolgáltatások. A megbízási konstrukció különösen előnyös a kistelepülések számára, mert csökkenti a bérjellegű kiadásokat, ugyanakkor biztosítja a szakmai feladatellátást

3.6. ÖSSZEGZÉS

A kisközségi önkormányzatok jogszabályi környezete összetett rendszert alkot. Az Alaptörvény és a Mötv. az önkormányzatiság alkotmányos és törvényi kereteit rögzíti, a Munka Törvénykönyve az általános munkajogi szabályokat biztosítja, a Kjt. a közalkalmazotti jogviszony garanciáit határozza meg, míg az ágazati szabályozások – például a pedagóguséletpálya – a közfeladatok szakszerű ellátását garantálják. A megbízási szerződések pedig rugalmas alternatívát jelentenek a humán erőforrások hiányának kezelésére.

E szabályozási környezet egyfelől stabil keretet biztosít a működéshez, másfelől folyamatos alkalmazkodásra kényszeríti a kisközségeket, amelyeknek egyszerre kell megfelelniük a jogi előírásoknak és a helyi közösségek mindennapi igényeinek.

4. A KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATALOK ÉS SZEREPÜK A HELYI IGAZGATÁSBAN

A helyi önkormányzatok működésének, feladatellátásának és szervezeti rendszerének megértése alapvető a közös önkormányzati hivatalok vizsgálatához. A közszolgálati struktúrák és jogi keretek feltárása nemcsak a települési autonómia működéséhez nyújt háttértudást, hanem rávilágít arra is, hogy a kistelepülések milyen intézményi, szervezeti és humán erőforrásbeli feltételek között képesek ellátni kötelező és önként vállalt feladataikat.

A fejezet célja, hogy átfogó képet adjon az önkormányzati rendszer történeti és jogi alapjairól, bemutassa a közös önkormányzati hivatalok létrejöttének indokait, szervezeti logikáját és működését, valamint részletesen ismertesse a települési önkormányzatok szervezeti felépítését, döntéshozatali mechanizmusait és munkáltatói szerepét. Külön hangsúlyt kapnak azok a humánpolitikai, vezetési és képzési sajátosságok, amelyek az önkormányzati szféra hatékonyságát és szakmai stabilitását meghatározzák.

A fejezet végigvezet a magyar önkormányzati rendszer alapelemein, a közös hivatalok kialakulásától a mindennapi gyakorlati működésig, előkészítve ezzel a terepet annak bemutatásához, hogy a Pókaszepetki Közös Önkormányzati Hivatal hogyan valósítja meg mindezeket a gyakorlatban.

4.1. AZ ÖNKORMÁNYZATI RENDSZER ALAPJAI

A magyar önkormányzati rendszer 1990-ben jött létre a tanácsrendszer helyett, helyi autonómiára és választott testületekre építve. Az önkormányzatiság kulcselvei: decentralizáció, szubszidiaritás, közösségi részvétel (Bekényi, 2019). A 2011. évi CLXXXIX. törvény (Mötv.) újrászabta a szervezeti és feladatmegosztási kereteket, és megnyitotta az utat a közös önkormányzati hivatalok előtt (Szabó, 2019).

4.2. A KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATAL FOGALMA ÉS JOGI HÁTTERE

A közös önkormányzati hivatal több települési önkormányzat közös döntésével létrehozott közigazgatási szervezet, amely az igazgatási, hatósági és pénzügyi feladatok összehangolt ellátását végzi. Jogi alapja a Mötv. 84–85. §. Lényege: a települési önállóság megőrzése mellett jogszerű és hatékony közös ügyintézés, a szakértelem és erőforrások koncentrációja (Bekényi, 2019). Zongor (2024) szerint a közös hivatal az autonómia megőrzésének eszköze, nem pedig annak gyengítése.

4.3. LÉTREJÖTTÉNEK INDOKAI ÉS SZERVEZETI LOGIKÁJA

A kistélepülések erőforrás-korlátai, szakemberhiánya és a növekvő jogi–adminisztratív terhek indokolták a közös hivatalok létrehozását. A társulás költségmegosztással és központi szakmai irányítással egységes szolgáltatási színvonalat, jogbiztonságot és koordinációt garantál (Bekényi, 2019).

4.4. FELADATAI ÉS SZEREPE A KÖZIGAZGATÁS RENDSZERÉBEN

A közös önkormányzati hivatalok három fő funkcionális pillérre épülnek:

- Igazgatási és hatósági feladatok: anyakönyvi, néesség-nyilvántartási, szociális és gyámügyi eljárások.
- Gazdasági–pénzügyi tevékenység: költségvetés-előkészítés, könyvvizetés, adóztatás, beszámolók.
- Testületi és adminisztratív előkészítés: testületi és bizottsági döntések előkészítése, jegyzőkönyvek, határozatok kezelése (Bekényi, 2019).

A hivatalt a jegyző irányítja, aki a szervezet törvényes működéséért és a feladatok összehangolásáért felel

4.5. EMBERI ERŐFORRÁS ÉS VEZETÉS A KÖZÖS HIVATALOKBAN

A hatékonyságot döntően befolyásolja az emberi erőforrás minősége. A közszolgálati humánpolitika célja a köztisztviselők kompetenciáinak, motivációjának és etikai elkötelezettségének fejlesztése (NKE, 2016).

Fási et al. (2020) szerint a kisebb települési hivatalokban a szakképzett munkaerő megtartása nehéz az utánpótlás hiánya, alacsony bérezés és nagy munkaterhelés miatt.

A jegyző vezetői és személyzeti szerepe ezért kulcsfontosságú a humánstratégia és a szakmai stabilitás fenntartásában.

A következőkben egy konkrét példán, a Pókaszepteki Közös Önkormányzati Hivatal működésén keresztül mutatom be a közös hivatalok gyakorlati megvalósulását.

4.6. A HELYI ÖNKORMÁNYZATOK, MINT SZERVEK

A közös önkormányzati hivatalok működésének bemutatása után fontos áttekinteni magukat a helyi önkormányzatokat is, hiszen a hivatalok munkája csak az önkormányzatok szervezeti, jogi és működési keretei között értelmezhető. A következő alfejezetek ezért a települési önkormányzatot, mint közjogi szervet mutatják be: ismertetik annak jogi alapjait, szervezeti

felépítését, döntéshozatali mechanizmusait és munkáltatói szerepét. Mindez alapot teremt ahhoz, hogy a későbbiekben megértsük, hogyan illeszkedik a közös önkormányzati hivatal a helyi közigazgatás egészébe, és milyen szervezeti háttér biztosítja működésének kereteit.

4.6.1. Az önkormányzat jogi és szervezeti alapjai

A települési önkormányzat közjogi jogalany, amely a helyi közügyeket önállóan intézi. Kereteit a Mötv. határozza meg; a gyakorlati működés a képviselő-testület – polgármester – jegyző együttműködésén alapul (Bekényi, 2019).

4.6.2. Az önkormányzati szervezet felépítése

A képviselő-testület a település legfőbb döntéshozó szerve (rendeletalkotás, költségvetés elfogadása, végrehajtás ellenőrzése; településfejlesztés; helyi adók; intézményfenntartás). A polgármester a testületi döntések végrehajtásáért felel és képviseli a települést. A jegyző a hivatali szervezet vezetője és a törvényesség őre; biztosítja a szakmai folyamatosságot. (Bekényi, 2019)

4.6.3. Döntéshozatal és felelősségi viszonyok

A működés a képviselői döntéshozatal elvén alapul: a választott testület döntései kötik a települési szerveket. A végrehajtásért a polgármester felel, a jogszerűség biztosítása a jegyző feladata. Közös hivataloknál ez kiegészül a társult települések polgármestereinek együttműködésével és a közös költségvetés felügyeletével; a döntéshozatal tipikusan konszenzusos (Szabó, 2019).

4.6.4. Az önkormányzat, mint munkáltató és humán szervezet

A köztisztviselők közszolgálati jogviszonyban látják el feladataikat (2011. évi CXCV. törvény). A humánpolitika feladata a szakmai fejlődés, a továbbképzés és az etikus munkavégzés feltételeinek biztosítása; a munkáltatói felelősség jogi és morális dimenzióval bír (Hoffmann, 2019).

4.6.5. Közigazgatásban dolgozók képzése

A szervezetek számára kiemelten fontos, hogy biztosítsák munkatársaik folyamatos szakmai fejlődését. A képzések nem csupán a meglévő tudás megújítását szolgálják, hanem új kompetenciák kialakítását is elősegítik, amelyek révén a munkavállalók képesek alkalmazkodni a folyamatosan változó szervezeti és társadalmi környezethez (Karoliny-Poór, 2017). A közigazgatásban dolgozók képzése jogszabályi keretek között valósul meg. A közszolgálati tisztviselők számára a jogviszony létesítését követően kötelező a közigazgatási alap-

vizsga letétele, amely az államigazgatási és önkormányzati feladatellátás alapvető ismereteit, valamint az ügyintézési és etikai alapelveket foglalja magában. Az alapvizsga célja, hogy egységes, szakmailag megalapozott közigazgatási működést biztosítson. (Szabó-Szakács, 2016)

A közigazgatási szakvizsga a pálya előrehaladásának és a vezetői beosztás elnyerésének egyik feltétele. Ez a vizsga már magasabb szintű, komplex jogi, közigazgatási és szervezetirányítási ismereteket kér számon, és a szakmai fejlődés egyik mérföldköveként szolgál. A szakvizsga követelményeit és teljesítésének rendjét a 35/1998. (II. 27.) Korm. rendelet határozza meg. (Szabó-Szakács, 2016)

A továbbképzési rendszer a közszerológati tisztviselők számára négyéves ciklusokban meghatározott kötelezettséget ír elő. A 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet értelmében a tisztviselőknek meghatározott számú továbbképzési pontot kell teljesíteniük, amely a folyamatos tanulás és szakmai megújulás biztosítását szolgálja. A programokat a Nemzeti Közszerológati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézete (VTKI) működteti, amely a képzések minősítéséért, szervezéséért és szakmai felügyeletéért felel. (Szabó-Szakács, 2016)

A képzések lebonyolítása napjainkban elsősorban a PROBONO elektronikus oktatási rendszerben történik, amely lehetőséget ad az e-learning formájú, valamint a személyes jelenléttel zajló képzések elvégzésére is. A platformon elérhető tananyagok elsajátítása rendszerint vizsgával zárul, amely igazolja a megszerzett ismereteket. A PROBONO-rendszer alkalmazása nemcsak hatékony és rugalmas tanulási lehetőséget teremt, hanem hozzájárul a közszerológat szakmai színvonalának fenntartásához és az élethosszig tartó tanulás elvének megvalósulásához. (Szabó-Szakács, 2016)

4.6.6. Az önkormányzati feladatellátás rendszere

A feladatok két fő csoportja: kötelező és önként vállalt (fakultatív). Kötelezőek: településüzemeltetés, közvilágítás, köztemető fenntartás, szociális ellátás, köznevelési feladatok (Bekényi, 2019). A fakultatív feladatok a helyi igényektől és forrásoktól függenek (kultúra, sport, ifjúsági és közösségi programok, gazdaságfejlesztés); ezek a települési autonómia fontos eszközei, kistelepüléseknél gyakran társulási formában valósíthatók meg (Hoffmann, 2019)

Összegzésként megállapítható, hogy a közös önkormányzati hivatalok a magyar önkormányzati rendszerben olyan szervezeti keretet jelentenek, amely a kistelepülések erőforrás-

korlátaival mellett is biztosítani hivatott a jogszerű, hatékony és szakmailag megalapozott feladatellátást. A jogi szabályozás, a szervezeti struktúra, a döntéshozatali mechanizmusok, valamint a humánpolitikai és képzési sajátosságok együttesen határozzák meg e hivatalok működésének minőségét.

A következő fejezetben mindezen elméleti és szabályozási keretek gyakorlati megvalósulását vizsgálom a Pókaszepetki Közös Önkormányzati Hivatal példáján keresztül, részletesen bemutatva a hivatal létrejöttét, szervezeti felépítését, működési logikáját és a társult települések együttműködését.

5. PÓKASZEPETKI KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATAL BEMUTATÁSA

A Pókaszepetki Közös Önkormányzati Hivatal működési területe kilenc, egymással földrajzilag és társadalmilag összefüggő zalai települést foglal magában. Bár méretük, történeti hátterük és demográfiai sajátosságaik eltérőek, mindegyik településre jellemző egy olyan lokális közösségi struktúra, amelyet a térség hagyományai, életmódja és a hosszabb távon kialakult társadalmi kapcsolatok határoznak meg. A közös hivatal működése e települések igazgatási feladatainak összehangolt ellátására épül, miközben megőrzi azok önállóságát és saját identitását. (Ügyrendi Szabályzat, 2021)

Alibánfa egy csendes, rendezett település a Zala völgyében, ahol a lakosság kisebb számú, de stabil szerkezetű közösséget alkot. A falu életét a nyugodt lakókörnyezet és a helyi kötések meghatározó szerepe jellemzi, amely hosszú időn át biztosította a település belső összetartó erejét. (Alibánfa Község Önkormányzata, 2025)

Gyűrűs még kisebb népességű település, amelyet a közeli Zalaegerszeghez fűződő mindennapi kapcsolatok jelentősen formálnak. A településen élők nagy része ingázik, ugyanakkor a közösségi kapcsolatok személyes és közvetlen jellege továbbra is meghatározó maradt. (Gyűrűs Község Önkormányzata, 2025)

Kemendollár közösségi szempontból élénkebb település, ahol a helyi hagyományok, kulturális értékek és közösségi kezdeményezések régóta fontos szerepet töltenek be. A település történeti öröksége, valamint a helyi csoportok működése hozzájárul a közösségi élet fennmaradásához és a lakosság identitásának erősítéséhez. (Kemendollár Község Önkormányzata, 2025)

Kiskutas működését nagymértékben befolyásolja Zalaegerszeg közelsége, amely mind a munkavállalási lehetőségeket, mind a mindennapi szolgáltatások igénybevételét meghatározza. A település kis lélekszáma ellenére a helyi közösségi aktivitás és különböző lakossági kezdeményezések fontos tényezők a település életében. (Kiskutas Község Önkormányzata, 2025) **Pókaszepetk** közös hivatal székhelye, a térség természetes adminisztratív központja, ahol a hivatali ügyintézés mellett több alapvető intézmény és szolgáltatás is elérhető. A település infrastrukturális és intézményi ellátottsága a kisebb települések lakossága számára is alapvető szolgáltatási hátteret biztosít, így Pókaszepetk szerepe meghatározó a térségi működésben. (Pókaszepetk Község Önkormányzata, 2025)

Vöckönd történeti szempontból különösen érdekes település, amelynek múltja a középkorig nyúlik vissza. A lakosság mérete kisebb, ám a helyi hagyományokhoz való ragaszkodás és

a közösségi értékek megőrzése jelentős szerepet játszik a település karakterének kialakításában. (Vöckönd Község Önkormányzata, 2025) **Zalaistvánd** egy rendezett település a Zala folyó mentén, ahol a lakosság összetétele és a településszerkezet kiegyensúlyozottabb képet mutat. A település közösségi programjai és a rendelkezésre álló szolgáltatások aktívabb helyi életet tesznek lehetővé. (Zalaistvánd Község Önkormányzata, 2025)

Zalaszentiván a térség egyik nagyobb népességű települése, fejlettebb infrastruktúrával és tágabb intézményi háttérrel. A település megtartó ereje erősebb, működését pedig a Pókaszeptekkel kialakult funkcionális kapcsolat tovább erősíti. (Zalaszentiván Község Önkormányzata, 2025) **Zalaszentlőrinc** hosszú történeti múlttal rendelkező település, ahol a helyi közösség stabil alapokon áll. A népesség idősödő jellege mellett a település hagyományai és a lakosság erős kötődése jelentős szerepet játszanak a település társadalmi életének fenntartásában. (Zalaszentlőrinc Község Önkormányzata, 2025)

5.1. A PÓKASZEPETKI KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATAL BEMUTATÁSA

A közös önkormányzati hivatalok felépítésének és működésének általános áttekintése után dolgozatom szempontjából fontos, így érdemes megvizsgálni, hogy mindez hogyan jelenik meg a gyakorlatban. Ennek bemutatására a Pókaszeptki Közös Önkormányzati Hivatal szolgál példaként, ahol jól nyomon követhető, miként működik együtt több település egy közös szervezet keretein belül. A következő alfejezetekben ezért részletesen bemutatom a hivatal létrejöttének körülményeit, szervezeti felépítését és mindennapi működését, valamint a jegyző és a polgármesterek szerepét a hivatali feladatok irányításában.

5.1.1. A hivatal létrejötte és jogi alapjai

A Pókaszeptki Közös Önkormányzati Hivatal a Mötv.-alapú keretek között működik; helyi sajátosságait és hatásköreit a Szervezeti és Működési Szabályzat rögzíti. A társult önkormányzatok: Alibánfa, Gyűrűs, Kemendollár, Kiskutas, Pókaszeptk, Vöckönd, Zalaistvánd, Zalaszentiván, Zalaszentlőrinc. A székhely Pókaszeptk; a közös fenntartás célja a hatékony és jogszerű feladatellátás a helyi önállóság megőrzése mellett. (Ügyrendi Szabályzat, 2021) A Hivatal működését olyan jogszabályi környezet határozza meg, amely egyszerre biztosítja a közszolgálati feladatellátás stabilitását, átláthatóságát és szakmai megalapozottságát. A hivatal feladatai – így az önkormányzati döntések előkészítése, a hatósági ügyek intézése, valamint a települések működésének adminisztratív támogatása – csak olyan foglalkoztatási rendszerrel valósíthatók meg, amely kiegyensúlyozza a törvényességi követelményeket a

gyakorlati működés igényeivel. A hivatal személyi állományának jelentős része közszolgálati jogviszonyban látja el a mindennapi feladatait, amelyre a 2011. évi CXCV. törvény, a közszolgálati tisztviselőkről szóló jogszabály vonatkozik. Ez a törvény részletesen szabályozza a köztisztviselők jogállását, felvételét, illetményrendszerét, munkavégzésére vonatkozó előírásokat, valamint a jogviszony megszüntetésének módját. A Kttv. alkalmazása a hivatal esetében rendkívül fontos, mivel a törvény normái egységes, kiszámítható keretet biztosítanak mind a munkáltatói, mind a munkavállalói oldal számára. A köztisztviselői jogviszonyhoz kapcsolódó etikai, szakmai és magatartási követelmények hozzájárulnak a közszolgálat professzionális működéséhez, és olyan stabil foglalkoztatási hátteret teremtenek, amelyre a hivatal mindennapi működése biztonsággal építhet. Ugyanakkor a Kttv. bizonyos korlátokat is jelent. A kinevezési és felmentési eljárások szigorú szabályozottsága, a kötött besorolási kategóriák, valamint az előírt végzettségi és kompetencia követelmények sok esetben mérséklik a hivatal reakcióképességét és munkaerőpiaci rugalmasságát. A törvény egyértelműen kimondja azt is, hogy a közhatalmi feladatok ellátása kizárólag közszolgálati jogviszonyban történhet, így bizonyos tevékenységek kiszervezése jogilag nem megengedett. (CLXXXIX. törvény, 2011)

A hivatali munkavégzés ugyanakkor nem kizárólag közszolgálati jogviszonyban történik. A szervezetben jelen vannak olyan munkakörök is, amelyek nem igényelnek köztisztviselői státuszt, ezért ellátásukra a Munka törvénykönyvének szabályai irányadóak. Ilyen eset például a hivatalsegéd foglalkoztatása, illetve bizonyos adminisztratív vagy fizikai jellegű feladatok ellátása. Az Mt. szerinti jogviszony rugalmasabb szerződéses keretet biztosít, gyorsabb beléptetési és kiléptetési folyamatot tesz lehetővé, valamint a munkafeltételek és a bér meghatározása is nagyobb szabadságot ad a munkáltatónak. A hivatal ennek köszönhetően hatékonyan tud alkalmazkodni olyan feladatokhoz, amelyek nem igényelnek közhatalmi jogosítványokat, ugyanakkor a törvényi keretek biztosította módon elválik a köztisztviselői tevékenységtől. (CLXXXIX. törvény, 2011)

A hivatal működése során időszakosan szükség van olyan speciális szakértelemre is, amelyet nem indokolt vagy nem lehetséges állandó munkaviszony keretében biztosítani. Ezekben az esetekben a megbízási szerződések alkalmazása válik indokolttá. Ilyen megbízási jogviszonyban látja el feladatát például a főépítész, a külsős informatikus vagy bizonyos eseti szakértők. A megbízási jogviszony nagy előnye, hogy lehetőséget ad a hivatal számára a speciális, ritkábban szükséges szakmai kompetenciák bevonására úgy, hogy közben a költséghatékonyság és a feladatokhoz igazodó rugalmasság is érvényesül. A jogszabályi háttér ugyanakkor itt is meghatározó, hiszen csak olyan tevékenységek végezhetők megbízási

szerződéssel, amelyek nem tartoznak a közhatalmi feladatok körébe. (CLXXXIX. törvény, 2011)

Összességében elmondható, hogy a Pókaszepetki Közös Önkormányzati Hivatal jogszabályi környezete összetett, és egyszerre biztosít stabilitást, jogszerűséget és működési keretrendszert, miközben bizonyos pontokon korlátozza a szervezet rugalmasságát. A különböző jogviszonyok együttes alkalmazása lehetővé teszi a feladatokhoz igazodó foglalkoztatást, de egyben kihívást is jelent az emberierőforrás-gazdálkodás számára, hiszen eltérő szabályozási követelményeket és adminisztratív eljárásokat kell egységes szervezeti működésbe integrálni. A jogszabályi háttér ily módon nemcsak a hivatal szervezeti felépítését, hanem annak mindennapi működését, erőforrás-gazdálkodását és stratégiai mozgásterét is alapvetően meghatározza. (CLXXXIX. törvény, 2011)

5.1.2. Szervezeti felépítés és irányítás

A hivatal egyszemélyi felelős vezetője a jegyző, munkáját aljegyző és szakterületi ügyintézők segítik.

Fő egységek:

- Igazgatási és szociális ügyintézés (anyakönyv, nyilvántartás, gyámügy, szociális ellátások),
- Pénzügyi és gazdálkodási feladatokat ellátók (költségvetés, könyvvezetés, adóügyek, beszámolók),
- Adminisztratív és ügyviteli egység (iratkezelés, iktatás, testületi anyagok, jegyzőkönyv, ügyfélfogadás).

A társult települések polgármesterei stratégiai szinten egyeztetnek a hivatali működésről és költségvetésről (Ügyrendi Szabályzat, 2021)

5.1.3. A jegyző és a polgármesterek szerepe

A jegyző a törvényesség és a szakmai működés biztosítója: előkészíti a testületi üléseket, ellenőrzi a határozatok végrehajtását, és irányítja a hivatal munkáját.

A polgármesterek – a társult települések vezetőiként – közösen felelnek a fenntartásért, a költségvetésért és a működés stratégiai irányításáért (Ügyrendi Szabályzat, 2021).

5.1.4. Etikai és közszolgálati elvek

A hivatal működésének alapelvei: törvényesség, pártatlanság, méltányosság, titoktartás, lojalitás és ügyfélközpontúság (Etikai Szabályzat, 2020).

A Községi Szabályzat (1/2020) rögzíti a munkarendet, a Vagyonyilatközlő-tételi Szabályzat (5/2020) pedig az átláthatóság és az összeférhetetlenség kizárását biztosítja.

5.1.5. Munkaügyi és adminisztratív szabályozás

A Munkába járási szabályzat (7/2020) meghatározza az utazási költségtérítés feltételeit.

A munkaköri leírások (2020) pontosítják a hatásköröket, helyettesítést és beszámolást.

A humánpolitika célja a kompetens, etikus és ügyfélorientált működés biztosítása.

Az egyes hivatalok működése az önkormányzat mint szerv általános jogi és funkcionális rendszerébe illeszkedik, amelyet a következő fejezet részletez

5.2. A PÓKASZEPETKI ÖNKORMÁNYZAT, MINT HELYI SZERVEZET

A közös önkormányzati hivatal működésének ismertetése után szükségessé válik magának a helyi önkormányzatnak a részletes bemutatása is, hiszen a hivatali feladatellátás és a települési döntéshozatal szorosan összekapcsolódik. A Pókaszepetki Önkormányzat szervezete, vezetési struktúrája és működési rendje határozza meg azokat a kereteket, amelyek között a közös hivatal végzi mindennapi munkáját.

Ebben az alfejezetben ezért a települési önkormányzatot mint helyi szervet mutatom be: ismertetem a testület működését, a polgármester feladatait, az etikai és átláthatósági normákat, valamint a községi és munkaszervezési szabályokat, amelyek a Pókaszepetki hivatal működését keretbe foglalják.

Az önkormányzat szervezete és döntéshozatali rendszere

A Pókaszepetki Önkormányzat a helyi közösség demokratikusan választott képviselői szerve. Az ülések és döntéshozatal rendjét az Ügyrendi Szabályzat (2021) tartalmazza. A testület:

- megalkotja a helyi rendeleteket,
- elfogadja a költségvetést és felügyeli végrehajtását,
- kijelöli a fejlesztési irányokat és felügyeli az intézményeket.

A döntések nyílt szavazással születnek; végrehajtásukért a polgármester (operatív felelősség) és a jegyző (törvényességi kontroll) együtt felel. (Ügyrendi Szabályzat, 2021)

5.2.1. A polgármester szerepe és feladatai

A polgármester az önkormányzat vezetője és törvényes képviselője; felel a testületi döntések végrehajtásáért, a költségvetés végrehajtásáért, a közbeszerzések felügyeletéért és az

önkormányzati intézmények stratégiai irányításáért. A társult települések esetében a polgármesterek egyeztetett módon, közösen gyakorolják a hivatalhoz kapcsolódó fenntartói jogokat (Ügyrendi Szabályzat, 2021). Az Etikai Szabályzat (2020) a felelősség, nyilvánosság és pártatlanság elveit rögzíti.

5.2.2. Etikai és átláthatósági elvek

A Pókaszepetki Önkormányzat működését a helyi Etikai Szabályzat (2020) és a Vagyonnyilatkozat-tételi Szabályzat (2020) határozza meg.

Ezek biztosítják az integritást, a pártatlanságot és az összeférhetetlenség kizárását, melyek a helyi hivatali kultúra alapértéke

5.2.3. Közszolgálati és munkaszervezési elvek

A Közszolgálati Szabályzat (1/2020) rögzíti a munkaidő-beosztást, szabadságolást, helyettesítést, fegyelmi eljárásokat. A munkaköri leírások (2020) meghatározzák a feladat- és hatásköri rendet, a helyettesítést és a beszámolást, biztosítva az egységes adminisztrációt és átlátható ügyintézkést. Elvárás a folyamatos szakmai fejlődés, a hatékony kommunikáció és a szolgáltató szemlélet.

5.2.4. Munkaügyi, juttatási és pénzügyi szabályozás

A Munkába járási Szabályzat (7/2020) rendezi az utazási költségtérítést (tömegközlekedés támogatása, gépjárműhasználat térítése). A juttatási rendszer teljesítményarányos, a hosszú távú elköteleződést ösztönzi. A pénzügyi átláthatóságot a testületi döntések és az éves költségvetési beszámolók biztosítják (Ügyrendi Szabályzat, 2021)

A Pókaszepetki Közös Önkormányzati Hivatal a társult települések igazgatási feladatainak integrált, jogszerű és szakmailag megalapozott ellátását biztosítja. A működés kulcsa: stabil szakmai irányítás (jegyző), együttműködő önkormányzati vezetés (polgármesterek és testületek), valamint etikus, ügyfélközpontú hivatali kultúra (Bekényi, 2019; Szabó, 2019; Hoffmann, 2019; Zongor, 2024; Szakács–Szabó, 2016; Fási et al., 2020).

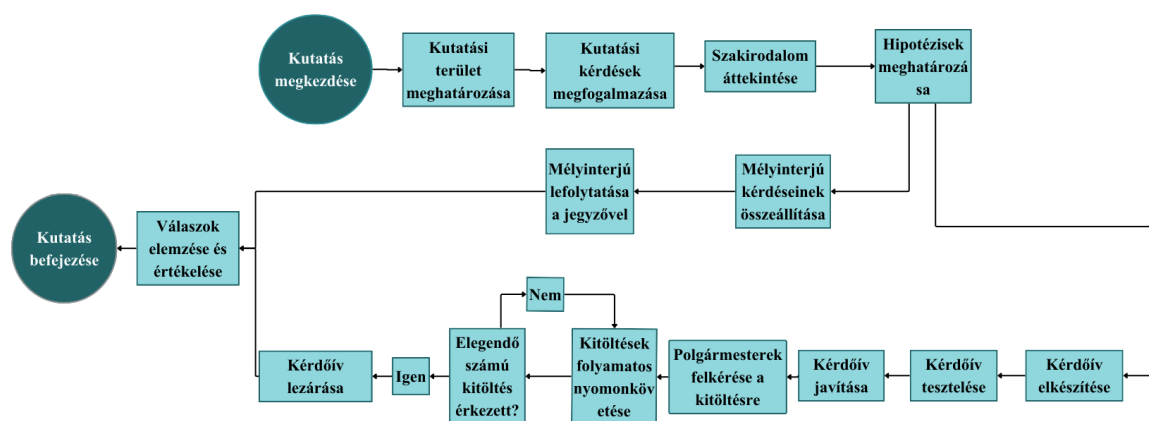
6. A KUTATÁS: CÉLTÓL A MÓDSZERTANIG

6.1. A KUTATÁS CÉLJA

A kutatás célja annak feltárása, hogy a kisközségi önkormányzatok milyen sajátos emberi erőforrás-menedzsmenttel működnek, és hogyan jelennek meg ezek a folyamatok a Pókaszeptki Közös Önkormányzati Hivatal hétköznapi gyakorlatában. A vizsgálat arra keresi a választ, miként befolyásolják a korlátozott erőforrások, a szűk munkapiaci lehetőségek és a helyi közösségi sajátosságok a toborzás, kiválasztás, megtartás és motiváció területeit. A kutatás ezen túlmenően azt is vizsgálja, hogy a kis létszámú hivatalok hogyan tudják a humánpolitikai eszközöket a helyi működés igényeihez igazítani, és milyen stratégiai lépések segíthetik a dolgozók hosszú távú elköteleződését.

6.2. A KUTATÁS MENETE

A kutatás két fő szakaszra tagolódik:



1. ábra Kutatás menete

Forrás: saját szerkesztés alapján

A kutatásom elsődleges lépése a vizsgálni kívánt terület kiválasztása volt. A döntésben meghatározó szerepet játszik az a tény, hogy a település közéletéhez és működéséhez személyes és közösségi szinten is kapcsolódom, így lehetőségem nyílik a helyi önkormányzati működés mélyebb megértésére. Ez a közvetlen tapasztalat előnyt jelent a kutatás szempontjából, mivel hiteles alapot biztosít a kisközségi önkormányzat emberi erőforrás-gazdálkodásának gyakorlati megismeréséhez és értelmezéséhez.

A kutatás következő szakaszában szekunder elemzést végzek, amely a közszolgálati emberi erőforrás-gazdálkodás és az önkormányzati menedzsment témakörének elméleti megalapozását szolgálja.

A szakirodalmi kutatás célja, hogy feltárja azokat az elméleti modelleket, gyakorlati megközelítéseket és összefüggéseket, amelyek hozzájárulnak a kisközségi önkormányzatok emberi erőforrás-menedzsmentjének mélyebb megértéséhez.

Az elemzés során áttekintem a közszolgálati HR-rendszerek sajátosságait, működési elveit, valamint a helyi önkormányzatok humánpolitikai tevékenységét befolyásoló szervezeti, gazdasági és társadalmi tényezőket.

A szakirodalmi feldolgozás lehetőséget nyújt a kutatási kérdések elméleti kereteinek meghatározására, továbbá iránymutatást ad a primer kutatás fókuszterületeinek kijelöléséhez.

A primer kutatás két módszertani elemből állt, amelyek egymást kiegészítve biztosították a vizsgálat mélységét és megbízhatóságát. A kvalitatív szakasz keretében félig strukturált mélyinterjút készítettem a Pókaszepetki Közös Önkormányzati Hivatal jegyzőjével. Ez a módszer különösen alkalmas volt arra, hogy a hivatali működés kulcsszereplőjeként a jegyző részletesen bemutassa az emberi erőforrás-gazdálkodás gyakorlati folyamatait, a döntéshozatal szempontjait, valamint azokat a kihívásokat, amelyek a mindennapi munkavégzés során jelentkeznek. A félig strukturált forma biztosította, hogy az interjú a kutatási témák mentén haladjon, ugyanakkor lehetőséget adott a szabad, személyes reflexiókra is.

A kvalitatív vizsgálatot egy kvantitatív módszer egészítette ki: kérdőíves felmérést végeztem a társult települések polgármesterei körében. A kérdőív célja az volt, hogy számszerűsíthető adatokon keresztül tárjam fel a humán erőforrás-menedzsmenttel kapcsolatos tapasztalataikat, valamint azt, hogyan látják a saját településükön jelentkező munkaerő-gazdálkodási problémákat, igényeket és megoldási lehetőségeket. A kvantitatív adatgyűjtés lehetővé tette, hogy az interjúban feltárt jelenségeket több szereplő nézőpontjából, strukturáltan vizsgáljam meg, és szélesebb körű tapasztalati háttérrel nyerjek.

A kutatás záró szakaszában tartalomelemzést végeztem, amely során mind a mélyinterjú, mind a kérdőíves felmérés válaszait rendszereztem és értelmeztem. Az elemzés célja az volt, hogy feltárja azokat a mintázatokat és összefüggéseket, amelyek meghatározzák a kisközségi önkormányzatok humán erőforrás-gazdálkodását. Az interjúból származó mélyebb, részletes tartalmak és a kérdőív által biztosított számszerű adatok együttesen tették lehetővé, hogy átfogó képet kapjak a kistéleplési hivatalok humánpolitikai működéséről, és megfogalmazzam azokat a következtetéseket, amelyek a gyakorlatban is hozzájárulhatnak a helyi közigazgatás hatékonyabb működéséhez.

6.3. KUTATÁSI KÉRDÉSEK

A dolgozatomban az alábbi kutatási kérdések megválaszolását céloztam meg:

K1: Milyen sajátosságai vannak az emberi erőforrás-menedzsmentnek a kisközségi önkormányzatokban?

K2: Milyen nehézségekkel szembesülnek a kisközségi önkormányzatok a toborzás és kiválasztás során?

K3: Milyen stratégiákkal próbálják megtartani a meglévő munkavállalókat a kisközségi önkormányzatokban?

K4: Milyen tényezők befolyásolják leginkább a dolgozók motivációját és lojalitását a vidéki környezetben?

6.4. HIPOTÉZISEK

A kutatott téma kapcsán, a kutatási kérdések mentén, a szakirodalom alapján az alábbi hipotéziseket állítottam fel:

H1: A kisközségi önkormányzatok emberi erőforrás-menedzsmentjét a kis létszám, a sokrétű feladatellátás és a korlátozott anyagi, valamint humán erőforrások jellemzik, amelyek miatt az alternatív ösztönzők és a közösségi kötődés kiemelt szerepet kap.

H2: A kisközségi önkormányzatok toborzási és kiválasztási folyamatait elsősorban a szűk helyi munkaerőpiac, az alacsony bérezés és az előmeneteli lehetőségek hiánya akadályozza.

H3: A munkavállalók megtartását a kisközségi önkormányzatok képzési lehetőségekkel, rugalmas munkaszervezéssel, közösségi megbecsüléssel és erkölcsi elismerésekkel igyekeznek biztosítani.

H4: A vidéki hivatalokban dolgozók lojalitását főként a közösségi megbecsülés, a munkahely stabilitása, a szakmai önmegvalósítás és a támogató vezetői stílus erősíti, míg az anyagi tényezők kiegészítő szerepet töltenek be.

6.5. KUTATÁSMÓDSZERTAN – KVALITATÍV KUTATÁS

A szakértői interjú a kvalitatív kutatások egyik legfontosabb módszere, amely lehetővé teszi, hogy a kutató közvetlenül olyan személyektől gyűjtsön információt, akik tapasztalatuk, pozíciójuk vagy szaktudásuk révén releváns és hiteles adatokat tudnak biztosítani. A módszer különösen akkor indokolt, amikor egy adott szervezeti rendszer, szakpolitika vagy vezetői gyakorlat mélyebb megértése a cél, illetve amikor a rendelkezésre álló statisztikai adatok nem adnak kellően árnyalt képet a vizsgált jelenségről. A szakértői interjúk alkalmazása

a közigazgatási kutatásokban is bevett gyakorlat, mivel a vezetők és HR-szakemberek tapasztalatai jelentős hozzáadott értéket képviselnek a szervezeti folyamatok feltárásában. (Csóka-Szakács, 2018)

A félig strukturált interjú olyan módszertani megoldás, amely ötvözi a strukturált kérdések összehasonlíthatóságát és a nyitott kérdések rugalmasságát. A kérdésvázlatot a kutató előre meghatározza, azonban a beszélgetés során lehetőség nyílik a válaszok pontosítására, további kérdések feltevésére és a válaszadó gondolatainak szabadabb kibontására. A módszer előnye, hogy az interjúzó követni tudja az interjúalany saját gondolatmenetét, miközben biztosítja, hogy minden résztvevő azonos témakörökre reflektáljon. A szakirodalom szerint ez a forma különösen alkalmas arra, hogy a vezetők tényleges tapasztalatai és értelmezései előtérbe kerüljenek. (Csóka-Szakács, 2018)

A szakértői interjúk előkészítése több lépésből áll. Elsőként meghatározásra kerül a kutatás célja, a hipotézisek és a vizsgálandó fogalmak, majd ezek alapján összeállításra kerül az interjúvázlatot. A szakirodalom kiemeli, hogy a próbainterjúk lefolytatása lényeges elem, hiszen ezek segítségével finomítható az interjúvázlat, és megállapíthatók a szükséges módosítások. (Csóka-Szakács, 2018)

Az interjúalanyok kiválasztása a módszertan szempontjából kulcsfontosságú. A kutatások során elsősorban olyan személyeket kell bevonni, akik releváns tudással vagy gyakorlati tapasztalattal rendelkeznek a vizsgált területen. (Csóka-Szakács, 2018)

A szakértői interjúk lebonyolítását a jegyzőkönyvezés és a szisztematikus rögzítés követi. A dokumentálás kiterjed a jelenléti adatokra, a beszélgetés időtartamára, valamint az interjúalany személyes és szakmai jellemzőire. A kvalitatív elemzés során a kutatók tematikus kategóriákba rendezik a válaszokat, kiemelve a közös mintázatokat, eltéréseket és a szakértői vélemények mögött meghúzódó tapasztalatokat. A módszer sajátossága, hogy a válaszok nem számszerűsíthetők egyszerűen, de az elmélyült elemzés révén olyan szervezeti összefüggések tárhatók fel, amelyek más adattípusokból nem mutathatók ki. (Csóka-Szakács, 2018)

Összességében a szakértői interjú olyan kutatási módszer, amely a kvalitatív mélyfeltárás eszköztárát felhasználva biztosít hiteles, tapasztalati alapú információkat. A közigazgatásban – ahol a szervezeti működés, vezetői döntések és humánpolitikai folyamatok összetettek – különösen nagy értéke van annak, hogy a szakértői interjúk révén közvetlenül a döntéshozók és tapasztalt szakemberek nézőpontja érhető el. (Csóka-Szakács, 2018)

6.6. KUTATÁS MÓDSZERTAN – KVANTITATÍV MÓDSZERTAN

A kérdőíves felmérés a kvantitatív kutatás egyik legelterjedtebb módszere, amely lehetővé teszi standardizált, összehasonlítható és statisztikai elemzésre alkalmas adatok gyűjtését. A módszer különösen akkor indokolt, amikor egy jelenség gyakoriságát, tendenciáit vagy a szereplők véleményének szerkezetét szeretnénk feltárni. A kvantitatív adatfelvétel előnye, hogy nagyobb mintán képes mérni azokat a változókat, amelyek a kutatás központi kérdéseihez kapcsolódnak. (Budapesti Corvinus Egyetem, 2024)

A kérdőív megtervezésének alapja a kutatási célok és hipotézisek egyértelmű meghatározása. A módszertani ajánlások hangsúlyozzák, hogy a kérdéseknek világosnak, egyértelműnek és mérhetőnek kell lenniük, kerülve a többértelmű vagy sugalmazó megfogalmazásokat. A zárt kérdések – különösen a Likert-típusú skálák – lehetővé teszik az attitűdök, vélemények és elégedettségi mutatók finomabb mérését, míg a nyitott kérdések kiegészítő, kvalitatív jellegű információval szolgálhatnak. (Budapesti Corvinus Egyetem, 2024)

A kutatás célcsoportját a társult települések polgármesterei alkotják, akik közvetlen vezetői szerepük miatt releváns és összehasonlítható tapasztalatokkal bírnak az önkormányzati humán erőforrás-gazdálkodás gyakorlati működéséről. A szakirodalom szerint a kérdőíves adatfelvétel különösen alkalmas olyan szereplők vizsgálatára, akik a rendszer működésének meghatározó pontjain helyezkednek el, és akik válaszaik aggregált formában is értékes információt biztosítanak. (Csóka–Szakács, 2018)

A kérdőív lebonyolítása során kiemelt szempont a standardizáltság biztosítása, amely minimalizálja az adatfelvételtől adódó torzításokat. Az online kitöltési forma a polgármesterek esetében hatékony módszer, mivel gyors, rugalmas és könnyen feldolgozható adatokat eredményez. A kvantitatív módszertan hangsúlyozza, hogy az adatok kódolása, tisztítása és numerikus formába rendezése alapvető lépés a későbbi statisztikai elemzéshez, amely során frekvenciaeloszlások, átlagok, szórások és összefüggésvizsgálatok is alkalmazhatók. (Budapesti Corvinus Egyetem, 2024)

A kérdőíves kutatás a kvalitatív módszerekkel – jelen esetben a jegyzővel készített félig strukturált interjúval – szinergikus módon egészíti ki egymást. Míg az interjú mélyebb, tartalmilag árnyalt képet ad a szervezeti folyamatokról, a kérdőív lehetővé teszi, hogy a feltárt jelenségek szélesebb körben és számszerűen is vizsgálhatók legyenek. A két módszer együttes alkalmazásával olyan átfogó kutatási keret jön létre, amely egyszerre mutatja be a humán erőforrás-gazdálkodás gyakorlati működését és a szereplők körében megjelenő tendenciákat, ezzel hozzájárulva a kisközségi önkormányzatok működésének komplex megértéséhez. (Csóka–Szakács, 2018)

7. SZAKÉRTŐI INTERJÚ ÉS KÉRDŐÍV ALANYOKTÓL AZ ÉRTÉKELÉSÉIG

Az elméleti és szabályozási keretek áttekintését követően a dolgozat empirikus részében a kisközségi önkormányzatok emberi erőforrás-menedzsmentjének gyakorlati működését vizsgálom, a Pókaszepetki Közös Önkormányzati Hivatal és a hozzá tartozó települések példáján keresztül. A korábbi fejezetekben bemutatott fogalmi, jogi és szervezeti alapok olyan háttérként szolgálnak, amelyekre ráépül a primer kutatás elemzése: lehetővé teszik, hogy a gyakorlati tapasztalatokat ne elszigetelt jelenségként, hanem a magyar önkormányzati rendszer összefüggéseiben értelmezzem.

Ebben a fejezetben a kvalitatív és kvantitatív módszerekre épülő vizsgálat eredményeit mutatom be. Először ismertetem az interjúalany és a kérdőívet kitöltő polgármesterek körét, valamint a válaszadók alapadatait, mivel ezek a háttértényezők alapvetően meghatározzák a humán erőforrás-gazdálkodással kapcsolatos tapasztalatok értelmezési kereteit. Ezt követően négy fő tematikus blokk mentén elemzem az eredményeket: a kisközségi önkormányzatok emberi erőforrás-menedzsmentjének sajátosságait, a toborzás és kiválasztás nehézségeit, a munkaerő-megtartási stratégiákat, valamint a motivációt és lojalitást befolyásoló tényezőket.

A fejezet záró részében a felállított hipotézisek értékelésére, valamint a kutatási kérdések szintetizáló megválaszolására kerül sor. Így a 7. fejezet nemcsak az egyes tapasztalatok leírását adja, hanem összefüggő képet rajzol a kisközségi önkormányzatok humán erőforrás-gazdálkodásáról, és megalapozza a dolgozat záró következtetéseit és javaslatait.

7.1. INTERJÚALANYOK SZEMÉLYE ÉS KÉRDŐÍVKITÖLTŐK SZEMÉLYE

A kutatás primer adatgyűjtése két eltérő, egymást kiegészítő módszerre épült: egy kvalitatív jellegű mélyinterjúra és egy kvantitatív kérdőíves felmérésre. A két megközelítés együttes alkalmazása lehetővé tette, hogy a Pókaszepetki Közös Önkormányzati Hivatal működését és humán erőforrás-gazdálkodását mind vezetői, mind települési szinten átfogó módon vizsgáljam.

A szakértői interjú alanya Bucsák Katalin jegyző, aki szakmai és vezetői pozíciója révén részletes rálátással rendelkezik a hivatal szervezeti folyamataira, humánpolitikai gyakorlatára és azokra a kihívásokra, amelyek a kistelepülési önkormányzati környezet sajátosságaiból erednek. A vele készített félig strukturált interjú lehetővé tette, hogy mélyrehatóan meg-

ismerjem a munkaerő-gazdálkodás gyakorlati kérdéseit, a munkaszervezési döntések hátterét, valamint a hivatal működésében megjelenő szakmai tapasztalatokat. A jegyző vezetői szerepe miatt a kvalitatív megközelítés különösen indokolt volt, hiszen a szervezeti működés átfogó értelmezése nem lenne elvégezhető csupán kvantitatív adatok alapján.

A kutatás kvantitatív részét a társult települések polgármesterei körében végzett kérdőíves felmérés alkotta. A kilenc településből nyolc polgármester töltötte ki a kérdőívet, ami a vizsgálathoz stabil és megfelelő adatbázist biztosított. A kérdőíves módszer alkalmazására nem csupán módszertani, hanem gyakorlati megfontolásból is szükség volt: a polgármesterek feladataikból és felelősségi köreikből adódóan rendkívül elfoglaltak, így számukra a személyes, hosszabb interjúkban való részvétel nem volt reálisan megvalósítható. A kérdőív ezzel szemben rugalmas, időhatékony megoldást kínált, amely lehetővé tette, hogy a válaszadók saját időbeosztásukhoz igazodva, mégis strukturáltan és összehasonlítható formában osszák meg tapasztalataikat az önkormányzati humán erőforrás-gazdálkodással kapcsolatban.

A kérdőívet kitöltő polgármesterek a következők voltak:

- Blaskovics László (Alibánfa),
- Halász Gábor (Kiskutas),
- Horváth Attila (Zalaszentlőrinc),
- Bertalan Tibor (Gyűrűs),
- Illés Dominik (Kemendollár),
- Tóth András (Pókaszepetk),
- Dóber Tamás (Vöckönd),
- Kustán Zoltán (Zalaistvánd).

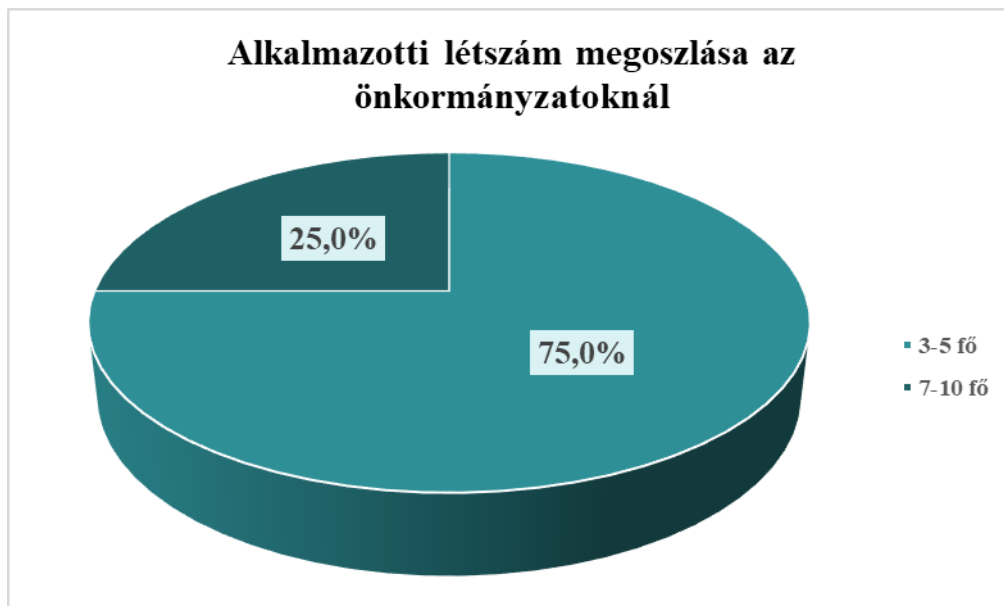
Egyetlen település polgármestere nem élt a kitöltés lehetőségével, azonban a válaszadási arány így is elegendő alapot biztosít ahhoz, hogy a kutatás eredményei megbízható és értelmezhető képet adjanak a hivatalhoz tartozó települések humán erőforrás-gazdálkodási gyakorlatáról. A kérdőíves vizsgálat a mélyinterjú eredményeivel együtt olyan komplex adatbázist alkot, amely lehetővé teszi a kistélepülési önkormányzatok működésének sokoldalú, többnézőpontú értelmezését.

A primer kutatás eredményeinek értelmezését megelőzően szükség van a válaszadók alapadatainak bemutatására, mivel ezek a háttérinformációk jelentősen befolyásolják a humán

erőforrás-gazdálkodással kapcsolatos következtetések megalapozottságát. A kérdőív célcsoportját a Pókaszepteki Közös Önkormányzati Hivatalhoz tartozó települések polgármesterei alkották, akik vezetői szerepük révén közvetlen tapasztalattal rendelkeznek az önkormányzati működés mindennapi folyamatairól.

A kérdőívet kitöltő polgármesterek hozzájárultak ahhoz, hogy nevük szerepeljen a szakdolgozatban, ami lehetővé teszi a települések közötti összehasonlítást és növeli a kutatás átláthatóságát. A válaszok alapján a kitöltő települések többsége 200 fő alatti vagy 200–400 fő közötti lakosságszámmal rendelkezik, ami jól tükrözi a térség aprófalvas jellegét. Az önkormányzatok alkalmazotti létszáma jellemzően 3–5 fő, míg a közös hivatal székhelyén, Pókaszepteken a feladatellátás összetettsége miatt ennél jóval magasabb, 13 fő feletti.

Az alapadatok egyértelműen rámutatnak arra, hogy a térség önkormányzatai korlátozott szervezeti kapacitással működnek, ami meghatározza a humán erőforrás-gazdálkodás kereteit és kihívásait. A válaszadók háttérinformációinak bemutatása így nélkülözhetetlen a kutatási eredmények pontos és megalapozott értelmezéséhez.

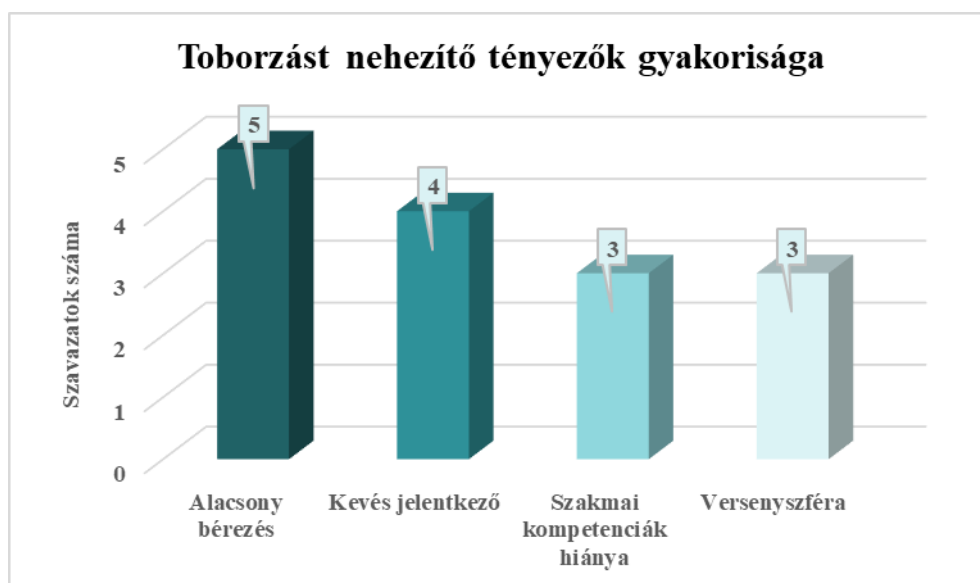


2. ábra: Alkalmazotti létszám megoszlása az önkormányzatoknál
forrás: kérdőíves válaszok alapján, saját szerkesztés

7.2. KISKÖZSÉGI ÖNKORMÁNYZATOK EMBERI ERŐFORRÁS-MENEDZSMENTJÉNEK SAJÁTOSSÁGAI

A kutatás egyik célja annak feltárása volt, hogy milyen sajátosságok jellemzik a kisközségi önkormányzatok emberi erőforrás-menedzsmentjét, és ezek miként jelennek meg a mindennapi működésben. A jegyzővel készült szakértői interjú és a polgármesterek kérdőíves válaszai két különböző szinten ragadják meg ugyanazt a jelenséget: míg a jegyző belülről, a hivatali folyamatok közvetlen irányítójaként azonosítja a HR-rendszer problémáit, addig a polgármesterek a saját településeik működésén keresztül, külső vezetői szemszögből reflektálnak ugyanazokra a kihívásokra. A két adatforrás összevetése jól mutatja, hogy a kistélepuségi önkormányzatok esetében az emberi erőforrás-gazdálkodás működését elsősorban strukturális korlátok és erőforráshiány határozzák meg.

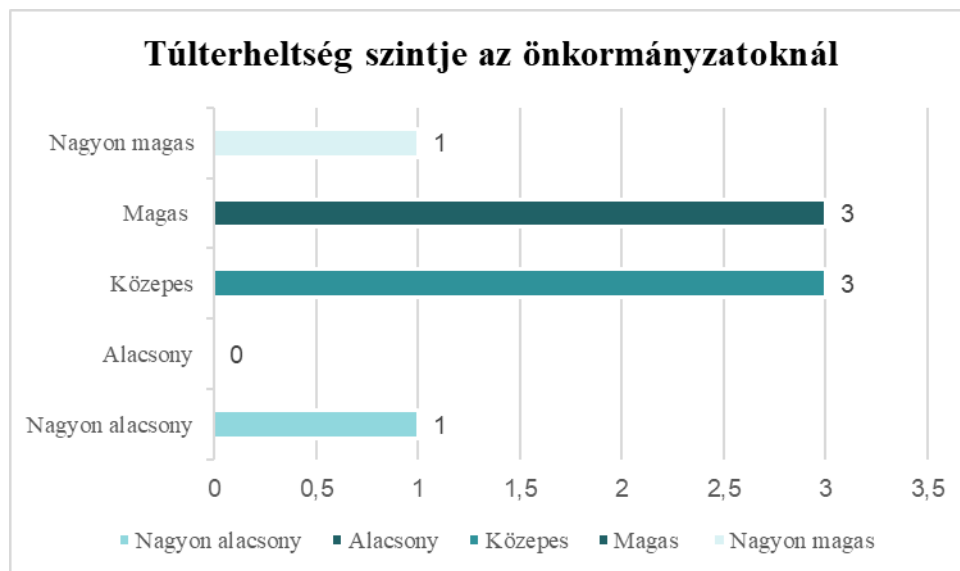
A jegyző egyértelműen rámutat arra, hogy az önkormányzati HR-folyamatok szigorú jogszabályi környezetben működnek, amely kevés helyi mozgásteret hagy a toborzás, kiválasztás, ösztönzés vagy előmenetel alakítására. A kiválasztás különösen nehézkes, hiszen a közös önkormányzati hivatalokban valamennyi fenntartó polgármester hozzájárulása szükséges egy köztisztviselő kinevezéséhez, ami lassítja a folyamatot és bizonyos esetekben konfliktusforrássá is válhat. Ezzel szemben a polgármesterek elsősorban a következményeket emelik ki: nehéz megfelelő munkaerőt találni, a bérszínvonal alacsony, a képzett szakemberek megtartása pedig komoly kihívást jelent. Bár nem részletezik a jogszabályi hátteret, megfogalmazásaik teljes mértékben alátámasztják a jegyző által leírt rendszerkorlátokat.



3. ábra: Toborzást nehezítő tényezők
forrás: kérdőíves válaszok alapján, saját szerkesztés

A betanítás és tudásmegosztás kérdésköre mindkét adatforrásban hangsúlyosan jelenik meg. A jegyző szerint ez az egyik legkritikusabb terület, mivel a kis létszámú hivatalokban egy-egy munkakört jellemzően csak egy ember lát el, így a távozás vagy tartós távollét rendkívüli nehézségeket okoz. A tudás nem oszlik meg, az átadás gyakran időhiány miatt töredékes, a helyettesítés pedig sok esetben csak átmenetileg vagy részlegesen oldható meg. A polgármesterek visszajelzései ugyan kevésbé részletezettek, de egyértelműen visszaigazolják ezt a jelenséget: túl sok feladat hárul kevés ügyintézőre, a rendszer személyfüggő, és a hivatal működése sérülékennyé válik, ha egy kulcsembert kiesik.

A többfunkciós munkavégzésből eredő túlterheltség szintén a kisközségi önkormányzatok egyik meghatározó sajátossága. A jegyző arról számol be, hogy a munkatársak egyszerre több feladatkörért felelnek, ami megnehezíti a professzionális munkavégzést, növeli a hibalehetőséget és gyakran vezet határidőgondokhoz. A polgármesterek több településen hasonló tapasztalatokról számolnak be: a feladatok mennyisége meghaladja a rendelkezésre álló kapacitásokat, és az ügyintézők túlterheltsége gyakran érzékelhető a mindennapi működésben. A két adatforrás tehát ugyanazt a szerkezeti problémát rajzolja meg: a kis hivatalok működése kényszerűen épül a többfunkciós munkavégzésre, amely azonban hosszú távon fenntarthatósági kockázatot jelent.



4. ábra: Túlterheltség szintje az önkormányzatoknál
forrás: kérdőíves válaszok alapján, saját szerkesztés

A teljesítményértékelés és visszajelzés témájában a jegyző hangsúlyozza, hogy bár a TÉR-rendszer jogszabály szerint működik, annak objektivitása a kis létszám miatt korlátozott. A lojalitás, hozzáállás és munkafegyelem válik a legfontosabb értékelési szemponttá. A polgármesterek ezzel szemben inkább az ügyfélkiszolgálás minőségén keresztül érzékelik a hivatal teljesítményét; számukra nem a formális értékelési mechanizmus a releváns, hanem az, hogy az ügyek gyorsan és megfelelő minőségben kerülnek lezárásra. Ez nem ellentmondás, inkább eltérő fókusz: a jegyző a belső működési folyamatot látja, míg a polgármesterek az eredményességet értékelik.

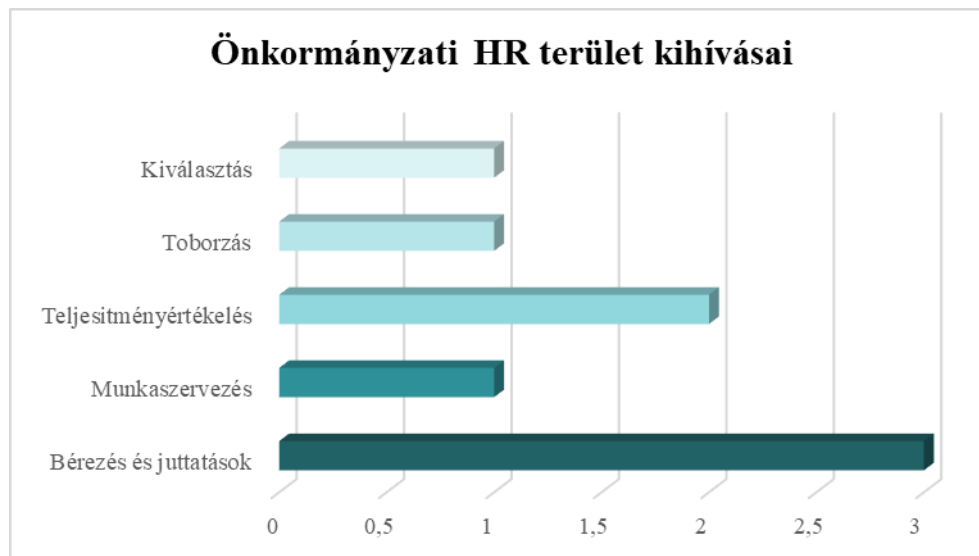
A lakossággal való közvetlen kapcsolat kettős hatása mindkét szereplői csoportnál jól kirajzolódik. A jegyző szerint az ügyfelek személyes ismerete bizonyos helyzetekben könnyíti az ügyintézés, máskor viszont megnehezíti az objektív döntést, sőt előfordulnak fenyegető vagy követelőző magatartások is. A polgármesterek ezt teljes mértékben visszaigazolják: a helyi lakosság magas elvárásokkal fordul a hivatal felé, és az ügyintézők sokszor erős nyomás alatt dolgoznak. Ebben a kérdésben a két adatforrás közötti összhang különösen erős, ami azt mutatja, hogy a társadalmi közelség a kisközségi hivatali működés egyik meghatározó sajátossága.

Összességében a jegyző és a polgármesterek tapasztalatai egyaránt azt mutatják, hogy a kisközségi önkormányzatok emberi erőforrás-menedzsmentje erősen korlátozott mozgásterű, erőforráshiányos és személyfüggő működésben valósul meg. A rendszer egyik központi sajátossága a kis létszámból fakadó sérülékenységi tényező: a betanítási kapacitás hiánya, a többfunkciós munkavégzés és a helyi közösség közelségéből eredő sajátos elvárások együttesen határozzák meg a HR-folyamatok jellegét. A kutatási kérdés tehát egyértelműen megválaszolható: a kisközségi HR sajátosságai nem elszigetelt problémák, hanem egymással összefüggő strukturális tényezők hálózata, amely mind a vezetői (jegyzői), mind a települési (polgármesteri) perspektívában egyértelműen megjelenik.

7.3. KISKÖZSÉGI ÖNKORMÁNYZATOK NEHÉZSÉGEI – FÓKUSZBAN A TOBORZÁS ÉS KIVÁLASZTÁS

A kistépülési önkormányzatok toborzási és kiválasztási sajátosságait vizsgálva világosan kirajzolódik, hogy a munkaerő megszerzése és megtartása a kisközségi önkormányzati szektor egyik legkritikusabb problématerülete. A jegyzői interjú és a polgármesterek válaszai egymást erősítő képet mutatnak arról, hogy a kistépülések munkaerőpiaci helyzete

jelentősen eltér a városi önkormányzatok lehetőségeitől. A humán erőforrások elérhetősége, a megfelelő végzettségű jelentkezők hiánya, a jogszabályi korlátok és a versenyszféra erős elszívó hatása mind hozzájárul ahhoz, hogy a toborzás és kiválasztás kiszolgáltatott, nehezen tervezhető folyamattá váljon.



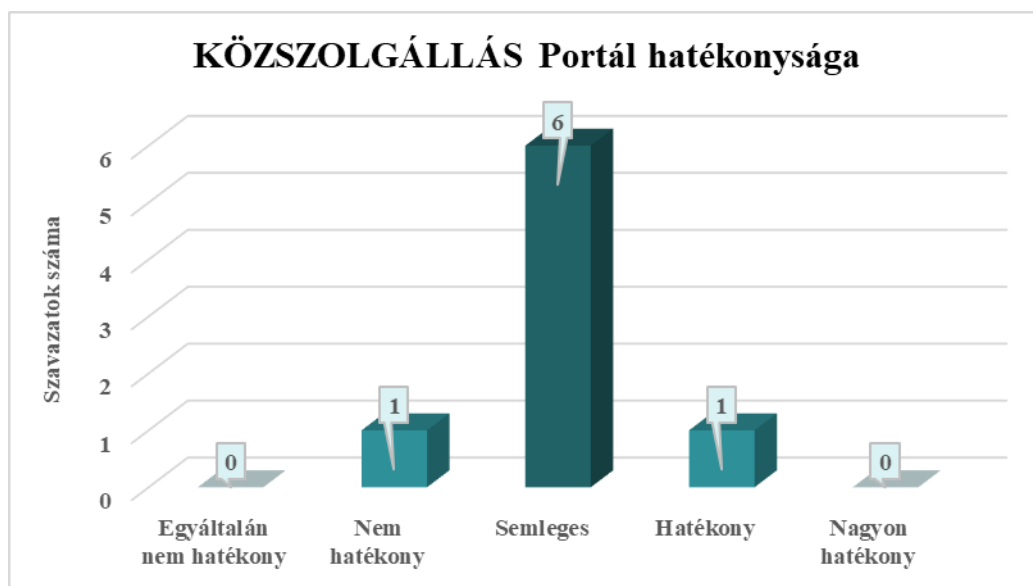
5. ábra: HR kihívások
forrás: kérdőíves válaszok alapján, saját szerkesztés

A jegyző kiemeli, hogy a települések munkaerőpiaci helyzete az önkormányzati pozíciók szempontjából egyre kedvezőtlenebb. Még az olyan alapvető, szakmunkát igénylő munkakörök esetében is, mint a falugondnok vagy karbantartó, nehezzé vált a helyben élők közül megfelelő képzettségű és megbízható munkaerőt találni. Ennek okaként a versenyszféra elszívó hatását jelöli meg: ugyanazon végzettséggel a vállalkozói szektor jóval magasabb jövedelmet kínál, így az önkormányzat által nyújtott stabilitás vagy a lakóhely közelsége már nem jelent akkora vonzerőt, mint korábban. A polgármesterek válaszaiból ugyanez a folyamat rajzolódik ki: több település jelezte, hogy a fiatalok és szakemberek inkább a városokban vállalnak munkát, így a helyben rendelkezésre álló munkaerő-kínálat évről évre szűkül.

A jegyző hangsúlyozza, hogy a legnagyobb nehézség a pénzügyi végzettséget igénylő munkakörök betöltése során jelentkezett. A pénzügyi-számviteli szakemberek iránti munkaerőpiaci kereslet a versenyszférában sokkal magasabb bérezéssel párosul, így a kisebb hivatalok szinte esélytelenek a tapasztalt munkavállalók megszerzésére. Ezt a polgármesteri kérdőívek is visszaigazolják: több polgármester jelezte, hogy a pénzügy, adóügy vagy hasonló

szaktudást igénylő területeken alig érkezik jelentkező, és gyakran belső képzéssel kell megoldani a munkaerő pótlását. A jegyző által említett eset, amikor végül a hivatal maga képezte ki a kiválasztott munkavállalót, jól illusztrálja ezt a kényszermegoldást, amely ugyan növeli a lojalitást, de jelentős idő- és erőforrás-ráfordítást igényel.

A toborzási csatornák tekintetében a jegyző beszámolója szerint a hivatal elsősorban a kizigallas.gov.hu felületére támaszkodik, amely minden közigazgatási pozíció kötelező hirdetési helye. A polgármesterek válaszai alapján azonban ez a csatorna ritkán hoz érdemi eredményt, különösen a kistépelülések esetében. A települések többségén jelentős a „helyi kapcsolati rendszer” szerepe, még ha formálisan nincs is kiépítve; sok esetben informális úton, személyes ajánlások révén találnak jelöltet egy-egy pozícióra. Ez a jelenség ismét alátámasztja azt a sajátosságot, hogy a kisközségi HR erősen közösségi hálózatra támaszkodik, kevésbé formális rendszerként működik.



6. ábra: A portál hatékonysága
forrás: kérdőíves válaszok alapján, saját szerkesztés

A jegyző a pályáztatási jogi előírásokat túlzottan merevnek és lassúnak értékeli. A kötelező közzétételi időszak és az eljárási rend megköti a hivatal kezét, különösen akkor, amikor sürgős munkakör-betöltésre lenne szükség. A polgármesterek szintén érzik ennek hatását: többük szerint a „rendszer nem a kistépelülések valóságához igazodik”, és gyakran előfordul, hogy a megfelelő jelölt már továbbáll, mire az adminisztratív folyamatok lehetővé tennék a felvételét. Ez a feszültség jól mutatja, hogy a közigazgatási szabályozás egy egységes

állami logikára épül, amely kevésbé rugalmas a kis léptékű, azonnali reagálást igénylő önkormányzati helyzetekben.

A kompetenciahiány témájában a jegyző beszámolója szerint gyakori, hogy a jelentkezők képesítés nélkül nyújtanak be pályázatot, esetleg alapvető szakmai vagy informatikai ismeretek nélkül. A polgármesterek ezt a tapasztalatot több irányból is megerősítik: szerintük a jelentkezők minősége gyakran elmarad az elvárható szinttől, és a pályázók egy része nem rendelkezik az önálló munkavégzéshez vagy ügyfélkapcsolati feladatok ellátásához szükséges kompetenciákkal. Mindkét adatforrás tehát arra világít rá, hogy a kisközségi önkormányzatok nem csupán létszámbírály, hanem egyre romló jelentkezői minőséggel is szembesülnek.

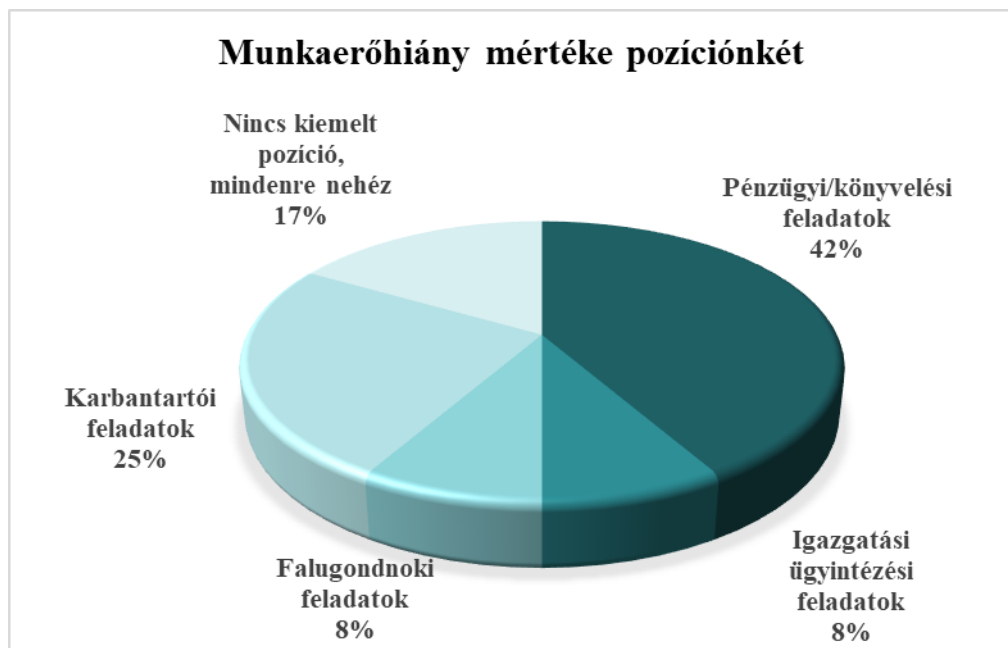
A kiválasztási döntések szempontjait illetően a jegyző a képesítést, a gyakorlatot és a személyes kompetenciákat jelöli meg, mint fő kritériumokat. Ez összhangban áll a polgármesteri szemlélettel is, hiszen ők elsősorban olyan hivatal működését várják el, amely gyorsan, pontosan és ügyfélközpontúan reagál a lakosság igényeire. Ennek feltétele, hogy a hivatal olyan dolgozókat alkalmazzon, akik képesek a komplex, sokrétű feladatok ellátására.

7.4. MUNKAERŐ MEGTARTÁSI STRATÉGIA A KISKÖZSÉGI ÖNKORMÁNYZATOKBAN

A kisközségi önkormányzatok munkaerő-megtartási gyakorlatai nagymértékben meghatározzák a hivatalok stabilitását és működőképességét, különösen olyan környezetben, ahol a létszám alacsony, a munkakörök egymásra épülnek, és a helyi munkaerőpiaci kínálat szűkös. A jegyzői interjú részletesen feltárja azokat a strukturális tényezőket, amelyek a dolgozók megtartását befolyásolják, míg a polgármesterek válaszai a mindennapi működés tapasztalati oldalát erősítik meg. A két adatforrás összevetése alapján jól kirajzolódik, hogy a munkaerő megtartása nem egyetlen eszközön múlik, hanem a szerkezeti adottságok, a munkaköri elvárások és a motivációs lehetőségek összjátékán.

A jegyző egyik alapvető megállapítása az, hogy a kisközségi hivatalokban valójában nem lehet élesen elkülöníteni a „kulcspozíciókat”, mivel a hivatal kis létszámú működése miatt minden munkakör kritikus fontosságú. A pénzügyi, igazgatási, szociális vagy adóügyi feladatokat rendszerint egy-egy kolléga látja el, így bármely munkavállaló távozása működési zavarhoz vezethet. Ez a szervezeti sérülékenységek magyarázza azt is, hogy a jegyző szerint

évekig a bérezési korlátok jelentették a legnagyobb problémát a megtartásban: a versenyszféra jóval magasabb jövedelmet kínál az azonos végzettségű szakembereknek, így különösen a pénzügyi területen vált nehezzé a tapasztalt dolgozók megtartása. Ezzel szemben a polgármesterek kérdőíves válaszai a gyakorlat szintjén erősítik meg ugyanezt a jelenséget: többen jelezték, hogy az elmúlt években a pénzügyes, adóügyi vagy adminisztratív munkatársak távozása különösen érzékenyen érintette a hivatalt, és nehezen volt pótolható.



*forrás: kérdőíves válaszok alapján, saját szerkesztés
7. ábra: Munkaerőhiány mértéke pozíciónként*

A jegyző részletesen beszámol arról is, hogy a távozások következményeit milyen módon lehetett kezelésbe venni. Feladatok ideiglenes megosztása, többletterhelés átmeneti vállalása, valamint külsős megbízási szerződések bevonása jelentették a lehetséges megoldásokat, amelyek azonban jogszabályi és szakmai szempontból sem optimálisak. A polgármesterek tapasztalatai is hasonló mintát mutatnak: szerintük a hivatali működés gyakran személyfüggő, és egy-egy tapasztalt munkatárs távozása a szolgáltatási színvonal átmeneti romlását okozza, különösen olyan területeken, ahol nagy a jogszabályi felelősség.

A munkaerő megtartásának eszközeit tekintve a jegyző elsősorban a munkaidő és feladatok rugalmas kezelését emeli ki. Mivel a bérversenyben a hivatal nem tudja felvenni a versenyt a piaci szereplőkkel, a lojalitás, a személyes elköteleződés és a jó munkahelyi légkör válik meghatározó tényezővé. Ennek támogatására a hivatal igyekszik figyelembe venni a dolgo-

zók egyéni élethelyzetét, rugalmasabban kezelni a szabadságolásokat és munkaidő-beosztást, valamint elérhetővé tenni a továbbképzéseket. A polgármesterek válaszaik alapján ezek az eszközök valóban értékelték a munkavállalók körében: többen hangsúlyozták, hogy a hivatal kis létszáma ellenére figyelnek a kollégák terhelésére, és igyekeznek kellemes, támogató munkakörnyezetet biztosítani. A képzési lehetőségek és szakmai fejlődés támogatása szintén visszatérő elem a polgármesteri visszajelzésekben, ami jól összecseng a jegyző megfogalmazott gyakorlatával.

A túlterheltség kérdésében a jegyző egyértelműen fogalmaz: bizonyos munkakörökben időszakosan vagy tartósan magas a munkateher, amelyet feladatmegosztással próbálnak enyhíteni. A polgármesterek ezt a jelenséget teljes mértékben megerősítik; több település vezetője is arról számolt be, hogy a kis létszám miatt a hivatal gyakran kapacitáshiánnyal küzd, és a feladatok elosztása erősen személyfüggő. A túlterheltség tehát mindkét nézőpont szerint a munkaerő-megtartás egyik legfontosabb akadálya, mivel hosszú távon kiegészhez és távozási szándékhoz vezethet.

A szakmai fejlődés és továbbképzés szerepe a megtartásban szintén hangsúlyosan jelenik meg. A jegyző szerint a kollégák aktívan figyelik a képzési lehetőségeket, és a hivatal – lehetőségeihez mérten – támogatja a részvételt. Ez nemcsak a szakmai felkészültséget növeli, hanem a motivációt és elköteleződést is erősíti. A polgármesterek oldaláról ugyanezt erősítik meg azok a válaszok, amelyek szerint a hivatal munkatársai szakmailag felkészültek, és a továbbképzéseken való részvétel pozitív hatással van a feladatellátás minőségére.

Összességében jól látható, hogy a kisközségi önkormányzatok munkaerő-megtartási stratégiái alapvetően a humánus, rugalmas munkaszervezésre, a bizalomra épülő vezetői gyakorlatokra és a szakmai fejlődés biztosítására támaszkodnak. A pénzügyi eszközök korlátozottsága miatt a versenyképes bérezés nem lehet a megtartás elsődleges eszköze, így a hivatal működését meghatározó tényezők sokkal inkább a közösségi értékek, a személyes kapcsolatok és a támogató munkakörnyezet felé tolódnak. A jegyző és a polgármesterek visszajelzései jelentős összhangot mutatnak: mindkét fél szerint a kisközségi környezet legnagyobb kihívása a szakmai feladatellátás sérülékenysége és a túlterheltség, míg a fő megtartó erők a rugalmasság, az együttműködés és a szakmai fejlődés támogatása.

7.5. MOTIVÁCIÓT ÉS LOJALITÁST BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

A kisközségi önkormányzatok működésében a munkatársak motivációja és lojalitása meghatározó jelentőséggel bír, mivel a kis létszámú szervezeti struktúra miatt minden kolléga hozzájárulása közvetlen hatással van a hivatal teljesítményére és a lakossági szolgáltatások színvonalára. A jegyzői interjúból és a polgármesterek kérdőíves visszajelzéseiből kirajzolódik, hogy a motiváció és lojalitás dinamikája nagymértékben eltér a nagyobb szervezetekben megszokott mintázatoktól: a kisközségi környezetben sokkal hangsúlyosabb szerepet kapnak a személyes tényezők, a vezetői attitűd, a közösségi kapcsolatok és az érzelmi biztonságot nyújtó munkaköri légkör.

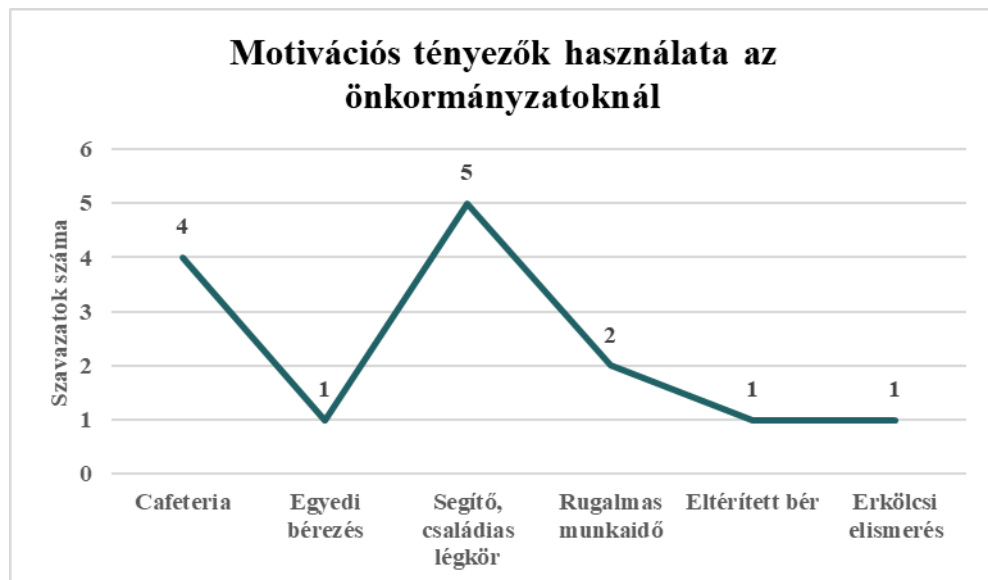
A jegyző hangsúlyozza, hogy a lojalitást legerősebben a „emberi tényezők” befolyásolják: az odafigyelés, a vezetői jelenlét, a tiszteletteljes kommunikáció és az, hogy a dolgozók érezzék, számít a munkájuk és meghallgatják a problémáikat. Ez a személyes vezetői jelenlét kisközségi környezetben különösen fontos, ahol a hierarchia lapos, a munkatársak között közvetlenebb kapcsolat alakul ki, és a mindennapi együttműködés szinte családi jellegű. A polgármesterek válaszai ezt teljes mértékben igazolják: többen kiemelték, hogy a hivatalban tapasztalható pozitív légkör, a jegyző támogató hozzáállása, valamint a közvetlen, informális kommunikáció jelentős mértékben hozzájárul a dolgozók elköteleződéséhez.

A motivációt gyengítő tényezők között a jegyző elsősorban a „menedzsment részéről érkező negatív hozzáállást” említi. Ez arra utal, hogy a kisközségi hivatalokban a vezetői magatartásnak sokkal nagyobb súlya van, mint egy nagyobb, többszintű szervezetben: a dolgozók közvetlenül érzékelik a vezetői elégedetlenséget, kritikát vagy érdektelenséget, ami gyorsan rányomhatja a bélyegét a hangulatra és a teljesítményre. A polgármesterek visszajelzéseiben szintén megjelenik ez az érzékenység: többen jelezték, hogy a túlterheltség, a hosszú távú stressz és a visszajelzés hiánya a motiváció csökkenéséhez vezethet, ami tovább növeli a fluktuáció kockázatát. A kisközségi környezetben tehát a motiváció fenntartása erősen személyfüggő, és közvetlenül kapcsolódik a vezetői kommunikáció minőségéhez.

A hosszú távú elköteleződést elősegítő tényezők között a jegyző egyaránt említi a pénzügyi ösztönzőket (munkabér, jutalmazás) és a nem pénzbeli motivátorokat (képzések, családi légkör, rugalmas hozzáállás a gyermekes dolgozókhoz). Ez pontosan tükrözi a kisközségi önkormányzatok sajátos helyzetét: mivel a bérekben a hivatal nem tud versenyezni a versenyszférával, a megtartás kulcsa sokkal inkább a humánus és támogató szervezeti kultúra.

A polgármesterek ezt a gondolatot egyértelműen visszaigazolják: válaszaik szerint a hivatal legfontosabb értéke a megbízható, stabil közösség, ahová jó tartozni, és amelyben a dolgozók emberileg és szakmailag egyaránt biztonságban érzik magukat.

A képzési lehetőségek szerepe különösen hangsúlyos a motiváció és lojalitás szempontjából. A jegyző szerint a kollégák aktívan követik a szakmai továbbképzési kínálatot, és az ezekhez való hozzáférés erősíti a munkavállalók elköteleződését. A polgármesterek szerint a képzések hozzájárulnak a hivatal szakmai színvonalának fenntartásához és az ügyintézők önbizalmának erősítéséhez is. Ezzel a képzés a megtartási stratégia egyik legfontosabb nem anyagi eszközévé válik.



8. ábra: Motivációs tényezők használata
forrás: kérdőíves válaszok alapján, saját szerkesztés

Összességében megállapítható, hogy a kisközségi önkormányzatok motivációs és lojalitási rendszere nagymértékben épít a személyességre, az emberi kapcsolatokra és a támogató vezetői kultúrára. A szervezeti méretből fakadó közvetlenség egyszerre jelent lehetőséget és kockázatot: lehetőséget, mert a dolgozók értékelik a figyelmet és a megbecsülést, és kockázatot, mert a negatív vezetői attitűd azonnal érezhetően hat a szervezeti hangulatra. A jegyző és a polgármesterek visszajelzései alapján a kisközségi motivációs rendszerek kulcsa nem a béversenyben, hanem az érzelmi biztonságban, a rugalmasságban és a fejlesztési lehetőségek biztosításában rejlik.

7.6. HIPOTÉZISEK ÉRTÉKELÉSEK

A kutatás során felállított hipotézisek vizsgálata a jegyzővel készült mélyinterjú és a polgármesterek kérdőíves válaszainak együttes elemzésén alapult. Ez a két forrás különböző szemszögekből ragadja meg ugyanazt a működési valóságot: a jegyző belülről, rendszer szinten érzékeli a humán erőforrás-gazdálkodás kihívásait, míg a polgármesterek döntéshozói szerepből, települési működésük mindennapi tapasztalatai alapján értékelik a hivatali teljesítményt. A két nézőpont együttes értelmezése lehetővé teszi, hogy a kisközségi önkormányzatok HR-folyamatainak komplexitása ne csak jelenségszinten, hanem ok-okozati mélységben is feltárható legyen.

A kisközségi önkormányzatok HR-működésére vonatkozó hipotézis azt feltételezte, hogy a kis létszám, a feladatok sokrétűsége és a korlátozott intézményi erőforrások olyan szervezeti környezetet eredményeznek, ahol az alternatív ösztönzők és a közösségi kötődés kerül előtérbe. A jegyző beszámolója ezt teljes egészében alátámasztja: a hivatal működését folyamatos kapacitáshiány határozza meg, és a kis létszám miatt minden kolléga egyszerre több ügykört lát el. A munkakörök közötti átfedések nem választás kérdései, hanem a szervezeti önfenntartás feltételei, ami a hivatal működését sérülékennyé teszi. A polgármesterek saját települési tapasztalatai ugyan nem tárják fel a hivatali működés belső logikáját, mégis visszaigazolják annak következményeit: a munkatársak túlterheltsége, a feladatok időigényessége és az ügyintézők szűk kapacitása több településen is érzékelhető.

Ebben a környezetben a megtartás és a motiváció nem épülhet elsődlegesen pénzügyi ösztönzőkre. A jegyző és a polgármesterek egyaránt megerősítik, hogy a hivatali stabilitást főként a közösségi kapcsolatok, a vezetői odafigyelés és a bizalmi légkör biztosítja. Mindez jól illeszkedik a nemzetközi és hazai szakirodalom azon megállapításaihoz, amelyek a kis szervezeteket a közösségi tőkére épülő humán erőforrás-gazdálkodással jellemzik.

A második hipotézis azt feltételezte, hogy a toborzás legfőbb akadálya a szűk helyi munkaerőpiac, az alacsony bérezés és a korlátozott előmeneteli lehetőségek. A jegyző interjúja különösen részletesen világít rá ezekre a problémákra. A településeken a szakmunkás vagy adminisztratív végzettséggel rendelkezők jelentős része a versenyszférába áramlik, ahol magasabb jövedelmet és gyorsabb szakmai előrelépést kínálnak. A hivatali pozíciók így egyre kevésbé vonzóak, különösen a pénzügyi-számviteli területen, ahol a jegyző szerint többször is sikertelenül kellett újrahirdetni egy-egy pozíciót.

A polgármesterek visszajelzései megerősítik ezt a tendenciát: több településen nincs elegendő jelentkező, vagy a jelentkezők nem rendelkeznek a munkakör ellátásához szükséges alapkompenciákkal. A jogszabályi kötöttségek – hirdetési idő, eljárási forma, kötelező dokumentáció – tovább nehezítik a gyors utánpótlást. Ennek következtében a toborzás gyakran elhúzódik, vagy csak kompromisszumos megoldással zárható le, például belső továbbképzéssel.

A harmadik hipotézis arra irányult, hogy igazolható-e: a kisközségi önkormányzatok a megtartást elsősorban nem anyagi, hanem szervezeti és közösségi eszközökkel biztosítják. A jegyző válaszai szerint a legfontosabb megtartási tényező a munkaidő-rugalmasság, a szabadságok egyéni kezelése, az élethelyzetek figyelembevétele és a folyamatos szakmai támogatás. Mivel a bérezési lehetőségek gyakorlatilag kötöttek, a hivatal nem tud versenyezni a piaci bérekkel, így a lojalitás megőrzésének alapja az emberi tényezők folyamatos ápolása. A polgármesterek ezt a gyakorlatot széles körben visszaigazolják. Tapasztalataik szerint a hivatali dolgozók elköteleződésének legfontosabb feltétele az, hogy a kollégák megbecsültenek érezzék magukat, megfelelő szakmai támogatást kapjanak és részt vehessenek továbbképzéseken. A képzések szerepe tehát kifejezetten fontos megtartó tényezőként jelenik meg, ami különösen érdekes annak fényében, hogy ez a terület mindkét adatforrásban hangsúlyosan jelenik meg.

A negyedik hipotézis azt feltételezte, hogy a kisközségi hivatalokban a lojalitást elsősorban a közösségi megbecsülés, a támogató vezetői stílus, a szakmai önmegvalósítás és a stabilitás biztosítja, míg az anyagi ösztönzők másodlagos szerepet játszanak. A jegyző válaszai pontosan ezt támasztják alá. A lojalitás alapja az odafigyelés, a személyes támogatás és az emberi kapcsolatok minősége. Amennyiben a vezetés részéről negatív kommunikáció, érdektelenség vagy elismerés hiánya jelenik meg, az a motiváció gyors csökkenéséhez vezethet. A polgármesterek válaszai ezzel tökéletes összhangot mutatnak. Tapasztalataik szerint a dolgozók elkötelezettségét elsősorban az értő odafordulás, a bizalmi légkör és a stabil munkahelyi keretek erősítik. Több település esetében a hivatal kifejezetten családias légkört biztosít, ami hosszú távon is megtartó erőt jelent.

7.7. KÖVETKEZTETÉSEK

A hipotézisek értékelése egyértelművé tette, hogy a kisközségi önkormányzatok humán erőforrás-gazdálkodása olyan sajátos struktúrában működik, amelyet döntően a szervezeti méretből, a települési környezetből és a munkaerőpiaci adottságokból fakadó korlátok határoznak meg. Ezek a korlátok nem elszigetelt problémák, hanem egymással szorosan összefüggő tényezők rendszere, amely a HR-folyamatok minden szintjén érvényesül.

A kis létszámú hivatalok működése erősen személyfüggő, sérülékeny és nehezen skálázható, különösen a betanítás és a többfunkciós munkavégzés területén. A munkaerőpiaci szűkösség tovább erősíti a humán erőforrás-ellátás bizonytalanságát, hiszen a versenyszféra elszívó hatása érezhetően rontja az önkormányzati pozíciók vonzerejét. Ezek a tényezők együtt olyan működési környezetet eredményeznek, ahol a szervezet stabilitása sokkal inkább a személyes kapcsolatokra, a vezetői szerepformálás minőségére és a közösségi normákra épül, mintsem formális ösztönzőrendszerekre.

Mind a jegyzői interjú, mind a polgármesteri visszajelzések alapján kijelenthető, hogy a kisközségi önkormányzatokban a humán erőforrásokkal való gazdálkodás a „szűkösség logikájára” épül. A korlátozott anyagi lehetőségek miatt a szervezet vezetőinek egyre nagyobb hangsúlyt kell fektetniük a nem pénzbeli ösztönzők, a rugalmas munkaszervezés, a szakmai fejlődés és a támogató szervezeti kultúra kialakítására. A lojalitás fenntartásának kulcsa elsősorban a személyes odafigyelés, a stabilitás megteremtése és az érzelmi biztonságot nyújtó munkahelyi környezet biztosítása.

A négy hipotézis egyértelműen igazolást nyert, ami azt jelzi, hogy a kisközségi önkormányzati működés olyan struktúrából épül fel, ahol a humán erőforrás-menedzsment a szervezet fennmaradásának és hatékonyságának kulcsterületévé válik. A kutatás eredményei hozzájárulnak ahhoz, hogy pontosabb és realisabb kép rajzolódjon ki a kistélepülési hivatalok működési sajátosságairól, és alapot adnak olyan fejlesztési irányok megfogalmazásához, amelyek a gyakorlatban is alkalmazhatók.

7.8. KUTATÁSI KÉRDÉSEK MEGVÁLASZOLÁSA

A kutatás központi kérdése az volt, hogy milyen sajátosságok, korlátok és működési mintázatok jellemzik a kisközségi önkormányzatok emberi erőforrás-menedzsmentjét, különös tekintettel a Pókaszepetki Közös Önkormányzati Hivatalra és a hozzá tartozó településekre. Ennek megválaszolásához a jegyzővel készített szakértői interjú és a polgármesterek által kitöltött kérdőívek együttes elemzése szolgált alapul. A két adatforrás egyaránt hozzájárult a kistéleplési önkormányzati HR-rendszerek működésének mélyebb megértéséhez, és árnyalt, többoldalú képet rajzolt a feladatellátás sajátos feltételrendszeréről.

A vizsgálat eredményei alapján egyértelműen megállapítható, hogy a kisközségi önkormányzatok HR-folyamatai olyan strukturális korlátok között működnek, amelyek alapvetően meghatározzák a munkaerő-gazdálkodás lehetőségeit és határait. A kis létszám, a feladatok sokrétűsége és a szervezet sérülékenysége magyarázza, hogy a hivatalok kevésbé tudnak élni a nagyobb szervezetekre jellemző formális HR-eszközökkel. A munkakörök közötti világos határvonalak sokszor elmosódnak, az ügyintézők párhuzamos feladatellátásra kényszerülnek, ami növeli a túlterheltséget és a működéssel szembeni kockázatokat. A polgármesteri visszajelzések is ezt támasztják alá: több településen már a napi működés fenntartása is erősen személyfüggő.

A kutatás eredményei arra is rámutatnak, hogy a toborzási és kiválasztási folyamatok tekintetében a kisközségek rendkívül hátrányos helyzetben vannak. A helyi munkaerőpiac szűkössége, a versenyszféra magasabb jövedelmi kínálata és a jogszabályilag kötött pályáztatási eljárások együttesen lassítják és nehezítik a megfelelő munkaerő bevonását. Ez különösen a pénzügyi-számviteli munkaköröket érinti, amelyek esetében a tapasztalt szakemberek elcsábítása vagy megtartása szinte lehetetlen piaci feltételek mellett. A vizsgálat alátámasztja, hogy a kistéleplési önkormányzatok egyre inkább kiszorulnak a munkaerőpiaci versenyből, és sok esetben csak hosszadalmas betanítással, belső képzéssel tudják biztosítani a folyamatos feladatellátást.

A megtartás kérdéskörének vizsgálata azt mutatja, hogy a kisközségek a pénzügyi ösztönzőkkel nem tudnak hatékonyan versenyezni, így a lojalitás fenntartását elsősorban a nem

anyagi motivációs eszközök biztosítják. A jegyző és a polgármesterek visszajelzései kiemelik a rugalmas munkaszervezést, a személyes odafigyelést, a családi légkört, a vezetői támogatás és a szakmai fejlődés lehetőségeinek szerepét. Ezek együtt alakítják ki azt a munkahelyi környezetet, amelyben a dolgozók hosszabb távon is elköteleződni képesek, még a bérezési korlátok ellenére is. A túlterheltség ugyanakkor továbbra is komoly megtartási kockázatot jelent, mivel a kis létszám miatt a munkaterhelés sokszor nem osztható szét optimálisan.

A motivációt és lojalitást befolyásoló tényezők feltárása megerősítette, hogy a kisközségi hivatalok működése nagymértékben épül az interperszonális kapcsolatokra és a vezetői stílusra. A dolgozók motivációját közvetlenül befolyásolja, hogy kapnak-e szakmai támogatást, odafigyelést és elismerést. A negatív vezetői kommunikáció vagy érdektelenség ezzel szemben azonnal gyengíti a munkakedvet és növeli a fluktuációs szándékot. A kisközségi önkormányzatokban tehát a vezetői szerep személyessége – a jegyző példamutatása, kommunikációja, értékalapú irányítása – a HR-folyamatok egyik legmeghatározóbb tényezője.

A kutatási kérdésre adott válasz összegzéseként megállapítható, hogy a kisközségi önkormányzatok emberi erőforrás-menedzsmentjét elsősorban a szervezeti méretből, a település-szerkezetből és a munkaerőpiaci feltételekből eredő strukturális korlátok alakítják. Ezek a korlátok ugyan jelentős működési kihívásokat eredményeznek, de egyúttal olyan szervezeti kultúrát hoznak létre, ahol az emberi tényezők, az együttműködés és a személyes lojalitás meghatározó erőforrássá válnak. A kutatás eredményei nemcsak az elméleti kereteket igazolják vissza, hanem gyakorlati szempontból is fontos tanulságokkal szolgálnak: a kisközségi hivatalok stabil működésének egyik kulcsa az, hogy képesek legyenek olyan támogató, értékalapú szervezeti kultúrát fenntartani, amely ellensúlyozza a külső erőforrás-korlátokat.

A kutatási kérdés így teljes mértékben megválaszolásra került: a kisközségi önkormányzatok HR-rendszere egyszerre jellemezhető strukturális szűkösséggel és magas szintű személyességgel, ahol a szakmai működés és a közösségi kötődés elválaszthatatlanul összefonódik. Ez a kettősség határozza meg a kistéleplési hivatalok mindennapi gyakorlatát, döntéseit és fejlődési lehetőségeit.

8. JAVASLATOK

A kutatás eredményei rámutattak arra, hogy a kisközségi önkormányzatok emberi erőforrás-menedzsmentje alapvetően olyan környezetben működik, ahol a szervezeti kapacitások korlátozottak, a munkakörök rendkívül összetettek, a munkaerőpiac szűkös, és a jogszabályi keretek kevés mozgásteret hagynak az önkormányzatok számára. Ennek ellenére számos olyan fejlesztési irány azonosítható, amelyek – elsősorban szervezési, vezetői és humánpolitikai eszközökkel – jelentősen javíthatják a hivatal működésének stabilitását, a munkaválalók elégedettségét és a lakosság számára nyújtott szolgáltatások minőségét.

A toborzás és kiválasztás hatékonyságának növelése kiemelt jelentőségű a kisközségek számára, hiszen a megfelelő képzettségű munkaerő hiánya az egyik leggyakrabban megjelenő probléma. A jegyzői és polgármesteri visszajelzések alapján egyértelművé vált, hogy a jelenleg használt toborzási csatornák – elsősorban a kozigallas.gov.hu felülete – önmagukban nem elegendőek ahhoz, hogy alkalmas jelöltek érkezzenek. Indokolt lenne ezért a hirdetési gyakorlat bővítése, a helyi és regionális kommunikációs felületek bevonása, valamint olyan tartalmak megjelenítése, amelyek a közszolgálat stabilitását, a képzési lehetőségeket és a rugalmas munkakörnyezet előnyeit hangsúlyozzák. A hosszabb távú utánpótlás biztosítása érdekében célszerű lenne kapcsolatot kialakítani helyi középiskolákkal és a régió felsőoktatási intézményeivel, amelyek gyakornoki vagy szakmai gyakorlati együttműködésekén keresztül növelhetnék a potenciális munkaerő elérhetőségét.

A betanítás és tudásmegosztás fejlesztése szintén kulcsterület, mivel a kutatás egyik legfontosabb megállapítása a rendszer sérülékenységeire mutatott rá: a kis hivatalokban a tudás erősen személyfüggő, és egy-egy munkatárs távozása vagy távolléte a működés egészét veszélyeztetheti. Ennek mérséklésére javasolt a belső eljárásrendek, ügyintézési lépések és folyamatleírások rendszerezett, könnyen hozzáférhető formában történő rögzítése, amely egyrészt megkönnyíti az új munkatársak betanítását, másrészt tudásmentési funkciót is ellát. Mindezt kiegészítheti egy mentorálási rendszer, amelyben a tapasztalt kollégák támogatják az újonnan érkezőket, valamint egy előre meghatározott helyettesítési protokoll, amely csökkenti a működéskiesés kockázatát.

A munkaerő megtartásának erősítése tekintetében a kutatás egyértelműen azt mutatja, hogy a bérezéssel a kisközségi hivatalok nem tudnak versenyre kelni a versenyszektor ajánlataival, ezért a megtartás elsődleges eszközei nem az anyagi jellegű ösztönzőkben, hanem a rugalmas, humánus munkaszervezési megoldásokban és az érzelmi biztonságot nyújtó szervezeti kultúrában keresendők. Ennek megfelelően célszerű lenne tovább erősíteni a rugalmas munkaidő-beosztás gyakorlatát, a családos munkavállalók támogatását és a személyes élethelyzetek figyelembevételét. Emellett fontos szerepe van a szakmai fejlődés támogatásának is, mivel a továbbképzéseken való részvétel nemcsak a szakmai felkészültséget javítja, hanem hozzájárul a dolgozók motivációjához és elköteleződéséhez is.

A túlterheltség problémájának kezelése érdekében szükség lenne a feladatok tudatos prioritizálására és az időszakos kapacitáshiányok enyhítésére. A hivatalok számára segítséget jelenthetne a feladatok fontosság és határidő szerinti rendszerezése, amely egyértelműbbé teszi a munkaszervezést, valamint az adminisztratív terhek csökkentését célzó digitalizációs lépések vizsgálata. Bizonyos szaktudást igénylő feladatok esetén – például a pénzügyi területeken – indokolt lehet külső szakértők átmeneti bevonása is, amennyiben ez összhangban áll a jogszabályi követelményekkel.

A motiváció és lojalitás erősítése érdekében a vezetői kommunikáció minőségének fejlesztése kiemelt fontosságú. A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a kisközségi hivatalokban a személyes kapcsolatok és a támogató vezetői jelenlét jóval erősebben formálja a munkavállalók elköteleződését, mint az anyagi ösztönzők. A rendszeres visszajelzések, a fejlesztő célú beszélgetések, az elismerés és a tiszteletteljes kommunikáció mind olyan eszközök, amelyek közvetlenül hozzájárulnak egy stabil és bizalmon alapuló szervezeti kultúra fenntartásához. A közösséghez tartozás élményét tovább erősíthetik a különböző belső közösségépítő programok, amelyek támogatják a hivatali légkör pozitív alakulását.

Végül, bár a jelen dolgozat elsősorban szervezeti szintű javaslatokat fogalmaz meg, a kutatás alapján látható, hogy bizonyos rendszerszintű módosítások is hozzájárulnának a kisközségi önkormányzatok hatékonyabb működéséhez. Ilyen lehetne a pályázati folyamatok rugalmasabbá tétele, a kötelező közzétételi idők csökkentése vagy a közös hivatalok kinevezési eljárásának egyszerűsítése. Emellett érdemes lenne megvizsgálni a pénzügyi területeken dolgozók bérsávjainak országos szintű felülvizsgálatát is, tekintettel arra, hogy ezek a pozíciók a legnehezebben betölthetők.

Összességében elmondható, hogy bár a kisközségi önkormányzatok működését számos külső és belső tényező korlátozza, a humán erőforrás-menedzsment fejlesztése elsősorban nem többletforrásokat, hanem átgondolt szervezési megoldásokat, tudatos vezetői gyakorlatot és a dolgozók szükségleteire érzékeny, támogató szervezeti kultúra kialakítását igényli. A javasolt fejlesztési irányok megvalósítása hozzájárulhat a hivatal működésének stabilitásához, a szolgáltatások minőségének javításához és a dolgozók elégedettségének növeléséhez — mindezek pedig nélkülözhetetlenek a kisközségi önkormányzatok hosszú távú fennmaradásához és hatékony feladatellátásához.

9. ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozat célja az volt, hogy átfogó képet adjon a kisközségi önkormányzatok emberi erőforrás-menedzsmentjének sajátosságairól, korlátairól és működési logikájáról, különös tekintettel a Pókaszepetki Közös Önkormányzati Hivatalra. Az elméleti és empirikus vizsgálat egyaránt rávilágított arra, hogy a kistérségi önkormányzatok HR-rendszere egyedi működési környezetben, erősen korlátozott erőforrások mellett és jelentős szervezeti sérülékenységgel működik.

Az interjú és a kérdőívek eredményei alapján megállapítható, hogy a kis létszámú hivatalok működését elsősorban a többfunkciós munkavégzés, a betanítási kapacitás hiánya és a személyfüggő feladatellátás határozza meg. A toborzás és kiválasztás súlyos munkaerőpiaci kihívásokkal terhelt, amelyek a versenyszféra nagyobb bérkínálatából, a szűk helyi munkaerő-kínálatból és a jogszabályi kötöttségekből adódnak. A megfelelő szakemberek bevonása mind pénzügyi, mind strukturális szempontból komoly akadályokba ütközik, különösen a pénzügyi-számviteli munkakörök esetében.

A megtartás terén jól látható, hogy a kisközségi önkormányzatok nem támaszkodhatnak elsődlegesen anyagi ösztönzőkre. A dolgozók elköteleződését sokkal inkább a rugalmas munkaszervezés, az élethelyzethez igazodó vezetői hozzáállás, a támogató munkahelyi légkör és a szakmai fejlődés biztosítása tartja fenn. A motiváció és lojalitás szintjén a személyes tényezők szerepe felértékelődik: az odafigyelés, a vezetői kommunikáció minősége, a közösségi kohézió és a stabil szervezeti háttér olyan tényezők, amelyek nélkül a kis hivatalok működése könnyen veszélybe kerülhet.

A dolgozat eredményei egyértelműen alátámasztották a felállított hipotéziseket. A kisközségi önkormányzatok HR-rendszere valóban a szervezeti és területi sajátosságok szorításában működik: korlátozott anyagi lehetőségekkel, túlterhelt humán kapacitással, és olyan működési logikával, amelyben a személyes kapcsolatok, az együttműködés és a közösségi értékek kiemelt szerepet kapnak.

A vizsgálat alapján megfogalmazható legfontosabb következtetés az, hogy a kisközségi önkormányzatok stabil működéséhez nem elsősorban nagyobb pénzügyi erőforrásokra van

szükség, hanem olyan humánpolitikai stratégiákra, amelyek erősítik a szervezet tanulóképességét, csökkentik a sérülékenységet és támogatják a dolgozók elköteleződését. A rugalmas, emberközpontú vezetés, a tudásmegosztás fejlesztése és a szakmai utánpótlás megteremtése nélkülözhetetlen a kistélepusési közigazgatás hosszú távú fenntarthatóságához.

A dolgozat így hozzájárul a kisközségi önkormányzatok működésének mélyebb megértéséhez, és olyan fejlesztési irányokat jelöl ki, amelyek gyakorlati segítséget nyújthatnak a helyi közigazgatási szervezetek számára a humán erőforrások hatékonyabb és fenntarthatóbb kezeléséhez.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom:

1. Bekényi, J. (2019). A kistéleplési önkormányzatiság jelene és jövője a hatályos szabályozás tükrében. In I. Laki & T. Szabó, *Kényszerpályák és lehetőségek: A községi igazgatás és feladatellátás dimenziói napjainkban* (pp. 34–61).
2. Belügyminisztérium. *Önkormányzatokról önkormányzatoknak*.
3. Budapesti Corvinus Egyetem. (2024). *Kvantitatív elemzési módszerek — SPSS használata a kutatási gyakorlatban*.
4. Csóka, G., & Szakács, G. *A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései II*.
5. Fási, Cs., Kövendi, E., Stréhli-Klotz, G., & Szakács, G. (2020). *A helyi önkormányzatok emberierőforrás-gazdálkodásának, a személyi állomány helyzetének vizsgálata*. Nemzeti Községi Igazgatási Egyetem.
6. Hoffman, I. (2019). A községi önkormányzati fakultatív feladatellátás lehetőségei napjainkban. In I. Laki & T. Szabó, *Kényszerpályák és lehetőségek: A községi igazgatás és feladatellátás dimenziói napjainkban* (pp. 134–155).
7. Karoliny, M., & Poór, J. (szerk.) (2017). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Wolters Kluwer.
8. Laki, I., & Szabó, T. (szerk.). *Kényszerpályák és lehetőségek – A községi igazgatás és feladatellátás dimenziói napjainkban*. (tanulmánykötet)
9. OECD (2023). *Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>
10. Pfeifer-Tóth, T., & Jugovits, K. (2019). *Helyi önkormányzás, helyi közszolgálat fejlesztés, helyi demokrácia*. Nemzeti Községi Igazgatási Egyetem.
11. Poór, J., Juhász, T., Hazafi, Z., Szakács, G., & Kovács, Á. *Az alkalmazottak fluktuációjának és munkaerőhiányának elemzése a községi igazgatásban egy országos empirikus kutatás tükrében*.
12. Szabó, S., & Szakács, G. (2016). *Községi igazgatási stratégiai emberierőforrás-menedzsment*. NKE.
13. Szabó, T. (2019). Együttműködések és kistéleplési önkormányzati koordinációk – az elmúlt évtized jogalkotásának közpolitikai hatásai. In I. Laki & T. Szabó (szerk.), *Kényszerpályák és lehetőségek: A községi igazgatás és feladatellátás dimenziói napjainkban* (pp. 98–131).
14. Zongor, G. (2024). A közös önkormányzati hivatalok önkormányzati és térségi nézőpontból. *Comitatus. Önkormányzati Szemle*, 34(248), 37–72.

Törvények és jogszabályok

1. Magyarország Alaptörvénye. (2011. április 25.). Nemzeti Jogszabálytár.
<https://njt.hu/jogszabaly/2011-4301-02-00>
2. 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről. (2012). Nemzeti Jogszabálytár.
<https://njt.hu/jogszabaly/2012-1-00-00>
3. 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről. (2013). Nemzeti Jogszabálytár.
<https://njt.hu/jogszabaly/2013-5-00-00>
4. 84/2011. (V. 26.) Korm. rendelet a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvénynek a Magyar Tudományos Akadémia irányítása alá tartozó költségvetési szerveknél, illetve más kutató- és kutatást kiegészítő intézeteknél történő végrehajtásáról. (2011. május 26.). Nemzeti Jogszabálytár.
<https://njt.hu/jogszabaly/2011-84-20-22>
5. 401/2023. (VIII. 30.) Korm. rendelet a pedagógusok új életpályájáról szóló 2023. évi LII. törvény végrehajtásáról. (2023. augusztus 30.). Nemzeti Jogszabálytár.
<https://njt.hu/jogszabaly/2023-401-20-22>
6. 2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól. (2011). Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye (Wolters Kluwer).
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100189.tv>
7. 2011. évi CXCIX. törvény a közszolgálati tisztviselőkről. (2011) Nemzeti Jogszabálytár
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100199.tv>

Önkormányzati hivatal által rendelkezésemre bocsátott források:

1. Álláshirdetés
2. Etikai szabályzat
3. Közszolgálati szabályzat
4. Munkaköri leírás
5. Ügyrendi szabályzat
6. Vagyonynyilatkozat

Internetes források

1. Társadalmi Esélyteremtési Főigazgatóság (2025). HEP- Helyi Esélyegyenlőségi programok: Kiskutas Község Önkormányzata, Helyi Esélyegyenlőségi Program
<https://hep.tef.gov.hu/Public/PublishedProgramSearch.aspx>
2. Társadalmi Esélyteremtési Főigazgatóság (2025). HEP- Helyi Esélyegyenlőségi programok: Pókaszeptk Község Önkormányzata, Helyi Esélyegyenlőségi Program
<https://hep.tef.gov.hu/Public/PublishedProgramSearch.aspx>
3. Társadalmi Esélyteremtési Főigazgatóság (2025). HEP- Helyi Esélyegyenlőségi programok: Alibánfa Község Önkormányzata, Helyi Esélyegyenlőségi Program
<https://hep.tef.gov.hu/Public/PublishedProgramSearch.aspx>
4. Társadalmi Esélyteremtési Főigazgatóság (2025). HEP- Helyi Esélyegyenlőségi programok: Zalaszentlőrinc Község Önkormányzata, Helyi Esélyegyenlőségi Program
<https://hep.tef.gov.hu/Public/PublishedProgramSearch.aspx>
5. Társadalmi Esélyteremtési Főigazgatóság (2025). HEP- Helyi Esélyegyenlőségi programok: Zalaistvánd Község Önkormányzata, Helyi Esélyegyenlőségi Program
<https://hep.tef.gov.hu/Public/PublishedProgramSearch.aspx>
6. Társadalmi Esélyteremtési Főigazgatóság (2025). HEP- Helyi Esélyegyenlőségi programok: Kemendollár Község Önkormányzata, Helyi Esélyegyenlőségi Program
<https://hep.tef.gov.hu/Public/PublishedProgramSearch.aspx>
7. Társadalmi Esélyteremtési Főigazgatóság (2025). HEP- Helyi Esélyegyenlőségi programok: Vöckönd Község Önkormányzata, Helyi Esélyegyenlőségi Program
<https://hep.tef.gov.hu/Public/PublishedProgramSearch.aspx>
8. Társadalmi Esélyteremtési Főigazgatóság (2025). HEP- Helyi Esélyegyenlőségi programok: Gyűrűs Község Önkormányzata, Helyi Esélyegyenlőségi Program
<https://hep.tef.gov.hu/Public/PublishedProgramSearch.aspx>
9. Társadalmi Esélyteremtési Főigazgatóság (2025). HEP- Helyi Esélyegyenlőségi programok: Zalaszentiván Község Önkormányzata, Helyi Esélyegyenlőségi Program
<https://hep.tef.gov.hu/Public/PublishedProgramSearch.aspx>

10. MELLÉKLETE

1. SZÁMÚ MELLÉKLET: INTERJÚVÁZLAT

Kisközségi önkormányzatok emberi erőforrás-menedzsmentjének sajátosságai

K1: Milyen sajátosságai vannak az emberi erőforrás-menedzsmentnek a kisközségi önkormányzatokban?

H1: A kisközségi önkormányzatok emberi erőforrás-menedzsmentjét a kis létszám, a sokrétű feladatellátás és a korlátozott anyagi, valamint humán erőforrások jellemzik, amelyek miatt az alternatív ösztönzők és a közösségi kötődés kiemelt szerepet kap.

1. Hogyan írná le az önkormányzat emberi erőforrás-gazdálkodásának rendszerét? Melyek ennek erősségei és korlátai?
2. Milyen HR-folyamatokat tart a legkritikusabbnak (munkakörtervezés, betanítás, teljesítményértékelés stb.), és miért?
3. Hogyan érinti a kis létszámú hivatal működését, hogy egy dolgozó több funkciót lát el? Milyen előnyei és hátrányai vannak ennek?
4. Milyen formában történik a teljesítmény követése és visszajelzése? Létezik formális rendszer vagy inkább informális módon működik?
5. Milyen módon befolyásolja a lakossággal való közvetlen kapcsolat a hivatali dolgozók munkáját és szerepkörét?

Kisközségi önkormányzatok nehézségei – fókuszban a toborzás és kiválasztás

K2: Milyen nehézségekkel szembesülnek a kisközségi önkormányzatok a toborzás és kiválasztás során?

H2: A kisközségi önkormányzatok toborzási és kiválasztási folyamatait elsősorban a szűk helyi munkaerőpiac, az alacsony bérezés és az előmeneteli lehetőségek hiánya akadályozza.

6. Hogyan jellemezné a település munkaerőpiaci helyzetét az önkormányzati munkakörök szempontjából? (elérhetőség, képzettség, mobilitás)
7. Mely pozíciók betöltése jelentette az elmúlt években a legnagyobb kihívást, és mi volt ennek a legfőbb oka?
8. Milyen forrásból érkeznek a jelentkezők? A hivatal milyen csatornákat használ jelenleg (pl. kormányhivatal portálja, települési honlap, Facebook, helyi kapcsolatok)?
9. Mennyire tartja hatékonynak az önkormányzati pozíciók pályáztatására vonatkozó jogi előírásokat a kistélepülések valóságában? Mi az, ami túl merev / túl lassú / nem a valós igényeket tükrözi?
10. Előfordult-e, hogy egy pozíciót többször kellett újra meghirdetni vagy hosszabb ideig betöltetlen maradt? Mi volt a legfőbb tapasztalat ezzel kapcsolatban?
11. Milyen kompetenciák hiányoznak leggyakrabban a jelentkezőkből (pl. informatikai készség, jogszabályismeret, önállóság, kommunikáció)?

12. Milyen szempontok alapján hozza meg a végső döntést arról, hogy kit vesznek fel?
Van-e különbség a hivatalos és a gyakorlati szempontok között?

Munkaerő megtartási stratégia a kisközségi önkormányzatokban

K3: Milyen stratégiákkal próbálják megtartani a meglévő munkavállalókat a kisközségi önkormányzatokban?

H3: A munkavállalók megtartását a kisközségi önkormányzatok képzési lehetőségekkel, rugalmas munkaszervezéssel, közösségi megbecsüléssel és erkölcsi elismerésekkel igyekeznek biztosítani.

13. Milyen nehézségeket tapasztalnak a dolgozók megtartásában, különösen a kulcspozíciók esetében? Melyeket definiálja kulcspozícióként?
14. Milyen konkrét eszközöket vagy gyakorlatokat alkalmaznak annak érdekében, hogy csökkentsék a fluktuációt? (pl. rugalmas munkaszervezés, feladatmegosztás, jutalmazás)
15. Előfordult-e az elmúlt években, hogy egy tapasztalt munkatárs távozása jelentős működési problémát okozott? Hogyan kezelték a helyzetet?
16. Mennyire jellemző a túlterheltség a hivatalban, és milyen módszerekkel próbálják ezt enyhíteni?
17. Milyen szakmai fejlődési vagy továbbképzési lehetőségeket tudnak biztosítani a munkavállalóknak, és ezek mennyiben járulnak hozzá a megtartáshoz?

Motivációt és lojalitást befolyásoló tényezők

K4: Milyen tényezők befolyásolják leginkább a dolgozók motivációját és lojalitását a vidéki környezetben?

H4: A vidéki hivatalokban dolgozók lojalitását főként a közösségi megbecsülés, a munkahely stabilitása, a szakmai önmegvalósítás és a támogató vezetői stílus erősíti, míg az anyagi tényezők kiegészítő szerepet töltenek be.

18. Véleménye szerint milyen vezetői magatartás vagy kommunikáció erősíti leginkább a dolgozók lojalitását?
19. Mely tényezők gyengítik leginkább a motivációt a mindennapi munkavégzés során?
20. Milyen körülmények vagy feltételek segítenék elő leginkább azt, hogy a munkavállalók hosszú távon elköteleződjenek a hivatal mellett?

2. SZÁMÚ MELLÉKLET: KÉRDŐÍV A POLGÁRMESTEREK RÉSZÉRE

Kisközségi önkormányzatok emberi erőforrás-menedzsmentje

Tisztelt Kitöltő!

Nagy Fanni vagyok, a Pannon Egyetem Zalaegerszegi Képzési Helyének Gazdálkodás és menedzsment szakos hallgatója. Szakdolgozatom témája: *A kisközségi önkormányzatok emberi erőforrás-menedzsmentjének kihívásai és lehetőségei – különös tekintettel a Pókaszeptki Önkormányzati Hivatalra.*

A kérdőív célja, hogy feltárja, milyen humánerőforrás-menedzsment gyakorlatok jellemzik a kistéleplési önkormányzatokat, milyen nehézségekkel találkoznak a mindennapi munkavégzés során, valamint milyen fejlesztési lehetőségeket látnak a jövőben.

A kérdőív kitöltése **10–15 percet vesz igénybe** és az összegyűjtött adatokat kizárólag kutatási célra használom fel.

Köszönöm, hogy kitöltésével hozzájárul a kutatásom sikeréhez!

*** Kötelező kérdés**

Kérem adja meg a nevét! *

Saját válasz

Hozzájárul, hogy neve megjelenjen a szakdolgozatomban? *

- ☐ Hozzájárulok
- ☐ Nem járulok hozzá

Alapadatok a településről

Település lakosságszáma *

- ☐ 200 fő alatt
- ☐ 200-400 fő
- ☐ 400-600 fő
- ☐ 600 fő felett

Ön melyik település polgármestere? *

- ☐ Alibánfa
- ☐ Gyűrűs
- ☐ Kemendollár
- ☐ Kiskutas
- ☐ Pókaszepetk
- ☐ Vöckönd
- ☐ Zalaistvánd
- ☐ Zalaszentiván
- ☐ Nem szeretném megadni

Az önkormányzat alkalmazottainak száma: *

- ☐ 3-5 fő
- ☐ 5-7 fő
- ☐ 7-10 fő
- ☐ 10-13 fő
- ☐ Egyéb: _____

1. kutatási kérdés: Milyen sajátosságai vannak az emberi erőforrás-menedzsmentnek a kisközségi önkormányzatokban?

Mennyire jellemző, hogy egy dolgozó többféle feladatot lát el a hivatalban? *

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|--------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| Nem jellemző | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | Nagyon jellemző |

A kis létszám mennyire okoz nehézséget a napi működésben? *

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Nem okoz nehézséget | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | Jelentős nehézséget okoz |

Mennyire gyakori a túlterheltség az önkormányzati dolgozók esetében? *

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| Nem gyakori | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | Nagyon gyakori |

Mennyire naprakészek a munkaköri leírások? *

1 2 3 4 5

Teljesen naprakészek

☐☐☐☐☐

Nincsenek aktualizálva

Mely HR terület jelenti a legnagyobb kihívást? *

☐ Betanítás

☐ Munkaszervezés

☐ Teljesítményértékelés

☐ Toborzás

☐ Kiválasztás

☐ Képzés és fejlesztés

☐ Bérezés és juttatások

☐ HR adminisztráció

☐ Munkajog

☐ HR stratégia

☐ Egyéb:

A lakossággal való közvetlen kapcsolat inkább...? *

☐ Megkönnyíti a dolgozók munkáját

☐ Nehezíti a munkát

☐ Egyszerre jelent előny és kihívást

☐ Nincs érdemi hatással a munkavégzésre

Tapasztal-e olyan helyzeteket, amikor az ismeretség torzítja az ügyintézését? *

☐ Gyakran

☐ Alkalmanként

☐ Ritkán

☐ Soha

2. kutatási kérdés: Milyen nehézségekkel szembesülnek a kisközségi önkormányzatok a toborzás és kiválasztás során?

Mennyire nehéz megfelelő jelentkezőt találni egy megüresedő pozícióra? *

1 2 3 4 5
Nem nehéz ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nagyon nehéz

Előfordult-e hogy egy állást többször kellett meghirdetni? *

- ☐ Igen többször
☐ Néhányszor
☐ Nem

A toborzást leginkább mi nehezíti? *

- ☐ Alacsony bérezés
☐ Kevés jelentkező
☐ Szakmai kompetenciák hiánya
☐ Versenyszféra
☐ Egyéb: _____

Mely pozíciókra a legnehezebb munkaerőt találni? *

- ☐ Pénzügyi/könyvelési feladatok
☐ Igazgatási ügyintézés
☐ Falugondnoki feladatok
☐ Karbantartói feladatok
☐ Nincs kiemelt pozíció, mindenre nehéz
☐ Nem szeretnék válaszolni a kérdésre
☐ Nem okoz nehézséget munkaerőt találni

Mennyire segítik a jelenlegi pályáztatási szabályok a kistelepüléseken a gyors és hatékony munkaerő-felvételt? *

1 2 3 4 5
Egyáltalán nem segítik ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nagyon segítik

Melyek jelentkezők leggyakoribb hiányosságai? *

- ☐ Szakmai végzettség hiánya
- ☐ Informatikai készségek hiánya
- ☐ Jogszabályi ismeretek hiánya
- ☐ Önálló munkavégzés hiánya
- ☐ Kommunikációs készségek hiánya
- ☐ Egyéb: _____

A kozigallas.gov.hu felületen való megjelenés mennyire hatékony? *

1 2 3 4 5
Egyáltalán nem hatékony ○ ○ ○ ○ ○ Nagyon hatékony

3. kutatási kérdés: Milyen stratégiákkal próbálják megtartani a meglévő munkavállalókat a kisközségi önkormányzatokban?

Tapasztal-e fluktuációt az önkormányzatnál? *

1 2 3 4 5
Nem jelentős/nincs fluktuáció ○ ○ ○ ○ ○ Jelentős mértékben

Mely pozíció(k) esetében jelentkezik leginkább a fluktuáció? *

- ☐ Pénzügy
- ☐ Igazgatás
- ☐ Falugondnoki
- ☐ Karbantartói
- ☐ Nincs fluktuáció
- ☐ Egyéb: _____

Mennyire jellemző a túlterheltség? *

1 2 3 4 5
Egyáltalán nem jellemző ○ ○ ○ ○ ○ Nagyon jellemző

Milyen megtartási eszközöket alkalmaznak? *

- ☐ Rugalmas munkaidő
- ☐ Továbbképzések támogatása
- ☐ Cafeteria
- ☐ Erkölcsi elismerés
- ☐ Segítő, családi légkör
- ☐ Egyéb: _____

Ezek mennyire hatékonyak a gyakorlatban? *

	1	2	3	4	5	
Nem hatékonyak	☐	☐	☐	☐	☐	Nagyon hatékonyak

Okozott-e működési problémát egy tapasztalt dolgozó távozása? *

- ☐ Igen jelentős problémát okozott
- ☐ Igen, kisebb problémát okozott.
- ☐ Nem okozott problémát

Ha ez megtörtént, hogyan oldották meg?

- ☐ Feladatmegosztással
- ☐ Külső szakember bevonásával
- ☐ Átszervezéssel
- ☐ Egyéb: _____

Támogatják-e a szakmai továbbképzéseket? *

- ☐ Igen, rendszeresen
- ☐ Igen, lehetőség szerint
- ☐ Nem

4. kutatási kérdés: Milyen tényezők befolyásolják leginkább a dolgozók motivációját és lojalitását a vidéki környezetben?

A dolgozók számára mennyire fontos a stabil, kiszámítható munkahely? *

	1	2	3	4	5	
Nem fontos	☐	☐	☐	☐	☐	Nagyon fontos

A helyi közösség elismerése mennyire hat a dolgozók motivációjára? *

	1	2	3	4	5	
Nincs hatása	☐	☐	☐	☐	☐	Jelentősen növeli

A támogató, emberközelű vezetői hozzáállás mennyire fontos a dolgozók megtartásában? *

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem fontos	☐	☐	☐	☐	☐	Nagyon fontos

A dolgozók mennyire igénylik a visszajelzést és a megbecsülést? *

	1	2	3	4	5	
Nem igénylik	☐	☐	☐	☐	☐	Nagyon igénylik

A bérezés mennyire tudja befolyásolni a lojalitást a kisközségi környezetben? *

	1	2	3	4	5	
Kis mértékben	☐	☐	☐	☐	☐	Nagy mértékben

A családi légkör mennyire járul hozzá a munkavállalók hosszú távú maradásához? *

	1	2	3	4	5	
Nem járul hozzá	☐	☐	☐	☐	☐	Jelentős mértékben hozzájárul

A dolgozók mennyire érzik magukat leterheltek a jelenlegi feladataikkal? *

1 2 3 4 5
Egyáltalán nem leterheltek ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nagyon leterheltek

Mennyire jellemző, hogy a dolgozók hosszú távra terveznek a hivatalnál? *

1 2 3 4 5
Nem jellemző ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nagyon jellemző

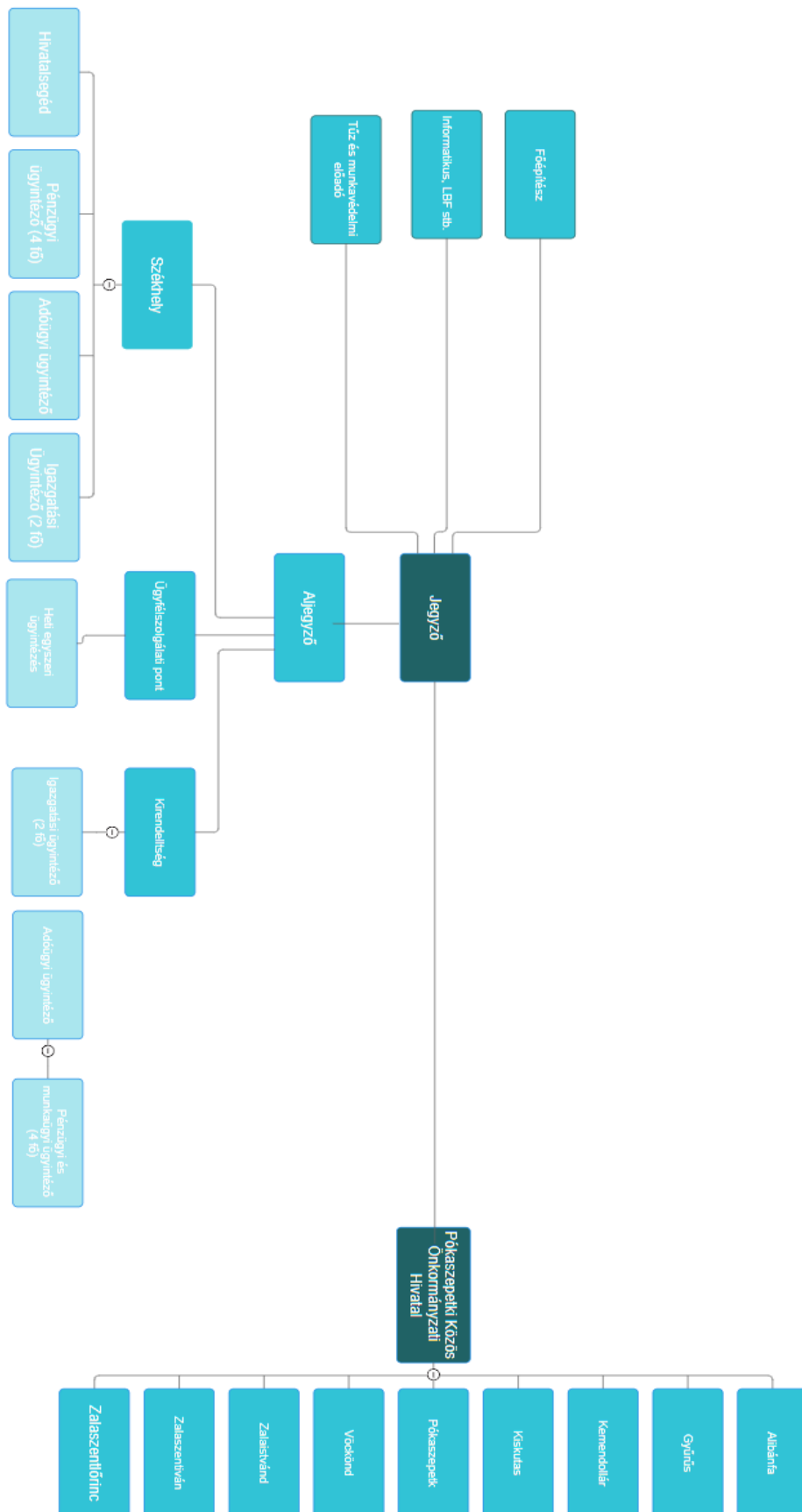
Hogyan értékeli a dolgozók elégedettségét? *

1 2 3 4 5
Nem elégedettek ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nagyon elégedettek

Van-e további meglátása, észrevétele vagy olyan információja, amelyet fontosnak tart megosztani a témával kapcsolatban?

Saját válasz

3. SZÁMÚ MELLÉKLET: HIVATALI SZERVEZETI ÁBRA



SZERZŐI ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozat címe: Kisközségi önkormányzatok emberi erőforrásmenedzsmentje- kihívások, lehetőségek	
Hallgató neve: Nagy Fanni	NEPTUN kód: TVT6DZ
Képzési szint: alapképzés	
Szak: Gazdálkodás és menedzsment	Szakirány: Szolgáltatásmenedzsment
Témavezető neve: Lekszikov Kitti	Beosztása: tanársegéd
Tanszék: Logisztika és Menedzsment Tanszék	

A szakdolgozat a kisközségi önkormányzatok emberi erőforrás-menedzsmentjének sajátosságait, kihívásait és fejlesztési lehetőségeit vizsgálja, különös tekintettel a Pókaszeptetki Közös Önkormányzati Hivatal működésére. A téma választását az indokolta, hogy a kistérségi hivatalok működését sajátos körülmények határozzák meg: szűkös pénzügyi és humán kapacitás, korlátozott munkaerő-piaci kínálat, többfunkciós munkakörök és a helyi közösséggel való közvetlen kapcsolat. Ezek a tényezők együttesen olyan HR-környezetet hoznak létre, amely alapjaiban különbözik a nagyobb önkormányzatok vagy a versenyszféra gyakorlatától, ugyanakkor meghatározó hatással van a szolgáltatások minőségére és a szervezet fenntarthatóságára. A dolgozat célja annak feltárása, hogy a kisközségi környezet milyen konkrét módon befolyásolja a toborzás, kiválasztás, betanítás, teljesítményértékelés, motiváció és megtartás területeit, továbbá milyen humánpolitikai és vezetői gyakorlatok segíthetik a hivatalok működési stabilitását.

A kutatás elméleti keretét az emberi erőforrás-menedzsment alapelvei, a közszolgálati HR sajátosságai és a kisközségi önkormányzatok működési jellemzői adják. A szakirodalom egyértelműen rámutat, hogy a humán tőke szerepe a közszférában kiemelten fontos, azonban a jogszabályi kötöttségek, az egységes bértáblák és a szervezeti méret korlátokat szabnak a modern HR-eszközök alkalmazhatóságának. A kisközségi hivatalokban minden munkatárs kulcsfontosságú, a feladatellátás személyfüggő, és a munkaerő pótlása különösen nehéz a szűk utánpótlási bázis miatt.

A primer kutatás kvalitatív és kvantitatív módszereket kombinált. A jegyzővel készített félig strukturált szakértői interjú mélyebb betekintést adott a hivatali működésbe, míg a társult települések polgármestereinek kérdőíves felmérése több nézőpontból világította meg a humán erőforrás-gazdálkodási gyakorlatokat. Az eredmények minden vizsgált területen összhangot mutattak. A toborzás legfőbb akadályai a bérezési versenyhátrány, a szűk és gyakran nem megfelelően képzett jelentkezői kör, valamint a pályázatadás jogszabályi merevsége. A kiválasztási folyamat sokszor kompromisszumokon alapul, és a betanítás jelentős terhet ró a hivatalra. A munkaterhelés egyenetlen eloszlása és a többfunkciós munkakörök növelik a kiégés kockázatát, miközben a feladatok közötti tudásmegosztás hiánya a szervezet sérülékenységét fokozza. A fluktuáció következményei különösen súlyosak a kis létszám miatt, mivel egyetlen munkatárs távozása is működési zavarokat okozhat.

A motiváció és lojalitás tekintetében mind a jegyző, mind a polgármesterek válasza arra mutatnak, hogy a pénzügyi ösztönzők korlátozott szerepe miatt a megtartás alapját a támogató vezetői jelenlét, az emberi odafigyelés, a rugalmas munkaszervezés, a családi légkör és a szakmai fejlődés lehetősége adja. A dolgozók elköteleződését elsősorban az érzelmi biztonságot nyújtó munkahelyi környezet erősíti, amely képes ellensúlyozni a külső munkaerőpiaci hátrányokat.

A kutatás megállapította, hogy a kisközségi önkormányzatok HR-menedzsmentje a strukturális szűkösség és a személyesség kettősségében működik. A szervezeti stabilitás feltétele a rugalmas, értékalapú vezetés, a tudatos feladatmegosztás, a betanítási folyamatok fejlesztése és olyan nem pénzügyi ösztönzők alkalmazása, amelyek a dolgozók megbecsülését és hosszú távú elköteleződését támogatják. A dolgozat gyakorlati javaslatai hozzájárulnak a kisközségi hivatalok működési biztonságának erősítéséhez és a szolgáltatások minőségének javításához.