

**BUDAPESTI GAZDASÁGI FŐISKOLA
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

A humán erőforrás-gazdálkodás jellegzetességei a közszolgálatban

Belső konzulens: Dr. Halász Imre

Külső konzulens: Dr. Rumi Kriszta

**Márton Antónia
Nappali tagozat
Közszolgálati szak**

2015



NYILATKOZAT

a szakdolgozat digitális formátumának benyújtásáról

A hallgató neve: Márton Antónia
Szak/szakirány: Közszolgálati szak
Neptun kód: HZQKCD A szakdolgozat megvédésének dátuma (év): 2015
A szakdolgozat pontos címe:
A humán erőforrás-gazdálkodás jellegzetességei a közzolgálatban
Belső konzulens neve: Dr. Halász Imre
Külső konzulens neve: Dr. Rumi Kriszta
Legalább 5 kulcsszó a dolgozat tartalmára vonatkozóan:
személyzeti politika
létszám
közszolgálati életpályamodel
illetményrendszer
teljesítményértékelés

Benyújtott szakdolgozatom **nem titkosított / titkosított**.

(Kérjük a megfelelőt aláhúzni! Titkosított dolgozat esetén kérjük a titkosítási kérelem egy eredeti példányát leadni: a kérelem digitális másolatának a szakdolgozat digitális formátumában szerepelnie kell.)

Hozzájárulok / nem járulok hozzá, hogy nem titkosított szakdolgozatomat a főiskola könyvtára az interneten a nyilvánosság számára közzétegye. *(Kérjük a megfelelőt aláhúzni!)* Hozzájárulásom - szerzői jogaim maradéktalan tiszteletben tartása mellett – egy nem kizárólagos, időtartamra nem korlátozott felhasználási engedély.

Felelősségem tudatában kijelentem, hogy szakdolgozatom digitális adatállománya mindenben eleget tesz a vonatkozó és hatályos intézményi előírásoknak, tartalma megegyezik a nyomtatott formában benyújtott szakdolgozatommal.

Dátum: 2015.05.22.

Márton Antónia

hallgató aláírása

A digitális szakdolgozat könyvtári benyújtását és átvételét igazolom.

Dátum: 2015 MÁJ 22.

Budapesti Gazdasági Főiskola
Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg Könyvtára
8900 Zalaegerszeg
Gasparich u. 18/A
Adószám: 15329822-2-42

[Signature]
könyvtári munkatárs

Tartalomjegyzék

2.	Bevezetés.....	3
3.	Jogsabályi háttér	5
4.	A magánszférában és a közszférában alkalmazottak jogállásának összefüggései.....	7
4.1.	A magánszférában és a közszférában alkalmazottak életviszonyai és a szabályozása közötti eltérések	7
4.2.	A magánjogi és a közjogi szabályozás eltérései.....	9
5.	A munkavégzés és a közszolgálat alapelvei.....	10
5.1.	A munkavégzés alapelvei.....	10
5.2.	A közszolgálat speciális alapelvei.....	10
5.3.	A közszolgálat alkalmazottainak jogai és kötelességei.....	10
5.4.	Közszolgálati dolgozói kötelezettségek	15
6.	Emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban.....	18
6.1.	A közszolgálati tisztviselők.....	19
6.2.	Az állami főhatalom szerveinek hivatalaiban, valamint egyes speciális jogállású központi szervezetekben dolgozók.....	21
6.3.	A fegyveres és rendészeti szervek hivatásos állományú tagjai	21
6.4.	A közalkalmazottak.....	22
6.5.	A bírák, ügyészek munkáját segítő alkalmazottak	22
6.6.	A közvállalatok dolgozói	23
7.	Közszolgálati személyzeti politika	23
7.1.	A személyzeti politika fogalma:.....	23
7.2.	Közszolgálati rendszerek:	23
7.3.	A magyar közszolgálat jellemzői:	28
8.	Közszolgálati dolgozók létszámának alakulása, a Zala Megyei Kormányhivatalban	29
8.1.	A kormányzati szolgálati/ közszolgálati jogviszonyban álló munkatársak összetétele életkor szerint.....	29
8.2.	A törzshivatal összesített létszámai (Zala Megyei Kormányhivatal)	33
8.3.	Szakigazgatási szervek összesített létszámai	36
8.4.	A járási hivatalok összesített létszámai	40
8.5.	Létszámösszesítő kimutatás törzshivatali szervezeti egységek szerinti a szakigazgatási szervei és Járási hivatalok bontásban	44
8.6.	Engedélyezett és betöltött létszámok alakulása.....	46
8.7.	Belépő, kilépő dolgozók számának az összehasonlítása	46
9.	Életpályamodellek a közszolgálatban	48
9.1.	A jelenlegi közszolgálati életpályák.....	48
9.2.	Az életpálya szerkezete:	48
9.3.	A mentorálás megjelenése az életpályamodellben	49
9.4.	2016 júliusától bevezetésre kerülő új közszolgálati életpályamodell.....	50
9.5.	Az új katonai életpályamodell.....	52
9.6.	Rendvédelmi életpályamodell	52
10.	A közszolgálati dolgozók bértáblája és illetményrendszere.....	54
10.1.	A bérrendszerek típusai.....	54
10.1.1.	Szenioritás vagy szolgálati idő szerinti bérrendszerek	54
10.1.2.	Érdem szerinti bérrendszer	54
10.1.3.	Osztályos rendszerek	55
10.1.4.	Sávós rendszerek	55
10.1.5.	Változó mértékű bérezés	55
10.1.6.	Teljesítményen alapuló ösztönző bérezés.....	56

10.2.	Illetmény rendszer.....	58
10.3.	Alapilletmény.....	59
10.4.	Illetménykiegészítés.....	61
10.5.	Illetménypótlékok.....	61
10.6.	Egyéb juttatások és támogatások.....	61
11.	Bérek összehasonlítása a versenyszféra és a közsféra között.....	63
12.	Az ösztönzésmenedzsment a közszolgálatban.....	69
12.1.	Az ösztönzési rendszer elemei:.....	70
12.2.	Az ösztönzési rendszer alapvető típusai:.....	70
12.3.	Teljesítményalapú jutalmazás a közsférában.....	71
12.4.	A közszolgálati elismerés módjai.....	72
13.	A Zala Megyei Kormányhivatal humán-erőforrás tevékenységéről.....	75
14.	A teljesítményértékelési rendszer a közszolgálatban.....	78
14.1.	Magyary Zoltán (1888-1945).....	78
14.2.	A Magyary Programról.....	78
14.3.	A teljesítmény értékelési rendszer szerepe és jelentősége.....	79
14.4.	Az új teljesítményértékelési rendszer (TÉR) szereplői, jellemzői, és folyamata.....	80
14.5.	A teljesítményértékelés folyamatának összehasonlítása a köz-, illetve a versenyszférában.....	83
14.6.	A teljesítményértékelés folyamata, módszerei a versenyszférában.....	84
14.7.	A teljesítményértékelés rendszerének a technikai a versenyszférában.....	85
14.8.	Az egyéni teljesítményértékelés szereplői a közsférában.....	87
14.9.	Az egyéni teljesítményértékelés kiterjedésére a közsférában.....	87
14.10.	A teljesítménymenedzsment humánfolyamat működtetésének megítélése tanulmány alapján.....	89
14.11.	Teljesítményalapú díjazás.....	90
14.12.	Munkakör alapú díjazás.....	91
15.	Befejezés, következtetések.....	93
	Irodalomjegyzék.....	95
	Ábrajegyzék:.....	99
	Mellékletek jegyzéke.....	100

1. Bevezetés

Szakedolgozatom témáját a közszolgálat alkalmazottainak létszámára, és bérezési rendszerére alapoztam. Napjainkban, a közszférában ez a téma aktuálisnak számít, és a hírek hallatán felkeltette az érdeklődésemet. Emellett végzős közszolgálati szakos hallgatóként, hamarosan részese leszek a közszolgálat rendszerének, rám is vonatkozni fog az új bérezési rendszer, továbbá a teljesítményértékelési rendszer szabályai. Tanulmányaim során nem volt lehetőségem a közszolgálat humánpolitikai tevékenysége gyakorlati oldalát megismerni, és tapasztalatot szerezni, ezért jártam utána a rendszer működésének, és lehetőségeinek.

A dolgozat elkészítéséhez a Zala Megyei Kormányhivatal segítségét kértem. A dolgozatban a Zala Megyei Kormányhivaltól kapott létszám, illetve bérezési adatokat elemeztem, majd a kapott eredményeket összehasonlítottam a versenyszférában működő teljesítményértékelési és bérezési rendszerekkel.

Az elmúlt évek során a közszolgálat a bérezése sok változáson esett át, valamint a dolgozók létszáma is módosult a közigazgatás átalakítása miatt. Jelenleg a közalkalmazotti bértábla és a közszolgálat illetményrendszere nagy változások előtt áll, folynak az átalakítások. Folyamatban van az új közszolgálati életpályamodell bevezetésének előkészítése, mely előre láthatóan 2016 júliusától kerül majd bevezetésre. Jelen pillanatban még kevés információ áll csak rendelkezésre a tervezettel kapcsolatban.

Dolgozatomban megpróbálok reflektálni az évek során kialakult illetményrendszer problémáira, melyek megoldására csak az életpálya átalakítása jelenthet megoldást. Célom a jelenlegi életpálya bemutatása, és rávilágítani arra, miért van szükség az új életpálya modell bevezetésére.

Az elmúlt években egyre nagyobb hangsúlyt kapott a teljesítményértékelési rendszer a közszolgálatban, előtérbe kerültek a teljesítményértékelés módszerei, és alkalmazásuk fontossága, a dolgozatban ezért vizsgálom a teljesítményértékelési rendszer szerepét, jelentőségét, és folyamatát.

Köszönetet szeretnék mondani Dr. Rumi Kriszta Zala Megyei Kormányhivatal igazgatójának a segítségéért, és szakmai támogatásáért, valamint Rigó Csaba

Kormány megbízott Úrnak, hogy az interjúval vezetői szempontból bepillantást adott az új magyar közigazgatás Zala megyei szegmenséről.

2. Jogsabályi háttér

A közzszolgálati alkalmazottakra vonatkozó jogsabályok a Munka Törvénykönyve és a közzszolgálati jogviszonyokat szabályozó törvények alapján¹

A Munka Törvénykönyve (Mt.) valamennyi munkaviszonyra vonatkozó alapvető szabályozást magában foglalja. Az Mt.-t átfogó munkajogi kódexnek is nevezik, amely az individuális munkajogi szabályokon kívül a kollektív munkajogi szabályokat is ismerteti. Individuális munkajog a munkavállaló és a munkáltató között jön létre (például ilyennek tekinthető a két fél közötti munkaszerződés), a kollektív munkajog például a szakszervezet és a munkáltató között jöhet létre, amely a kollektív szerződés útján szabályozza a munkaügyi viszonyokat.

A közzszolgálati jogviszonyt szabályozó törvények különleges, sajátos jogsabályoknak tekinthetők, ezek vonatkoznak a közzszolgálati alkalmazottakra.

A közzszolgálati alkalmazottak öt kategóriába sorolhatók. Ezek:

- Köztisztviselők

Jogállásukat az 1992. évi XXIII. törvény (Ktv.) szabályozza. A köztisztviselőkre e jogsabály szerint a Ktv. egyes szabályai vonatkoznak, de ha a Ktv. külön elrendeli, akkor a Munka Törvénykönyvét is egyaránt kell alkalmazni erre az állománycsoportra. A Munka Törvénykönyvből a köztisztviselőkre azokat a szabályokat kell alkalmazni, amelyeket a Ktv. külön meghatároz. Ezek nagyon hasonlítanak egymáshoz például a munkavégzés és a joggyakorlás szabályai, valamint a szakszervezeti jogokra vonatkozó szabályok is.

- Közalkalmazottak

Jogállásukat az 1992. évi XXXIII. törvény (Kjt.) szabályozza. A Kjt. elrendeli, hogy a közalkalmazottakra az Mt. szabályait is kell alkalmazni. A közalkalmazottak jogállásáról szóló törvény szerkezetében

¹ Ferencz – Göndör, 2013. 19.

<http://www.eduline.hu/segedanyagtalalatok/letolt/3216>, Letöltés dátuma 2015.02.17.

hasonlít az Mt.-re, a fejezetei végén azonban meghatározza, hogy az Mt. melyik szakaszai nem vonatkoznak a közalkalmazottakra. Ugyanakkor a Kjt. új szabályokat megfogalmaz a közalkalmazottakra, például az éves szabadságuk meghatározásáról, az alkalmazottak személyéről, a felmondási idejükről, valamint a munkaviszonyuk feltételeiről.

- A fegyveres és rendészeti szervek hivatásos állományú tagjai

Erre az állománytípusra a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló 1996. évi XLIII. törvény (Hszt.) valamint a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról szóló 2001. évi XCV. törvény (Hjt.) vonatkozik. A fegyveres szervezetek tagjaira nem alkalmazhatók az Mt. szabályai, csak a Hszt., és a Hjt. szabályozza a jogviszonyukat. Ez a 6.3. fejezetben kerül részletes tárgyalásra.

- Bírák

A bírák jogállásáról és javadalmazásáról szóló 2011. évi CLXII. törvény (Bjt), illetve az igazságügyi alkalmazottak szolgálati viszonyáról szóló 1997. évi LXVIII. törvény (Iasz.) foglalja rendszerbe a bírák jogállását. A Munka Törvénykönyvének egyes részeit abban az esetben kell alkalmazni ezen a területen, ha azt a vonatkozó jogszabály külön meghatározza.

- Ügyészek

A legfőbb ügyésről, az ügyészek és más ügyészségi alkalmazottak jogállásáról és az ügyészségi életpályáról szóló 2011. évi CLXIV. törvény (Üjt.) tartalmazza az ügyészekre vonatkozó szabályokat. Az Mt.-t abban az esetben kell itt is alkalmazni, amikor az Üjt. nem tartalmaz valamilyen egyéb fontos szabályt, de az Mt. igen. Ugyanakkor csak abban az esetben lehet az Mt. szabályait alkalmazni, ha az Üjt. nem zárja ki annak alkalmazását (például a próbaidőre vonatkozó szabályozás esetében).

3. A magánszférában és a közszférában alkalmazottak jogállásának összefüggései²

3.1. A magánszférában és a közszférában alkalmazottak életviszonyai és a szabályozása közötti eltérések

A magánszféra és a közszféra alkalmazottainak életviszonyát összehasonlítva számos esetben különbség látszik a feladatellátásuk tekintetében. A közszolgálatban a foglalkoztatottak feladatai közé tartozik a közfeladatok ellátása, valamint közszolgáltatások biztosítása, a magánszférában a termékek előállítása, gyártása, kínálata és eladása, valamint szolgáltatások nyújtása a foglalkoztatottak fő tevékenysége.

A közszolgálat alkalmazottai a jövedelmüket közvetlenül vagy közvetve a központi költségvetésből kapják. Közvetve akkor, ha valamely önkormányzati intézménynél, illetve magánál az önkormányzatnál dolgoznak. Közvetlenül pedig abban az esetben, ha valamilyen állami szervnél (például Állami Számvevőszék) alkalmazzák őket. A közszolgálat szerveinek a szolgáltatásuk nyújtásáért vagy nem, vagy pedig nagyon kevés támogatást biztosítanak. Ezáltal a munkavállalók jövedelmét nem, vagy csak csekély mértékben tudják támogatni a közszolgálat szervek. Ezzel szemben a magánszférában az állami hozzájárulások és a pályázat útján szerzett támogatások nem jellemzőek. Az alkalmazottak illetményét a gazdasági társaságok a tevékenységük során realizált bevételekből biztosítják.

A közszféra területén közhatalmi kényszer alkalmazására van mód. Az ügyészeknek és a bíráknak állandóan lehetőségük van, a köztisztviselőknek és a fegyveres szervezetek tagjainak pedig bizonyos feladatoknál van módjuk ennek az alkalmazásra (például a rendőrnek a közrend biztonsága miatt). A jogviszonyuknak megfelelően a közalkalmazottaknak is lehetőségük van a hatalom gyakorlására. Ilyenkor a közszolgálati alkalmazottak felelőssége nagymértékben növekszik.

A magánszférában nem lehet igénybe venni az állami kényszer alkalmazását, mivel nem a köz érdekében végzik a munkájukat. Céljukat a magánjog szabályai révén, és a gazdasági eszközökön keresztül valósíthatják meg.

² György – Hazafi, 2013. 23-27.

A közszolgálatban dolgozók körülményeit jelentős mértékben a hierarchia határozza meg. Ez jelenti az alá-fölérendeltségi viszonyt, illetve azt, hogy a munkavállalók a munkáltatónak alá vannak rendelve. A vezető az alkalmazottainak előre meghatározza a feladatait, és különböző utasításokat ad, melyeket határidőre el kell készíteniük a vezető ellenőrzése mellett.

Az alkalmazott és a vezető között a magánszférában is jelen van az alá-fölérendeltségi viszony, de a szervezeten belüli hierarchia kevésbé kötött, ami az alkalmazottaknál a munka végzése során megfigyelhető.

A közszolgálat alanyai közé sorolhatóak az önkormányzati illetve az állami szervek. Állami szervek a bíróságok, fegyveres szervek, államigazgatási szervek, ügyészségek, önkormányzati társulás vagy polgármesteri hivatal lehetnek. A közintézmények jelentős része állami vagy önkormányzati tulajdonban van, ami a fenntartásuk körülményeit is meghatározza.

A közszférában az intézmények a közérdek szolgálatában vannak, ezzel szemben a magánszférában a magánérdek kerül előtérbe.

A közszféra és a magánszféra politikához kötődő kapcsolatában is mutatkoznak eltérések. A közszférában politikailag semlegesnek kell lenni, a magánszférában pedig ez nem kötelesség, az alkalmazottak politikai kötelezettségeire nem vonatkozik, de nem is vonatkozhat külön jogszabály.

Különbség van a munkavállalók kötelessége és jogai között is. A közszférában a közszolgálati munkavállalóknak a kötelességei közé tartozik a köz szolgálat, a szolgálati és az államtitok megőrzése. Emellett a munkavállalókat eltérő társadalmi időszakokban különböző mértékű többletjogok is megilletnek.

Különbség van e két terület jogviszony elemeiben is. A magánszférában nincsenek jelen olyan jogintézmények, mint a közszolgálatban. A közszolgálati törvényben megtalálhatóak az előmeneteli rendszerre vonatkozó szabályok. A magánszférában az előmeneteli rendszerre vonatkozó szabályokat nem rögzítettek jogszabályban, viszony a megtérülési mutatók alapján történő, cégre szabott előmeneteli rendszer nagy karrierlehetőséget nyújt az ott dolgozók számára. A közszolgálati jog magába foglalja a feyelmi felelősségre vonatkozó szabályokat is, ez a magánjog számára nem létezik.

3.2. A magánjogi és a közjogi szabályozás eltérései

A közjogi szabályozás körébe a közszolgálati jog tartozik, melyben állami szervek, illetve önkormányzati szervek funkciói, és érdekeltségei fordulnak elő. A munkajog a gazdasági társaságok, és az alkalmazottak munkaviszonyát befolyásolja. A közszolgálati jog az alkalmazotti réteg jogállását szabályozza. A törvény minden szervet, a közszolgálati jogviszony keletkezésétől a megszűnéséig hasonló elvek alapján szabályoz.

A közjogi szabályozás személyiség nélküli, a jogviszony fontos részeit előre meghatározza. A magánszférában a mellérendeltségi jogviszony a jellemző. Itt nincsenek előre rögzítve a jogviszonyra vonatkozó lényeges szabályok, a munkavállalók a munkáltatójukkal közösen megállapodhatnak a jogviszonyukra vonatkozó szabályozásban. Ezt a jogviszonyt megállapodáson alapuló jogviszonynak nevezik.

A közszolgálati jogviszony kinevezés és ennek elfogadása után jöhet létre. A magánjogban a munkaviszony a két fél megegyezése után válik érvényessé.

A közszolgálat jogi normái kógensek, ami azt jelenti, hogy a szabálytól különbözőek. A magánjogi szabályozás diszponens, a normától több alkalommal is eltérhet.

A köz-, és magánjogban a szabályozás rendszere különböző. A közjogi szabályozás bonyolultabb, mint a magánjogi szabályozás, és nem terjed ki a munkáltató szabályozására.

A közszolgálat törvényeit a kormányrendeletek alkotják meg. A közalkalmazottak és a fegyveres szervezetek tagjai irányítását miniszteri rendelkezések szabályozzák. A közalkalmazottak és a köztisztviselők jogviszonyait önkormányzati rendelkezések határozhatják meg. A munkajog a Mt., és a kollektív szerződésen alapszik. A kollektív szerződés az alkalmazottak jogait és kötelezettségeit foglalja magába.

4. A munkavégzés és a közszolgálat alapelvei³

4.1. A munkavégzés alapelvei

- a munkához való jog elve,
- a megfelelő munkafeltételekhez való jog,
- a képesség szerinti teljesítés követelménye,
- a teljesítmény szerinti megítélés követelménye,
- a munkaerő megtartásának (fenntartásának) elve,
- az érdekvédelem elve.

4.2. A közszolgálat speciális alapelvei

- a politikasemlegesség elve,
- a törvényesség elve,
- az alávetettség elve,
- a karrier elve,
- a professzionalizmus elve,
- a fokozott felelősség elve.

4.3. A közszolgálat alkalmazottainak jogai és kötelességei

A közszolgálat munkavállalóinak a jogi és kötelességei kibővültek a magánszféra munkavállalóéhoz képest (például a közszolgálati alkalmazottak állami feladatokat látnak el). A többletjogok, és a kiváltságok az évtizedek során megszűntek.

- **A közszolgálati munkavállalók jogai:⁴**

Lőrincz Lajos a közszolgálati dolgozók jogait a következőképpen csoportosította:

- a foglalkoztatásból eredő általános jellegű jogok,
- a jogviszonyból és a jogállásból eredő jogok (másként zárt rendszerből eredő jogok),
- a jogaik politikai jelleg szerinti csoportosítása.

³ Erről részletesen ld. György – Hazafi, 2013. 29-37.

⁴ György – Hazafi, 2013. 98-103.

- **A foglalkoztatásból eredő általános jellegű jogok**

a. a foglalkoztatáshoz vagy munkaviszonyhoz, vagy pályakezdéshez fűződő jog

- a jog érvényesülésének a feltételei közé tartozik a jogegyenlőség,
- Magyarországon a jogegyenlőség kialakítására jogszabályokat alkotnak. (például Egyezmény a nők megkülönböztetésének valamennyi formájának felszámolásáról, valamint Egyezmény a faji megkülönböztetés valamennyi formájának megszüntetéséről);

b. a foglalkoztatáshoz fűződő jogok

- akárki nem töltheti be a közszolgálati munkakörök feladatköreit,
- alkalmazás során nincs senkivel szemben hátrányos megkülönböztetés, mindenkinek ugyanolyan joga van az állást megpályázni,
- a pályázók kiválasztási folyamatokon vesznek részt, majd aki a legjobbnak bizonyul, annak lesz lehetősége a pozíció betöltésére,
- kiválasztani azt fogják, aki a feltételrendszernek megfelel, rendelkezik olyan végzettséggel, és ismeretekkel, melyek a munkavállaló számára feltétel az állás betöltésére,
- a munkáltató köteles ellátni az alkalmazottait feladatokkal, valamint a munkájuk elvégzéséhez szükséges eszközökkel;

c. az illetményhez fűződő jogok

- a közszolgálati alkalmazottak alapvető jogai közé tartozik az illetmény jogosultsága, a munkavégzés során megfelelő mértékű jövedelemben kell, hogy részesüljenek,
- a közszolgálat alkalmazottainak a jövedelme nem mindenütt egyforma, mivel sokféle szempontot vesznek figyelembe a bérezés megállapítása során (például politikai szakmai szempontot),
- a bérezés összetett, több jogcím alapján (fizetés kiegészítés, jutalom, hozzájárulások) állapítják meg a dolgozók illetményeit;

d. a munkaidő, és a pihenőidő szabályozása

- a munkaidőre vonatkozó szabályozást törvények határozzák meg,
- a pihenőidőt ugyanúgy határozták meg a közszféra és a magánszféra területein egyaránt,
- mindkét területen az foglalkoztatottaknak naponta nyolc órát, hetente pedig negyven órát kell dolgozniuk,
- ha a heti negyven óránál többet dolgoznak, akkor az túlmunkának, illetve rendkívüli munkaidőnek tekinthető, amiért külön illetmény illeti meg a munkavállalókat,
- nagyon hasonló mindkét területen a napi és a heti pihenőidőre, a munkaközi szünetre, valamint a munkaszüneti napokra vonatkozó szabályozás,
- az alkalmazottak számára pót-, illetve alapszabadságok járnak, itt már különbségek vannak a közszféra és a magánszféra területein.

• **A jogviszonyból és a jogállásból eredő jogok**

a. az előmenetelhez való jog

- a magánjog nem szabályozza az előmenetelt,
- a közszoigálatban a jogszabályban előírt módon történik a dolgozók előmenetele,
- az előmenetelre az összetettség a jellemző, az alkalmazotti rétegen belül előre lehet lépni, bárki lehet vezető;

b. az alkalmazás biztonságához fűződő jog

- ez korábban azt jelentette, hogy a közszoigálati jogviszony csak az alkalmazott halálával vagy az alkalmatlanság miatt szűnhet meg,

- ma már ez átalakult, de azt állíthatjuk, hogy a közszolgálati munka nagyobb biztonságérzetet nyújt, mint a magánszféra által kínált lehetőségek,
- jogszabályokban korlátozták a jogviszony megszűnésére és a megszüntetésére vonatkozó szabályokat, így a közszolgálatban dolgozók tisztában vannak azzal, milyen esetekben szűnhet meg a munkaviszonyuk,
- a pálya stabilitása a felmentés esetében attól is függ, mennyire van pontosan megfogalmazva az ok, fontos, hogy csekély mennyiségű indokot foglaljon magába egy szabály, és minél rövidebben lehessen meghatározni,
- a biztonságérzet miatt nehéz megválni azoktól az alkalmazottaktól, akik nem alkalmasak a munkakörük betöltésére, valamint az átszervezés megvalósítása is nehéz feladat;

c. joguk van a munkavállalóknak a képzéseken, és a továbbképzéseken részt venni

- ha a munkavállalók a ranglétrán előre szeretnének lépni, akkor elengedhetetlen számukra az új ismeretek megszerzése, ezért kötelesek képzéseken, továbbképzéseken részt venni,
- jogszabályok is előírhatják az alkalmazottak számára a kötelező képzéseket.

• **Politikai jellegű jogok**

A politikai jellegű jogok korlátozó jellegűek. A közszolgálati dolgozóknak egyes politikai jellegű jogai korlátozva vannak. Ezek a korlátozások a dolgozói körökben nem mindenhol ugyanolyan mértékűek lehetnek, mindenütt csökkentik valamennyire az állampolgári jogok használatát. Ez nem jellemző Magyarországon, inkább a fejlettebb országok közszolgálatában figyelhetőek meg a korlátozások, melyek mértéke a közszolgálat rendszereinek az eredményétől, és egy állam politikai filozófiájától függ.

a. a gondolathoz, a lelkiismerethez, és a vallás szabadságához fűződő jog

- a közszolgalatban minden személy szabadon alakíthat véleményt a politikáról, a társadalomról, az identitásról, és szabadon dönthet a vallásáról,
- nyilvánosan nem végezhet pártpolitikai feladatokat, a véleményét szabadon nem mondhatja ki;

b. a politikai választásokon való megjelenés joga

- az aktív választójog ma már nincs korlátozva,
- a passzív választójog a legtöbb esetben tiltva van,
- hazánkban a három hatalmi ág szétvált egymástól, kivételt képez a polgármesterek és a helyi önkormányzati képviselők esete;

c. a szakszervezetekhez, valamint az érdekképviseleti szervekhez való hovatartozás joga

- Magyarországon nem korlátozzák a hovatartozás kérdéseit,
- hazánkban nem terjedt el, hogy a fegyveres szervezetek hivatásos tagjait szakszervezeti tagokká válasszák, valamint az, hogy vezetőkké váljanak,

d. a pártpolitikai feladatok jogállása

- Magyarországon a pártpolitikai feladatok ellátását akkor engedélyezik, ha az nem akadályozza a közszolgalati dolgozók munkáját;

e. a sztrájkhoz való jog

- a sztrájkjog a kollektív jogok közé sorolható,
- a sztrájkot a szakszervezetek szervezik, azzal a céllal, hogy megakadályozzák a munkáltató által kiadott munkát valamilyen okból kifolyólag,

- hazánkban a sztrájk joga csak bizonyos esetekben korlátozható (például a fegyveres szervezetek tagjai, az ügyészek, a katonák, illetve a bírák esetében a munkabeszüntetés tilos),
- munkabeszüntetésre szociális valamint gazdasági célok elérése érdekében van lehetőség.

4.4. Közszolgálati dolgozói kötelezettségek⁵

- A szolgálat végrehajtásának a kötelezettsége
 - a dolgozóknak kötelező meghatározott időben a munkahelyükön, a munkára alkalmasan megjelenni, a munkáltató számára elérhető legyen,
 - a munkavállalók kötelesek a feladataikat a köz szolgálat érdekeiben elvégezni, és ezáltal a munkaerejüket teljesen kihasználni,
 - a közszolgálat dolgozói a közszolgálaton kívül nem végezhetnek munkát,
 - vagy ha igen, ahhoz külön engedélyt kell kérni,
 - a gazdasági társaságokba való belépést szigorú szabályok által határozzák meg;
- a lojalitás általi kötelezettség
 - a lojalitás elfogadásáról az alkalmazottaknak fogadalmat kell tenniük a jogviszonyuk létrejöttkor,
 - a fegyveres szervek tagjai és a közszolgálat alkalmazottai hűséget esküsznek a magyar nemzetnek, Magyarországnak, és az Alaptörvénynek,
 - a katonák pedig csak Magyarországnak tesznek esküt, a feladatuk az alkotmányos rend fenntartása;
- a példaértékű viselkedésmód, és a magatartás általi kötelezettség

⁵ György – Hazafi, 2013. 104-107.

- a közszoigálat munkatársai a hatalom és az állam képviselői, általuk tudnak Magyarország polgárai véleményyt alkotni a közcélú szervezetek működési színvonaláról,
 - fokozottan oda kell figyelniük az öltözködési szokásaikra, a cselekvéseikre, a feladataikra, a beszédükre,
 - felelősségteljesen kell viselkedniük a munkahelyükön és a magánéletükben is egyaránt,
 - Magyary Zoltán szerint megfelelő viselkedést kell mutatniuk mindenkivel szemben, tisztelettudó, és illedelmes magatartás várnak el a képviselőktől, valamint nagyon fontos a jó anyagi háttérrel való rendelkezés, és a szenvedélyektől mentes élet;
- a becsületes és a pártatlan munkavégzés általi kötelezettség
 - a közszoigálati munkavállalók a munkájuk során a velük kapcsolatba kerülő embereket nem részesíthetik hátrányban, nem különböztethetik meg őket, mindenkivel szemben egyenlő bánásmódot kell tanúsítsanak,
 - szinte nincs olyan ország, illetve nemzetközi szervezet (NOB, NATO, Európai Bizottság, stb.), melyekről ne értesülnénk a sajtó által korrupcióról, megvesztegetésről,
 - ha korrupció és protekció nélküli országot szeretnénk létrehozni, ahhoz szükséges például a közszoigálati munkát még áttekinthetőbbé tenni, a munkavállalók anyagi helyzetére nagyobb figyelmet fektetni, a folyamatos ellenőrzések rendszerét kidolgozni és érvényesíteni, erőteljesebb szankciók bevezetését kellene szorgalmazni;
- összeférhetetlen alkalmazás tilalma
 - a közszoigálati alkalmazottakat és a családtagjaikat nem lehet egyszerre egy intézménynél alkalmazni, mert akkor összeférhetetlenség esete állna fenn,
 - az együttalkalmazásnál fennállna az összedolgozás lehetősége, esetleg egymással szemben sokkal elfogultabban járnának el, lehet, amit

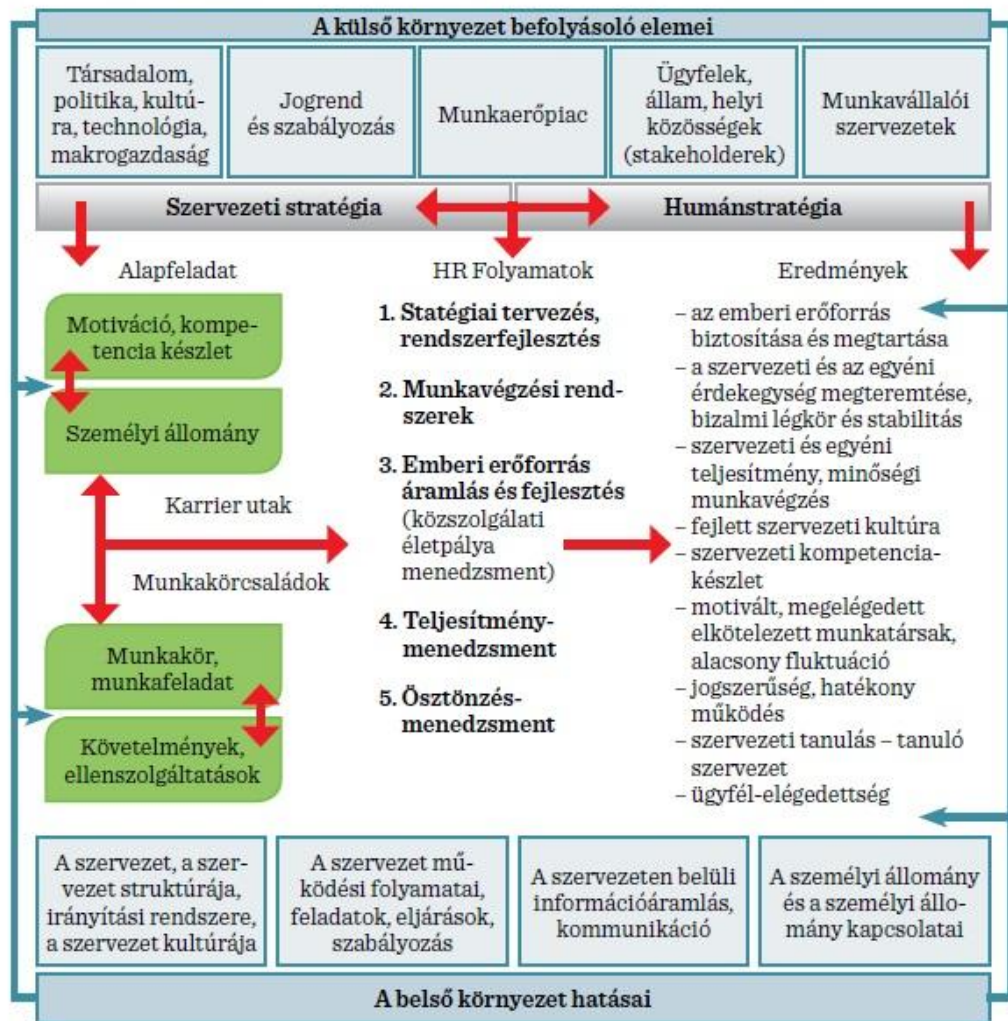
másoknál hibának számítanának, azt a hozzátartozók esetében nem tekintnék annak;

- a törvényes, és jogszerű munkavégzéshez való kötelezettség
 - a dolgozók a munkájuk során kötelesek a jogszabályoknak megfelelően eljárni, és a jogszabályokat betartatni,
 - a tevékenységük jogszabályokhoz kötött,
 - a törvények szabályozzák a politikai nézeteiket is,
 - csak azokat a munkákat, parancsokat kell elvégezniük, amelyeket jogszabályok is meghatároznak;
- az utasításhoz való kötelezettség
 - a vezetői pozíciókba lévő embereknek a felettesük rendelkezéseit kell végrehajtaniuk,
 - jogszabályba foglalják milyen ügyekben és mikor lehetséges a vezetőknek ellentmondani felettesük utasításaira,
 - lényegi különbségek a közszolgálati osztályoknál vannak,
 - a fegyveres szervek tagjainak kevésbé van lehetőségük az utasítások megtagadására, mivel ők a szolgálatuk megkezdése előtt megesküdtek arra, hogy szolgálataikat életük árán is végrehajtják, utasítás ellenmondására csak akkor van lehetőségük, ha annak teljesítésével jogsértés keletkezne;
- az adatok titoktartásának a védelme
 - a titkos információk illetéktelenek kezébe kerülne, annak komoly következményi lennének,
 - a titkos információkat állami titoknak vagy szolgálati titoknak, vagy nemzeti adatoknak is nevezik,
 - a szolgálati adatok titokban tartása minden állami intézmény kötelezettségei közé tartozik.

5. Emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban

„Az emberi erőforrás menedzsment feladatait és céljait röviden úgy fogalmazhatjuk meg, hogy az nem más, mint felkészült, magas teljesítmény nyújtására kész, elkötelezett, motivált munkaerő biztosítása a közszolgálat számára, mégpedig a megfelelő számban, a kellő időben, és a szükséges helyen”⁶

A stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszer modellje²⁰⁰



Forrás: http://magyaryprogram.kormany.hu/download/8/1b/a0000/Tanulmanykotet_online_Kozszolgalmati%20letpalya_AROP2217.pdf, Letöltés dátuma 2015.04.30.

⁶http://magyaryprogram.kormany.hu/download/8/1b/a0000/Tanulmanykotet_online_Kozszolgalmati%20letpalya_AROP2217.pdf, Letöltés dátuma 2015.04.30.

A közsolgálati dolgozók köre⁷

5.1. A közsolgálati tisztviselők

A közsolgálati tisztviselők a közigazgatási intézményeknél dolgoznak. 2010-ben az államigazgatási és az önkormányzati tisztviselői elnevezést egyesítették kormánytisztviselővé. Ma már ez az elnevezés annyiban változott, hogy megmaradt a két elnevezés, viszont egy törvényben szerepel a mindkét státuszra vonatkozó szabályozás.

A kormánytisztviselők az állami igazgatás alá tartozó központi, valamint különös hatáskörrel rendelkező intézményeknél (például kormányhivatalnál), fővárosi, illetve megyei kormányhivatalnál, valamint járási hivatalnál végezhetik feladatukat. A köztisztviselők pedig önálló közigazgatási intézményeknél vagy a helyi önkormányzatoknál teljesíthetnek szolgálatot.

⁷ György – Hazafi, 2013. 16-21.

A közigazgatási intézményeknél dolgozók csoportosítása

Jogviszony megnevezése	Feladataik	Tevékenységük	Jogszabály alapján történő besorolás
Kormánytisztviselők, szakmai vezetők, és köztisztviselők	<ul style="list-style-type: none"> vezetői és nem vezetői posztot tölthetnek be, hatósági jogalkalmazó feladatot végeznek, ellenőrzési, szabályozási, és felügyeleti tevékenységeket látnak el, a jogszabályok alkotásában, és a közszolgáltatások lebonyolításában is részt vesznek. 	<ul style="list-style-type: none"> közhatalom alkalmazása 	<p>iskolai végzettség szerint lehetnek:</p> <ul style="list-style-type: none"> felsőfokú-, illetve középfokú iskolai végzettségűek <p>minkét csoport jövedelme a besorolástól függ,</p> <p>a besorolás alapján eltérő titulusokkal látják el őket,</p> <p>a középfokú végzettségűek nem lehetnek vezetők,</p> <p>a magyar közigazgatásban a felsőfokú iskolai végzettségű közszolgálati tisztviselők aránya 70%-ra becsülhető.</p>
Kormányzati-, és közszolgálati ügykezelők	<ul style="list-style-type: none"> a kormánytisztviselők és köztisztviselők feladatainak a segítése, betölthetnek titkárnői pozíciót, és ügykezelői tevékenységet is végezhetnek 	<ul style="list-style-type: none"> munkájuk kapcsolódik a közszolgálati tisztviselők feladataihoz, lehetőségük van ügyek betekintésére munkahelyi vezetőjük utasítására egyedi ügyek vizsgálatában is részt vesznek 	<ul style="list-style-type: none"> a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011.évi CXCV. törvény (Kttv.) szabályozza a jogviszonyukat

Fizikai alkalmazottak	<ul style="list-style-type: none"> • lehetnek gondnokok, portások stb. 	<ul style="list-style-type: none"> • közigazgatási intézménynél végzik a munkájukat 	<ul style="list-style-type: none"> • a Kttv. magába foglalja a közvetlenül rájuk vonatkozó szabályokat • a Munka Törvénykönyve (Mt.) szabályozza a jogviszonyukat
<p>Forrás: saját szerkesztés György – Hazafi: Közszolgálati életpálya 2013. 17-18. alapján.</p>			

5.2. Az állami főhatalom szerveinek hivatalaiban, valamint egyes speciális jogállású központi szervezetekben dolgozók

Az állami főhatalom szerveinek hivatalaiban, valamint a speciális jogállású központi intézményeknél alkalmazott tisztviselők feladatköre nem különbözik a közszolgálati tisztviselők tevékenységétől. Rájuk vonatkozóan is a Kttv. szabályait alkalmazandók. A közszolgákra is a köztisztviselőkre vonatkozó szabályozás jellemző. Ide tartozik például: az Állami Számvevőszék

5.3. A fegyveres és rendészeti szervek hivatásos állományú tagjai

A hivatásos állomány tagjai szolgálatot teljesíthetnek:

- fegyveres erőknél (például: a honvédségnél),
- rendvédelmi szerveknél (például: a katasztrófavédelemnél),
- polgári nemzetbiztonsági szolgálatoknál (például: az Alkotmányvédelmi Hivatalnál),

Néhány fegyveres szerv esetében a szolgálatukat teljesítők mellett megengedett, hogy a köztisztviselők, vagy épp a Mt. hatálya alá tartozók is részt vegyenek a munkájukban. A fegyveres szervek csoportosítása:

1. rendőrségnél, a honvédségnél, és a polgári nemzetbiztonsági szolgálatoknál hivatásukat teljesítők (nem lehetnek párttagok, és önkormányzati képviselőnek nem választhatók),
2. katasztrófavédelmi, a büntetés-végrehajtási, a vám- és pénzügyőrségi szervek (önkormányzati képviselőnek, valamint polgármesternek választhatók, illetve nem tiltott a párttagság).

A fegyveres szervezetek tagjainak a jogállását a Munka Törvénykönyvén kívül a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról szóló 2001. évi XCV. törvény (Hjt.) is szabályozza. A két törvény között vannak átfedések is, pl. mindkét törvény hasonlóan szabályozza a hivatásosok jogviszonyait, ugyanis mindkettő jogszabály tartalmazza a hivatásosok egyedi, és sajátos jogviszonyát a szolgálatuk teljesítésére vonatkozóan, ezen kívül a szolgálatukat csak önként vállalhatják el saját testi épségük és életük veszélyeztetésével. Kötelesek elfogadni, hogy a szolgálati idejük alatt bizonyos alapjogaik korlátozottak.

5.4. A közalkalmazottak

A közalkalmazottak állami vagy önkormányzati költségvetésből gazdálkodó szervezetek dolgozói. A feladataikat közintézményeknél látják el. Az intézmények részt vesznek a közigazgatási tevékenységek ellátásában. Ezek a közintézmények lehetnek:

- kulturális intézmények (például kulturális központok, ifjúsági házak),
- oktatási intézmények (például nyelvoktatási intézmények),
- egészségügyi intézmények (például klinika, gyermekkórház),
- gyermek- és ifjúságvédelmi intézmények (például gyermekjóléti szolgálat),
- szociális intézmények (rehabilitációs intézmények, idősek otthona).

A közalkalmazottak az állam vagy az önkormányzat által foglalkoztatottak. A közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény (Kjt.) szabályai vonatkoznak a közalkalmazottakra. A közalkalmazottakat megkülönböztetés nélkül egy kategóriában kezelik.

5.5. A bírák, ügyészek munkáját segítő alkalmazottak

A bírák és az ügyészek is a jogszolgáltató hatalmi ághoz tartoznak. A bírák és az ügyészek munkájában is egyaránt részt vesznek a titkárok, a tisztségviselők, az ügykezelők, valamint az igazságügyi szakértők is. Az ügyészeket a legfőbb ügyésztől, az ügyészek és más ügyészségi alkalmazottak jogállásáról és az ügyészségi életpályáról szóló 2011. évi CLXIV. törvény (Üjt.), a bírákat a bírák jogállásáról és javadalmazásáról szóló 2011. évi CLXII. (Bjt.), a többi dolgozót pedig az igazságügyi alkalmazottak szolgálati viszonyáról szóló 1997. évi LXVIII. törvény (Iasz.) törvényei szabályoznak.

5.6. A köztisztviselők helyzete

A köztisztviselőkben dolgozók elméleti osztályt képeznek, de a Mt. hatálya szerint munkaviszonyban vannak. Mindig köztisztviselési alkalmazottnak tekintették őket, mivel ezek az intézmények állami tulajdonban vannak, vagy pedig az állam támogatja a működésüket, ezért nyereségük nem keletkezik.

A dolgozók nem kapnak magas juttatásokat, köztisztviselési előjogok illetik meg őket. Jelenleg köztisztviselési dolgozó Magyarországon nincs.⁸

6. Köztisztviselési személyzeti politika

6.1. A személyzeti politika fogalma:

„Olyan célok, alapelvek kidolgozása, meghatározása és érvényesítése, amelyek determinálják adott állam közigazgatásában foglalkoztatottak létszámát, kiválasztását, előmenetelét, munkájának minősítését, díjazását, felelősségi alakzatait és elbocsátásának feltételeit, továbbá ezáltal az egész közigazgatás arculatát, jellegét.”⁹

6.2. Köztisztviselési rendszerek:¹⁰

A köztisztviselési rendszerek csoportosítási lehetőségei

A köztisztviselési rendszert úgy csoportosíthatjuk, hogy a politikai, gazdasági, és társadalmi viszonyok megfelelően alkalmazkodjanak a köztisztviselőket érintő személyzeti politika és a jogi környezet elemeihez. A köztisztviselési rendszer jellemzői határozzák meg elsősorban azt, hogy a dolgozókat milyen kötelezettségek terhelik és milyen jogok illetnek meg, az állami beavatkozások mértékeit, és a terhelő kötelelességeiket.

A nyitottság alapján két rendszert különböztethetünk meg egymástól: a zárt és a nyitott rendszert. Mindkét rendszer rendelkezik előnyökkel, és hátrányokkal is. Ezeket több tényező is befolyásolhatja. (Ilyen lehet például: egy ország alkotmányos, politikai berendezkedése.)

Mindkettő jellemzőbb tulajdonsága, hogy egyaránt merítenek egymás előnyeiből. Mind a két rendszerben megtalálhatóak egymás jellemzői, és tulajdonságai

⁸ http://penzugysziget.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=2364:01tetel&catid=290&Itemid=400, Letöltés időpontja: 2015.04.10.

⁹ Fábrián András: 2011.29.

¹⁰ Veszprémi Bernadett: 2012. 14-17.

György – Hazafi: 2013.52-59.

is. Magyarországon az egyes korszakokban mindkét rendszer előfordult, bár a kettő közül mégis a leggyakoribb a zárt rendszer volt.

A szabályozás módja szerint asszimilációs és differenciált rendszereket különböztethetünk meg egymástól, melyek szerint a közzolgálati alkalmazottakra a munkajogi vagy az elkülönült szabályozás vonatkozik.

A hűség és a politikai elkötelezettség alapján zsákmány- és érdemrendszert különböztethetünk meg.

A közzolgálati rendszerek nyitottság szerinti csoportosítása

- **A zárt közzolgálati rendszer jellemzői**

A zárt közzolgálati rendszert más szóval karrierrendszernek nevezik, és a katonai igazgatásból származik. Erre a példa a németországi gyakorlat lehet. Ennek a rendszernek a jellemzői az alá-fölérendeltségi viszony, a munkaviszony szolgálatot jelent, a közigazgatási szerv felsőbbrendű a foglalkoztatottaknál, és a jogviszonyt a közjogi normák határozzák meg.

A rendszer jellemzőihez tartozik még a stabilitás, az előmenetel, az élethivatás, a szakértelem, a jártasság, és az elkötelezettség is. Az alkalmazottak számára a közzolgálati munka hosszú távú, élethosszig tartó, ez már a kiválasztásnál is látható. A zárt közzolgálati rendszerbe nehéz a bejutás, de a kiválasztás után már könnyebb a bent maradás. Egy személy akkor kerül kiválasztásra, ha az alkalmassági feltételeknek megfelel, és kiváló teljesítménnyel rendelkezik, amit a versenyvizsga során bizonyít. A dolgozókat képzettségük, gyakorlati idejük alapján sorolják be különböző osztályokba, melyek az előmenetelben fontos szerepet játszanak. A foglalkoztatottaknak a szolgálati idejük alatt folyamatosan frissíteniük kell az ismereteiket, hogy kellően alkalmazkodni tudjanak a gyorsan változó jogi és egy környezethez. Ezért mindig naprakészeknek kell lenniük, a munkájuk során használt jogszabályokkal, változásokkal tisztában kell lenniük, évente több alkalommal továbbképzéseken kell részt venniük, ahol tájékoztatást kapnak az éppen hatályos jogszabályokról. A közzolgálati dolgozók jövedelmét a végzettség és a gyakorlati idő határozza meg, a jogszabályban foglaltak szerint állapítják meg a bérezésüket. Azt mondhatjuk, hogy a közzolgálati munka egy biztos munka, mivel a dolgozóknak csak fegyelmi büntetés után mondhatnak fel. A rendszer hátránya közé tartozik a létszámcsökkentés, amikor kisebb létszámmal kell a dolgozóknak elvégezni ugyanannyi vagy több feladatot, ugyanolyan elvárásokkal. A feladatokat nagy figyelemmel kell elvégezni, hogy minél több hibát, és problémát ki

tudjanak küszöbölni. Hátránya közé sorolható, hogy a dolgozók feladatának a mennyisége megnő, emiatt az alkalmazottak létszámát növelni kell, hogy a feladatok kellőképpen el tudjanak oszlani az alkalmazottak körei között, így lehetséges, hogy néhány dolgozó a kevesebb teendő miatt elkényelmesedik. Az államnak jelentős költségeket jelent a személyi állomány folyamatos továbbképzése, és a személyi állomány fenntartása.

A zárt rendszer további előnyei közé sorolható egy biztos, stabil, jól képzett munkaerő állomány. Az alkalmazottak többletkötelezettségei:

- engedelmisségi kötelezettség,
- szigorúbb összeférhetlenségi szabályok,
- szigorúbb felelősségi szabályok,
- hivatásetikai szabályok ¹¹

Fontosabb többletjogok:

- a pálya stabilitása,
- garantált előmenetel,
- több szabadság (egy közszerológati foglalkoztatottnak több szabadsága van, mint más alkalmazottnak),
- kedvező nyugdíjazásban részesülhetnek,
- több juttatás: a közszolgáltatban dolgozók részesülhetnek olyan járandóságokban, hozzájárulásokban, jutalmakban, amelyekben a versenyszféra dolgozói nem.¹²

Végül megállapíthatjuk, hogy a zárt rendszer a nyitott rendszerrel szemben nem működik kevésbé eredményesebben. Ma már a nyitott és a zárt rendszer sem működik eredeti formájában, mindkét rendszer egy-egy jellemzője megtalálható a másikéban, egyre inkább kezdenek összemósódni.

- **A nyitott közszológati rendszer jellemzői**

Ezt a rendszert nyitott, vagy állásrendszernek is nevezik. Elsősorban a politikai hűséget preferálja, fontosabb számára a pozíció megnyerése, mint a köz szolgálata. Ellentétben a zárt rendszerrel, ahol az élethosszig tartó foglalkoztatás a jellemző, itt az alkalmazottak folyamatos cseréje figyelhető meg, a munkavégzés eredményesebb, a

¹¹ György – Hazafi, 2013. 54.

¹² György – Hazafi, 2013. 54.

dolgozók nem kényelmesednek el. Az alkalmazottaknak nincs biztonságérzetük, ezért mindig tudatniuk kell a munkáltatójukkal, hogy képesek a feladatok ellátására. A skandináv és az angolszász országokban a legelterjedtebb, melyek irányítása leginkább a versenyszférájára hasonlít. A pályázati rendszer sajátosságai közé tartozik, hogy az alkalmazottakat a képességei, a megszerzett tudásuk, képzettségei, szakértelme és tapasztalatai alapján sorolják be a megfelelő szakterületekre, ahol a továbbiakban a munkájukat végezhetik. A bérezés nem a képzettségtől, és az elvégzett munka idejétől függ, hanem egy meghatározott munkakörre vesznek fel alkalmazottakat, és a pozíció betöltésétől és a teljesített feladattól függ a bérezésük. A jövedelmüket nem jogszabályok határozzák meg, hanem erről a munkáltató és a munkavállaló közösen állapodik meg.

A nyitott rendszerbe könnyebb bekerülni, mint a zárt rendszerbe, mert itt nem a végzettséget részesítik előnyben. Ez később hátrányt jelenthet, mert a munkaerő képesítése nem biztos, hogy megfelelő a munkakör betöltésére. Ebben az esetben döntően a teljesítőképesség az, ami számít, hiszen a magasabb teljesítményért magasabb bért kapnak a munkavállalók. Ez motiválja a dolgozókat a munkavégzésre.

Előnye, hogy az alkalmazottak tájékozottságát, ismereteit, és szakértelmét eredményesen tudják javítani.

Nagy hátránya ennek a rendszernek, hogy nincs stabilitás, biztonságérzet, nincs állandó dolgozói réteg a folyamatos váltások miatt, a szakképzett munkaerő hiányzik a rendszerből.

- **A szabályozás differenciáltsága szerinti közszolgálati rendszerek**

- **Az asszimilációs rendszer jellemzői**

Az asszimilációs rendszerre az egyhangú munkajogi szabályzás a jellemző. A közszolgálati dolgozókat egyéb szabályok nem érintenek. Az asszimilációs rendszer a nyitott rendszerbe sorolható be. A közszolgálati alkalmazottak bizonyos feladatokat látnak el, melyek előre meghatározottak, munkaviszonyban alkalmazzák őket, előjogaik nincsenek.

A munkáltatókat a magán- és a közszféra minden területén, figyelmen kívül hagyva, hogy a munkáltató személye állami szerv vagy esetleg magánszemély, ugyanaz a szabályozás vonatkozik mindkettőre.

A közszolgálati dolgozó munkaszerződésben állapodik meg a munkáltatóval a munka feltételeiről, kötelezettségeiről, jövedelméről.

➤ A differenciált rendszer jellemzői

A differenciált rendszer jellemzője, hogy a munkajogtól elkülönült, a közszolgálatban foglalkoztatottakra a közszolgálati jog önálló szabályai vonatkoznak. A dolgozókat foglalkoztató munkáltató személye valamely állami szerv lehet, a munkáltató számára a jogszabály előre meghatározza, hogy kiket szerződtesse a közszolgálat intézményeibe.

A közszolgálati dolgozók foglalkoztatására vonatkozó megállapodásokat ebben a rendszerben nem a munkáltatókkal közösen munkaszerződésben rögzítik, hanem jogszabály írja elő a feltételeket.

• **A közszolgálati rendszerek politikához fűződő viszony szerinti csoportosítása**

➤ A zsákmányrendszer jellemzői

A zsákmányrendszerre a jellemző a politikai elkötelezettség. A pártok igyekeznek a saját párttagjaikat előre nyomni, minél magasabb poszt megszerzése, majd betöltése a céljuk. A rendszerben a jogviszony nem nevezhető tartósnak, hiszen a szolgálat időtartama a politikai iránti elkötelezettségen és a hűségen alapszik. A közszolgálatban dolgozók, míg ebben a rendszerben dolgozhatnak, addig igyekeznek pénzt megtakarítani maguknak.

Az 1880-as évekig a zsákmányrendszer volt a jellemző Amerikai Egyesült Államokban. A kiválasztásnál fontos szempont az őszinteség, milyen képességgel rendelkezik az adott személy, alkalmas-e az adott munkavégére.

• **Az érdemrendszer jellemzői**

Az érdemrendszer inkább a szakértelmen, a kellő tudáson alapszik. A rendszerben a legfontosabb a hivatás, a munka iránti elkötelezettség és a professzionális képesség. A dolgozói előmentelek is ezek a szempontok figyelembevételével történnek meg.

6.3. A magyar közsolgálat jellemzői:

Hazánkban a zárt közsolgálati rendszer terjedt el. Magyarországon a zárt rendszer elemeiben eltérések figyelhetők meg, például a kiválasztás menetében. A munkáltató maga dönt, hogy milyen módszer szerint választja ki számára a megfelelő munkaerőt. Az előmenetel a szenioritás elve alapján történik, a szabályozás rendszerében a kötöttség van jelen.

A közsolgálati dolgozók jövedelmét nem csak a jogszabály határozza meg, hanem a munkáltató is, mert ő határozza meg, hogy a munkavállalót mennyi bér illeti meg, de nem a fokozatuk és a beosztásuk alapján kapják meg a bérüket.

A zárt rendszerre nem nagyon jellemző, hogy a közsolgálatban dolgozók teljesítményét megbecsüljék, és jutalmazzák. A gyakorlattal nem rendelkezőknek, és a friss diplomásoknak a közsolgálati rendszerben a fizetésük korlátozott, és minimális, az előrelépés a ranglétrán elég nehézkes, hosszú folyamat, és sok időt vesz igénybe.

A közigazgatásban ezért szükségesség vált a hatékonyság, sikeresség, és a teljesítőképeség korszerűsítése, a rendszer modernizálása, megújulása, és fejlesztése a Magyar Program által.

2012-ben életbe lépett a Közsolgálati tisztségviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény. A közsolgálat személyzeti rendszerében több ponton is változtatni szeretnének, például tervezik a karrierrendszer átalakítását, valamint új közsolgálati életpályamodellt szeretnének kialakítani. Erre alkalmasnak bizonyult a 2011. évi, illetve 2012. évi Magyar Zoltán nevéhez fűződő Közigazgatási-fejlesztési Program, ez alapján próbálják meg megvalósítani a kitűzött célokat és változtatásokat.¹³

¹³ http://khsz.uni-nke.hu/uploads/media_items/arop-2-2-21-emberi-eroforras-aramlas.original.pdf 17-18.p. (2015.03.02)

7. Közszolgálati dolgozók létszámának alakulása, a Zala Megyei Kormányhivatalban

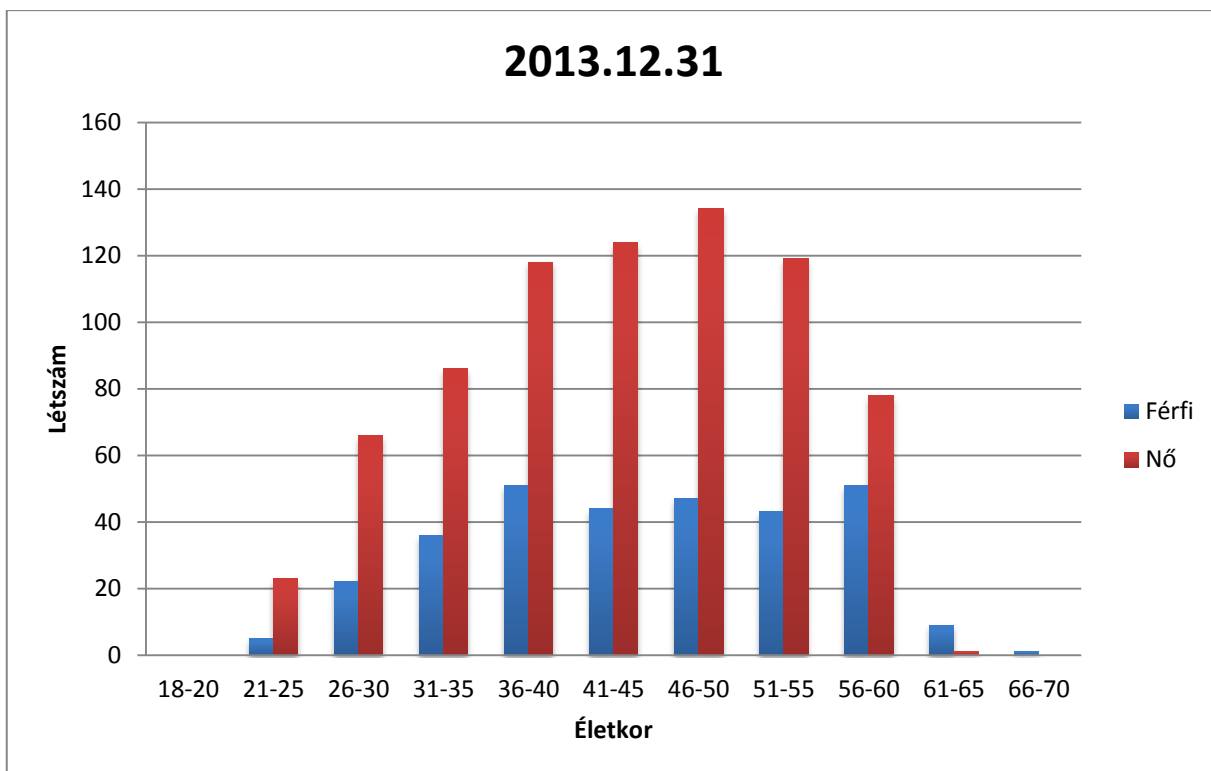
A dolgozói létszámok másként alakulnak a közszolgálatban, mint a versenyszférában. Mára a munkaerő állomány elöregedése a jellemző közszférában, a legtöbb alkalmazott nő, a férfiak száma évről-évre csökkent. A versenyszférában a fiatalabb munkaerő-állomány a jellemző, a legtöbb ott dolgozó középkorú. A munkaerő-állomány alakulása között a versenyszférában és a közszférában nagy különbségek vannak.

7.1. A kormányzati szolgálati/ közszolgálati jogviszonyban álló munkatársak összetétele életkor szerint

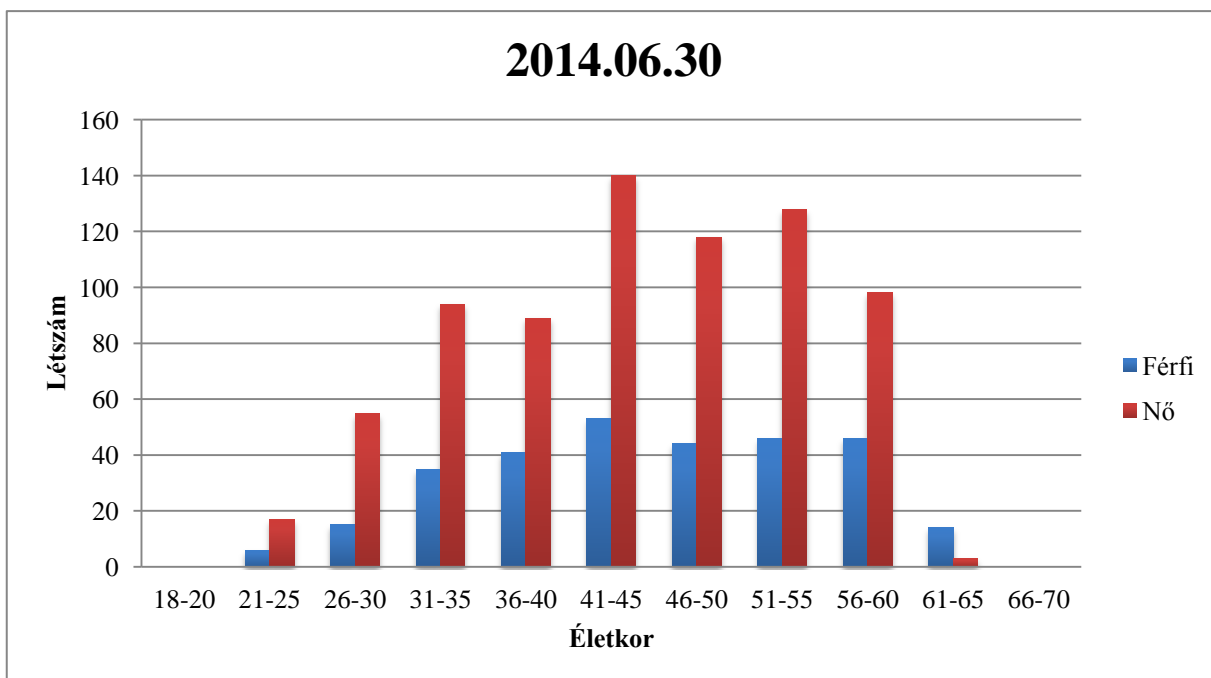
A kutatásom során a Zala Megyei Kormányhivatal által rendelkezésemre bocsátott adatok voltak a segítségemre. Elsőként az életkor nemek szerinti megoszlást fél éves adatok alapján vizsgáltam, amely szerint a következő megállapításokat tettem:

2013 decemberében a Zala Megyei Kormányhivatalnál a legtöbb alkalmazottat figyelembe véve, a nők aránya jóval meghaladta a férfiakét, a női dolgozók létszáma több mint kétszer annyi, mint a férfiaké. A legfiatalabb korosztály 21-25 év közöttiek esetében összesen 28 nő és férfi alkalmazott van. A nők száma egészen 50 éves korig körülbelül egyenlő arányban folyamatosan növekszik, majd az 51-60 éves korosztályt nézve csökkenést mutat a tendencia. Majd a számuk nagyon lecsökken 61- 65 éves korcsoportot nézve, már csak 1 alkalmazott áll munkaviszonyban. A férfiak létszámát tekintve 21-40 éves kor között folyamatosan nő a számuk, majd utána egészen a 60 éves tendenciáig egy folyamatos ingadozás figyelhető meg. Majd 61 éves kor felett összesen 10 férfi dolgozik a Kormányhivatalnál.

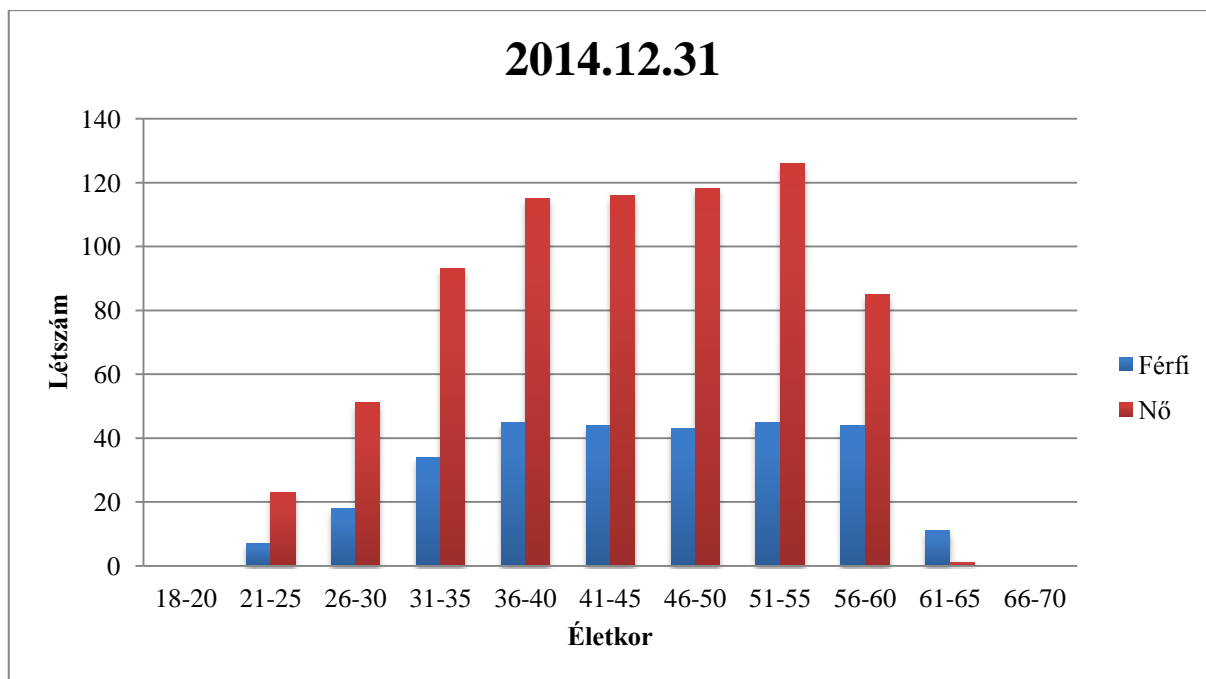
Összefoglalva átlagosan a fiatalok és a középkorúak aránya a legmagasabb a női és a férfi dolgozók esetében is, véleményem szerint a női alkalmazottak létszáma jóval több, mint a férfiaké a közszférában, ennek az oka lehet, hogy a kedvező munkaerőpiaci helyzet befolyásolja az arányok alakulását.



1. ábra: A Zala Megyei Kormányhivatal alkalmazottainak életkor szerinti megoszlása



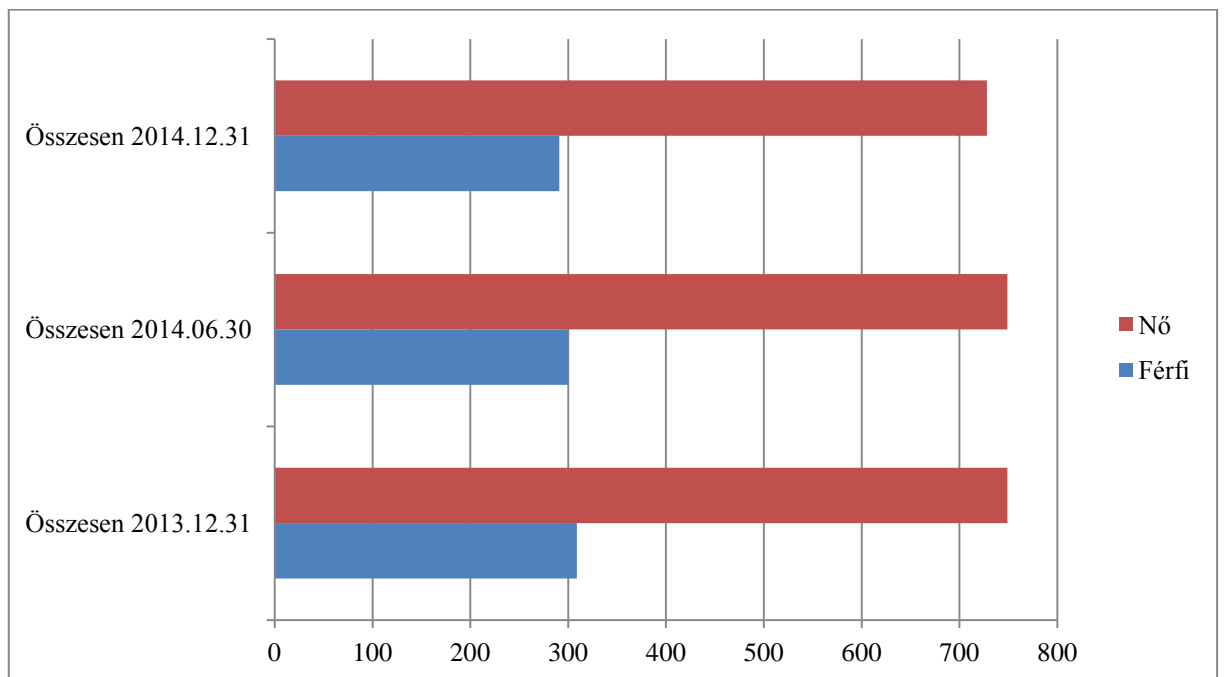
2. ábra: A Zala Megyei Kormányhivatal alkalmazottainak életkor szerinti megoszlása



3. ábra: A Zala Megyei Kormányhivatal alkalmazottainak életkor szerinti megoszlása

Először a kormányhivatal alkalmazottainak az életkor szerinti megoszlását elemeztem. A 2013. decemberi, a 2014. júniusi, és a 2014. decemberi adatokat összehasonlítva, megállapítottam, hogy az egyes korcsoportokat figyelembe véve a női dolgozók száma félévenként jobban ingadozik, mint a férfi dolgozóké. A nők száma a 41-45 éves korosztályban 2013. júniusában volt a legmagasabb. Látható, hogy félévenként mekkora változások történnek a korcsoportok között. Az adatok alapján látható, hogy a létszámok nagyon ingadoznak. A legtöbb dolgozó gyakorlott szakember, a pályakezdők, és a fiatalok létszáma csekély a gyakorlott szakemberekéhez képest. Ennek következtében, a derékhad már a nyugdíjas kor felé halad, és mivel nagyon kevés a fiatalabb korosztályhoz tartozók száma, ezért előfordulhat, ha egy idő után a legtöbb dolgozó nyugdíjba megy, akkor nem lesz megfelelő utánpótlás. Ezért minél előbb kellene utánpótlást biztosítani, a pályakezdő fiatalok számára munkahelyet biztosítva, hogy mire a többség nyugdíjba megy, a fiatalabb korosztály is kellően begyakorolja az ügyintézés fortélyait. A vizsgált három félévben a legkevesebb dolgozó a férfiak és a nők esetében is egyaránt a 21-25, illetve a 61-65 közötti korosztályban figyelhető meg. A 21-25 év közötti érték a kezdő munkavállalók számát, a 61-65 év közötti pedig az éppen nyugdíj előtt állók számát szemlélteti. Feltételezem 61 év feletti alkalmazott, azért dolgozik még a közszférában, mivel kompetenciája miatt szívesen foglalkoztatják, ameddig nem találják meg a megfelelő utódját, aki kellően képes lesz ellátni a feladatát addig mindenképpen foglalkoztatni kell. A férfiak létszáma félévenként körülbelül

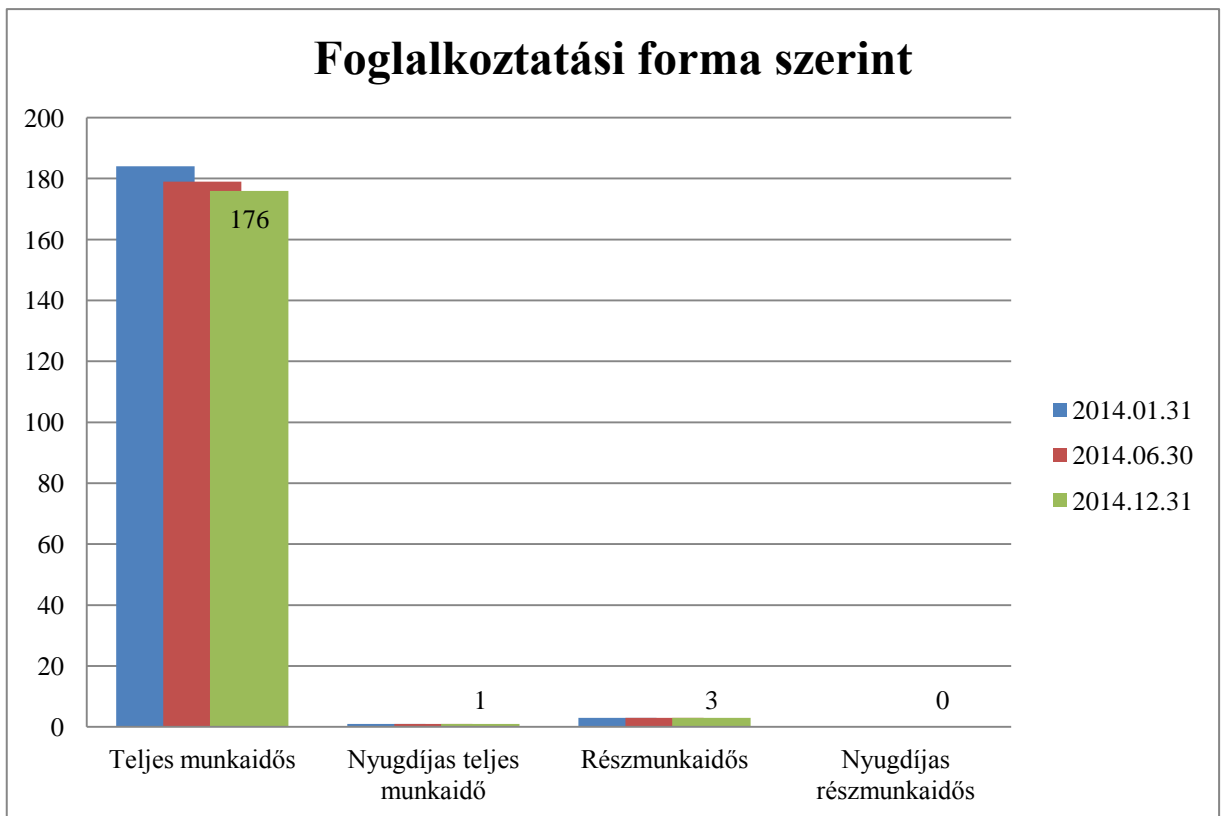
egyforma, nem változik jelentős mértékben. A legtöbb férfi dolgozó 2014. júniusában a 41-45 életkor között van.



4. ábra: Nemenkénti létszámeloszlás a Zala Megyei Kormányhivatal dolgozói között.

A nők és a férfiak összlétszámát figyelembe véve, az utolsó három félévet vizsgálva, 2013. decemberében állapítható meg a legmagasabb létszám, 1060 fő. A következő két félévben a teljes létszáma 20-20 fővel csökkent, a gyakran előforduló létszámingadozások miatt, voltak, akik ez idő alatt nyugdíjba mentek. 2014. decemberében a létszámuk már csak 1019 fő. Az ábrán jól látszik, mekkora különbség van a férfiak és a nők létszáma között. Ma már a közszolgalatban kétszer annyi nő dolgozik, mint férfi. A legtöbb férfi, aki a közszférában végzi a munkáját, az valamilyen vezetői pozíciót tölt be. Napjainkra a nők elhelyezkedési esélyei sokkal jobbak, mint korábban. Szerintem nem optimális, hogy egy szervnél jóval több női dolgozó van, mint férfi, körülbelül egyenlő arányban kellene megoszlanuk a dolgozók létszámának. Fontos lenne, ha a munkakörök tekintetében a nők és a férfiak egyenlő arányban lennének jelen. A közszférában azért magasabb a nők létszáma, mert a közszféra nagyobb biztonságérzetet nyújt számukra, a gyermekvállalás szabályai sem olyan szigorúak, mint a versenyszférában, illetve tisztában vannak a munkahely elvárásaival, kevésbé stresszes munkakörnyezetben végzik a feladataikat, nincsenek olyan szigorú szabályok, melyek a bérezésükre, és az előléptetésükre egyaránt hatással vannak.

7.2. A törzshivatal összesített létszámai (Zala Megyei Kormányhivatal)

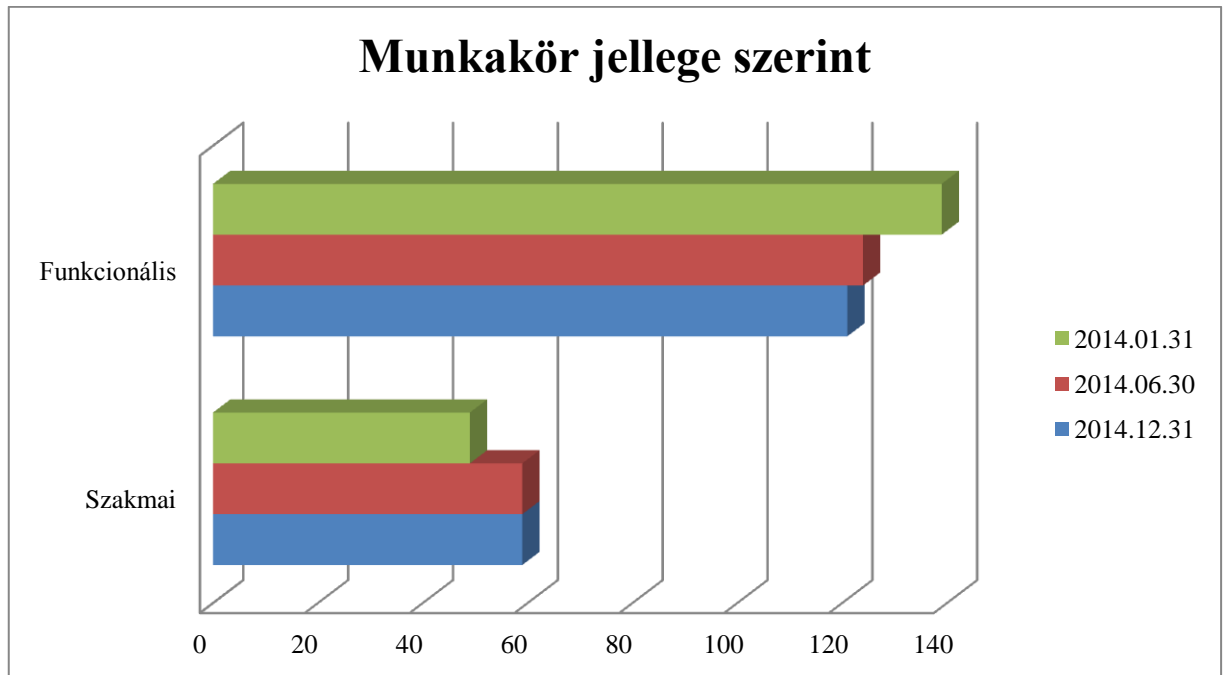


5. ábra: A törzshivatal által foglalkoztatottak eloszlása foglalkoztatási forma szerint

A foglalkoztatási forma szerint 4 csoportot különböztetünk meg, ez a teljes munkaidős, részmunkaidős, nyugdíjas teljes munkaidős, és a nyugdíjas részmunkaidős foglalkoztatás.

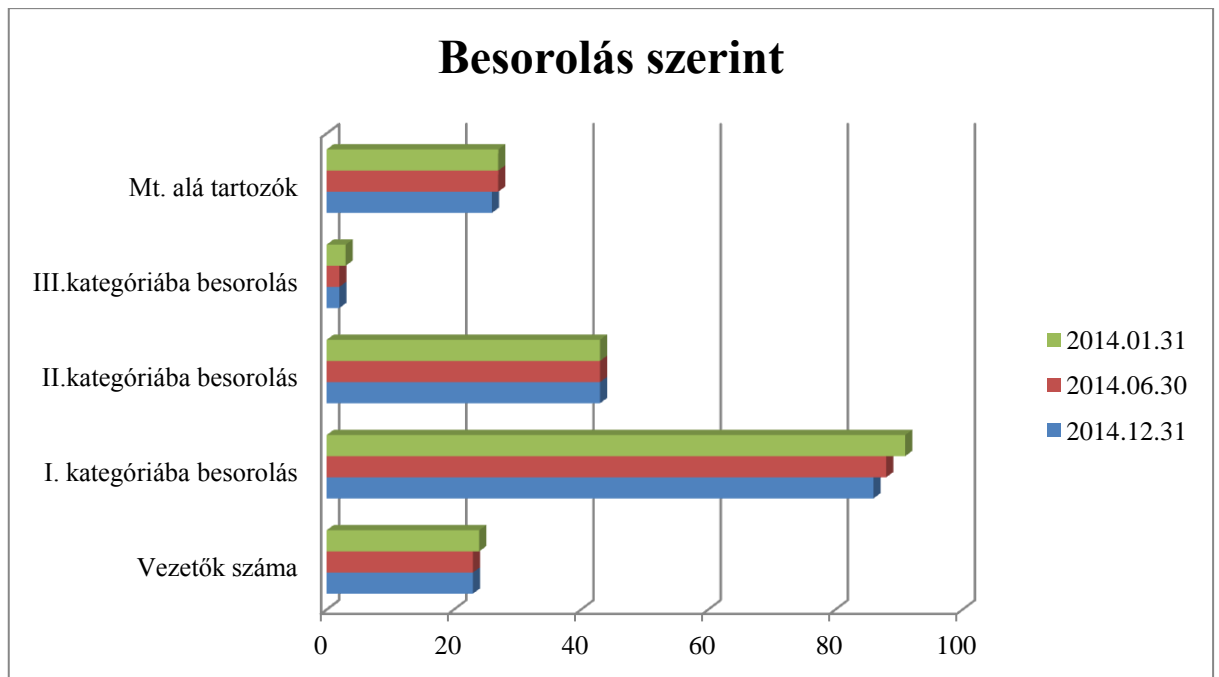
2014-ben a három félév vizsgálati adataiból látszik, hogy a legtöbb foglalkoztatott a Kormányhivatal által teljes munkaidős foglalkoztatás szerint van alkalmazva. A legtöbb teljes munkaidős foglalkoztatott 2014. januárjában volt. Nyugdíjas részmunkaidős egyik vizsgált időszakban se fordult elő. A részmunkaidősök száma is mindössze 3 fő volt mindhárom időszakban. A részmunkaidős foglalkoztatás csekély számának oka, hogy a közszolgalatban csökkent a dolgozók létszáma a létszámkorlátozások miatt, ezáltal nincs lehetőség részmunkaidőben alkalmazottakat foglalkoztatni, mivel a közszférában olyan emberekre van szükség, akik egésznap el tudják látni a feladatukat. Nyugdíjas teljes munkaidős csak egy személy volt a Kormányhivatalnál 2014-ben. Nyugdíjasokat általában abban az esetben foglalkoztat a közszféra, ha nincs a nyugdíj előtt álló személynek utánpótlása, akit korábban már

felkészítettek a feladatra. A közszolgálatnak olyan szakemberekre van szüksége, akik már korábban már megszerezték a kellő tudás, és tapasztalattal rendelkeznek a munkájuk terén.



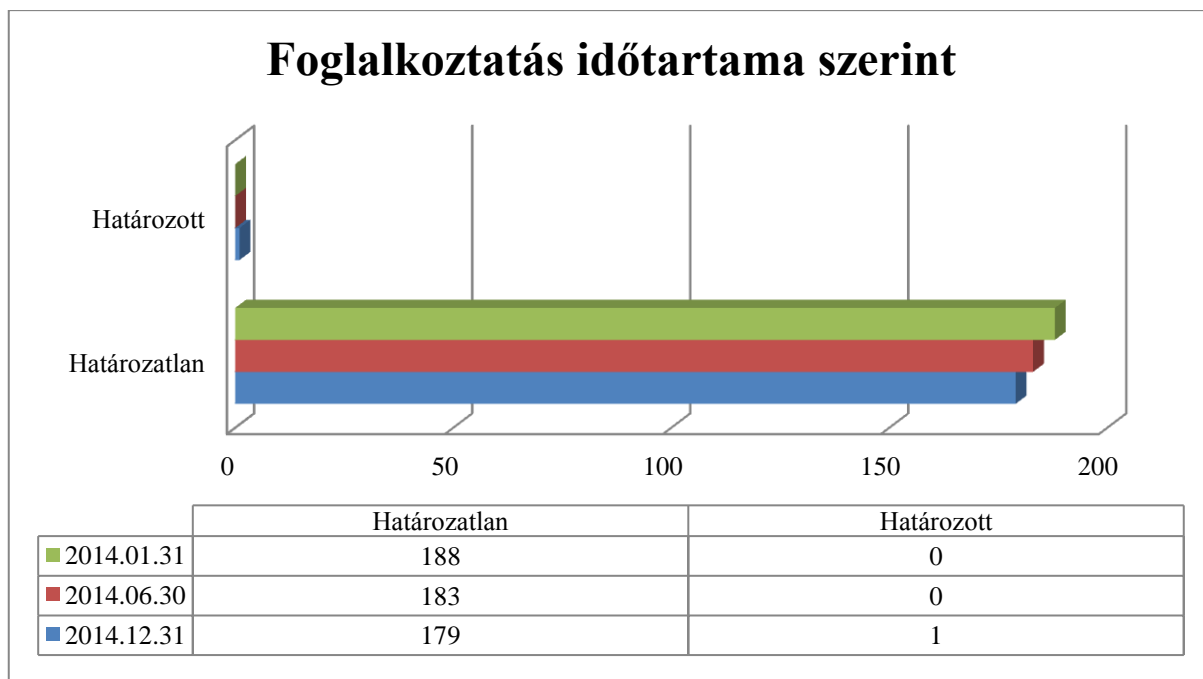
6. ábra: A törzshivatal által foglalkoztatottak eloszlása munkakörük jellege szerint.

A munkakör jellegét tekintve funkcionális, és szakmai munkakörökről beszélhetünk. Funkcionális munkakörök az adott szervezet működését szolgálják, a szakmai munkakör a szervezet szakmai tevékenységének az ellátását biztosítja. A szakmai munkakörhöz tartoznak azok, akik kimondottan a Kormányhivatal tevékenységi köréhez kapcsolódó szakmai munkát látják el, a funkcionális munkakör pedig az úgynevezett kiszolgáló tevékenységeket foglalja magába, mint például a pénzügyesek humánpolitika tevékenységét, gépkocsivezetőket, karbantartókat, takarítókat. A funkcionális munkakörök száma kétszer annyi, mint a szakmai munkakörök száma. A funkcionális munkakörök mennyiségi adatait tekintve 2014. januárjában volt a legmagasabb. 2014. decemberére a számuk körülbelül 120-ra módosult, a változás az év elejei adatokhoz képest nem jelentős, körülbelül 20-al csökkent a létszámuk. A szakmai munkakörök száma 2014. januárjában nem érte el az 50-t se, a szám az utána következő két félévbe kezdett el növekedni, az év végére közel 60-ra emelkedett, ami pont a fele a funkcionális munkakörök decemberi értékének.



7. ábra: A törzshivatal által foglalkoztatottak besorolásuk szerint.

A besorolás szerint 5 különböző osztályt különíthetünk el egymástól, ezek az I., a II., a III. kategóriába tartozók, az Mt. hatálya alá tartozók, illetve a vezetők. Az I. kategóriába a felsőfokú végzettségű ügyintézők, a II. kategóriába a középfokú végzettségű ügyintézők, a III. kategóriába a kormányzati ügykezelők tartoznak. A vizsgált adatok alapján arra a következtetésre jutottam, hogy az alkalmazottak besorolása szerint a legtöbben az I. kategóriába tartoznak, míg a legkevesebben pedig a III. kategóriába vannak besorolva. A közszolgálatban dolgozók közül a legtöbben felsőfokú végzettséggel rendelkeznek, ezáltal az I. besorolási osztályba a jogviszonyuk ideje alapján vannak besorolva. A III. kategóriába tartozó kormányzati ügykezelők középfokú végzettséggel rendelkeznek, ellenőrzési, irányítási, felügyeleti tevékenységhez kapcsolódó ügyviteli feladatokat látnak el. Ebből adódik a csekély mértékű foglalkoztatottságuk. A II. kategóriába tartozók száma, körülbelül fele annyi, mint az I. kategóriába tartozóké. A vezetők száma, és az Mt. alá tartozók közel azonos arányban oszlanak meg a 2014-es adatokat tekintve. A 9. fejezetben kerül részletes tárgyalásra.

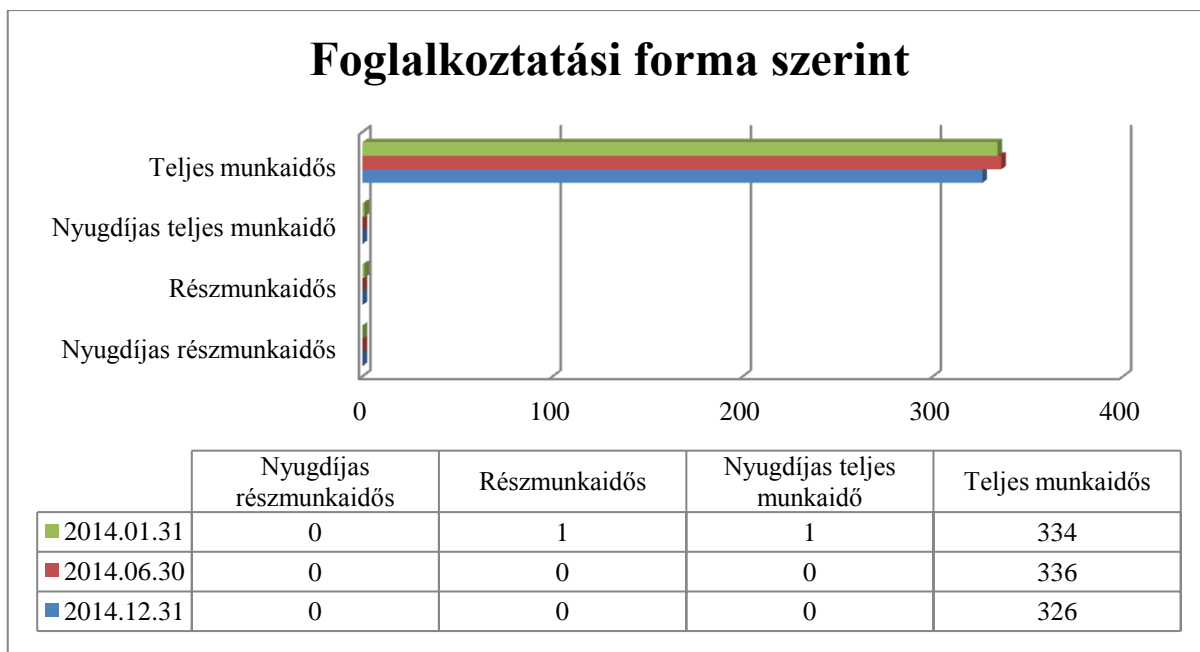


8. ábra: A törzshivatal által foglalkoztatottak foglalkoztatás időtartama szerint

A foglalkoztatás időtartama két csoportra bontható, az egyik a határozott idejű munkaviszony, a másik pedig a határozatlan idejű munkaviszony. A kettő közötti különbség, hogy a határozott idejű munkaviszonynál a munka időtartama meghatározott időszakra szól (általában 5 évre), a határozatlan idejű munkaviszony időintervalluma pedig nincs időkorlátokhoz kötve. Az ábrán látszik a határozatlan idejű munkaviszony az elterjedtebb, mint a határozott idejű. Ma már a legtöbb munkahelyen a határozatlan idejű munkaviszony az elterjedtebb, a határozott időtartamú munkaviszonyban dolgozók száma igen csekély, csak kis mennyiségben fordul elő a közszerkeknél. A Kormányhivatal kimutatásából jól látható, hogy a legtöbb alkalmazott határozatlan idejű munkaviszony által van foglalkoztatva. A határozott időtartalmú munkaviszonnyal foglalkoztatottak száma 1 fő, a 2014-es évet figyelembe véve. A határozatlan idejű foglalkoztatottak száma 2014. januárjában volt a legmagasabb, majdnem elérte a 190 fős létszámot, azonban az év végére 10 fővel visszaesett.

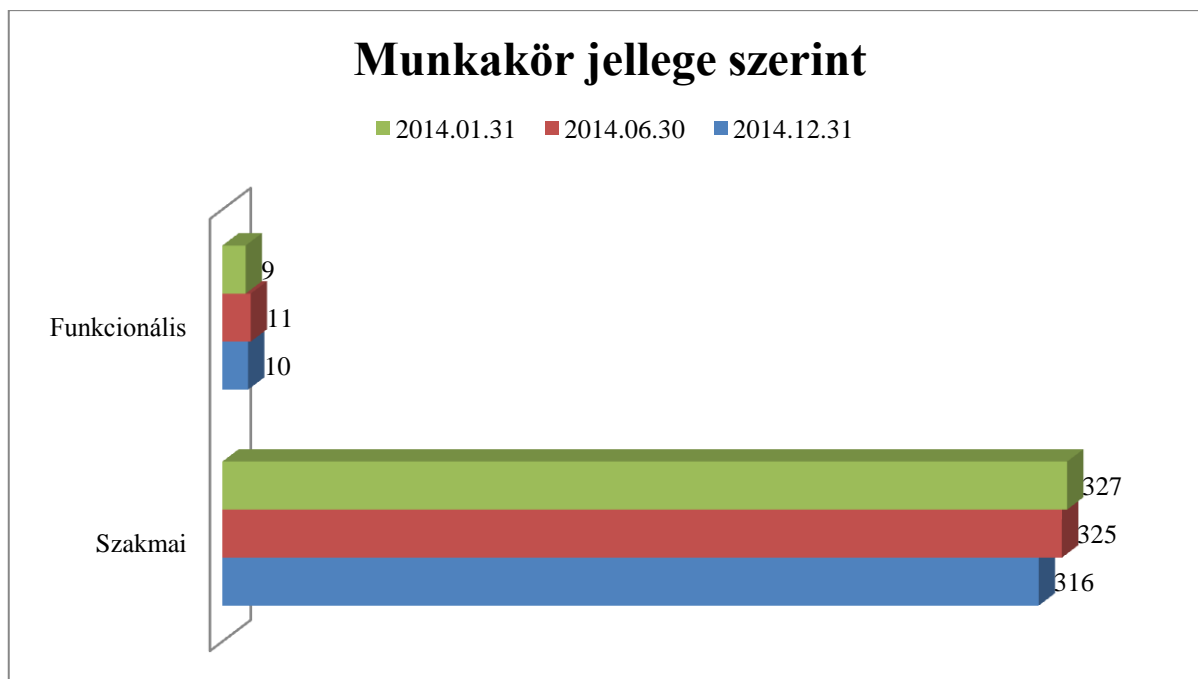
7.3. Szakigazgatási szervek összesített létszámai

A szakigazgatási szervek adatai az alábbiak szerint alakultak:



9. ábra: Szakigazgatási szervek létszámeloszlása foglalkoztatási forma szerint

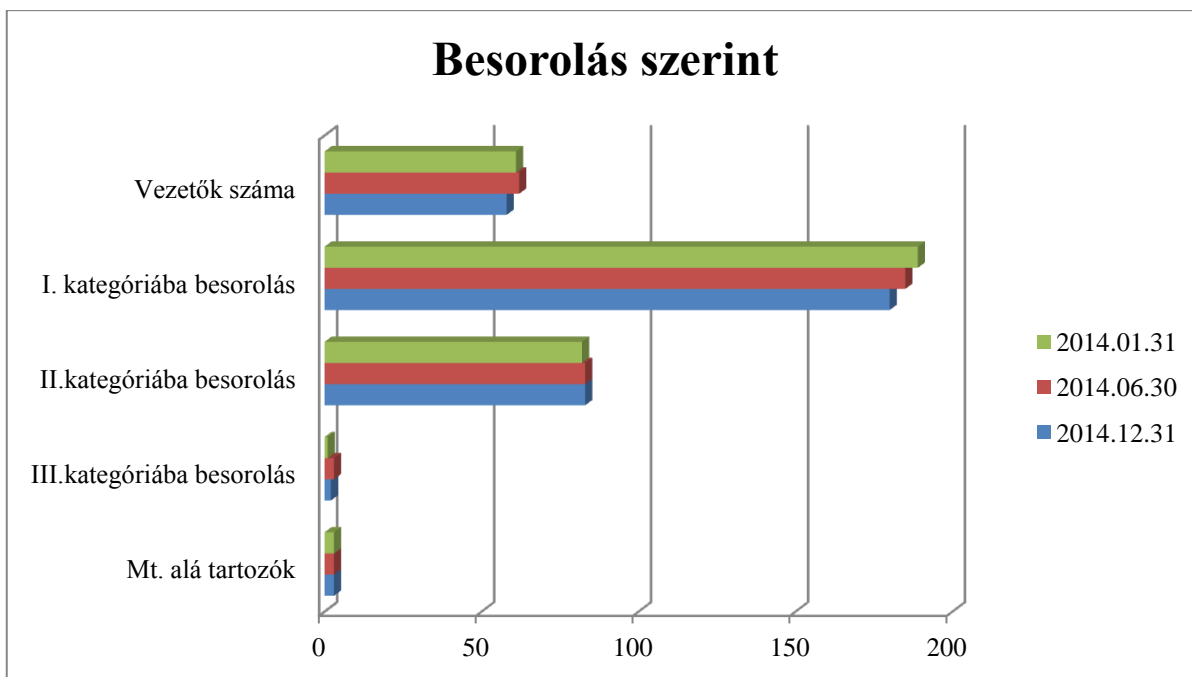
A szakigazgatási szerveknél egyaránt négy csoportra oszthatjuk a foglalkoztatási formákat. A szakigazgatási szerveknél is a teljes munkaidős foglalkoztatás a domináns. A teljes munkaidős foglalkoztatás száma 2014-ben 300 fő feletti volt. 2014 elején a részmunkaidős, és a nyugdíjas részmunkaidős alkalmazottak száma csupán 1 fő volt, az év végére már 0-ra csökkent. Az oka ennek az lehet, hogy a szakigazgatási szerveknek nem volt szüksége tovább foglalkoztatni az alkalmazottat, vagy nyugdíjasként nem folytatta tovább a munkáját. Lehetséges, hogy megtalálták a helyére a megfelelő tudású szakembert, aki hasonlóképpen el tudja látni a tevékenységeket.



10. ábra: Szakigazgatási szervek létszámeloszlása munkakör jellege szerint

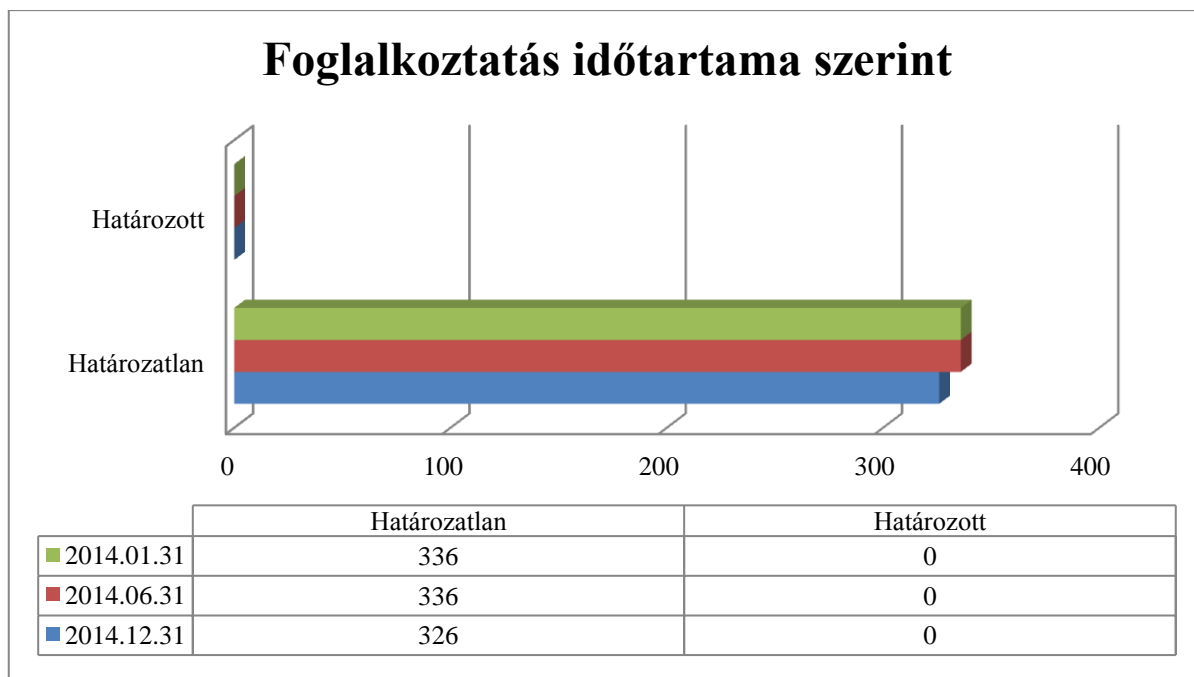
A munkakör jellegét illetően a Törzshivatal és a Szakigazgatási szervek között jelentős eltérés állapítható meg. A törzshivatal szerveiben a funkcionális munkakör jellege volt a dominánsabb, míg a szakigazgatási szerveknél pedig a betöltött szakmai munkakörök vannak többségben. Míg 2014. januárban a szakmai munkakörök száma elérte az eddigi legmagasabb értéket, az év végére körülbelül 10 fővel csökkent.

A funkcionális munkakörök kapcsán csekély mértékben vannak jelen - a szakigazgatás egyes szerveinél -, a számuk körülbelül egész évben azonos, csupán 1-2 fős eltérést állapíthatunk meg.



11. ábra: Szakigazgatási szervek létszámeloszlása besorolás szerint.

Az alkalmazottak besorolását tekintve, ezek kategóriái semmiben sem különböznek, nem különbözhetnek a Törzshivatal besorolási osztályaitól, hiszen ugyanazokba a kategóriákba kell besorolni a szakigazgatási szervek munkatársait. A legtöbb alkalmazott itt is az I. kategóriába van besorolva, közepes arányú a II. kategóriába történő besorolás, majd ezt követi a vezetők száma, végül pedig azonos arányban vannak megosztva az Mt. alá tartozók, és a III. kategóriába besoroltak. Az év eleji és év végi adatokat összehasonlítva egyik kategória között sem állapítható meg jelentős mértékű különbség, a fluktuáció minimális.



12. ábra: Szakigazgatási szervek létszámeloszlása foglalkoztatás időtartama szerint.

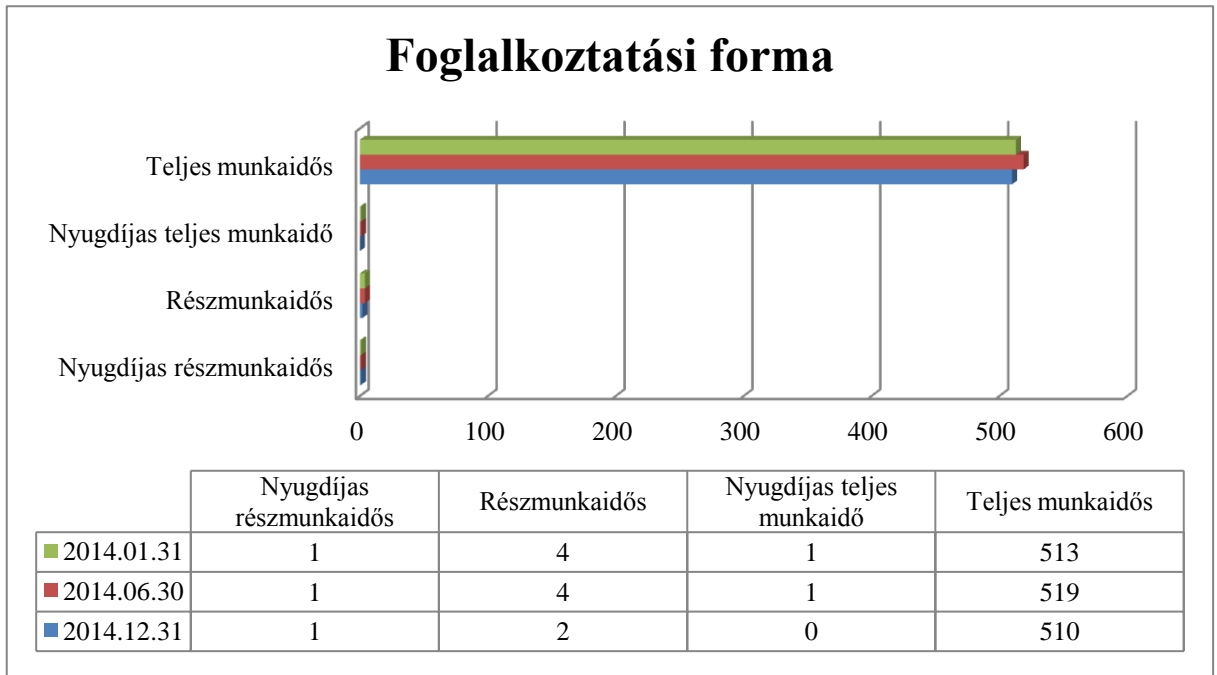
A szakigazgatási szervek esetében a foglalkoztatás időtartamát tartalmazó adatok szerint 2014-ben nem volt egyetlen határozott ideig foglalkoztatott alkalmazott sem. Ezzel ellentétben igen magas értékeket mutat, majdnem kétszeres a számuk a törzshivatal szerveihez képest. 2014. januárjában és júniusában az eredmények azonosak voltak, a foglalkoztatottak létszáma nem változott, de az év végére ez a szám 10 fővel csökkent. A határozott idejű foglalkoztatás nem kedvelt a közszférában, ilyenkor a munkaviszony időtartama előre meghatározott. Kellemetlen, ha a munkaviszony egy meghatározott időre szól, mivel előre látható mikor szűnik meg, ami senkire sincs jó hatással, ezért azt gondolom, ez az oka, annak, hogy nincs határozott idejű foglalkoztatás szerint alkalmazott.

7.4. A járási hivatalok összesített létszámai

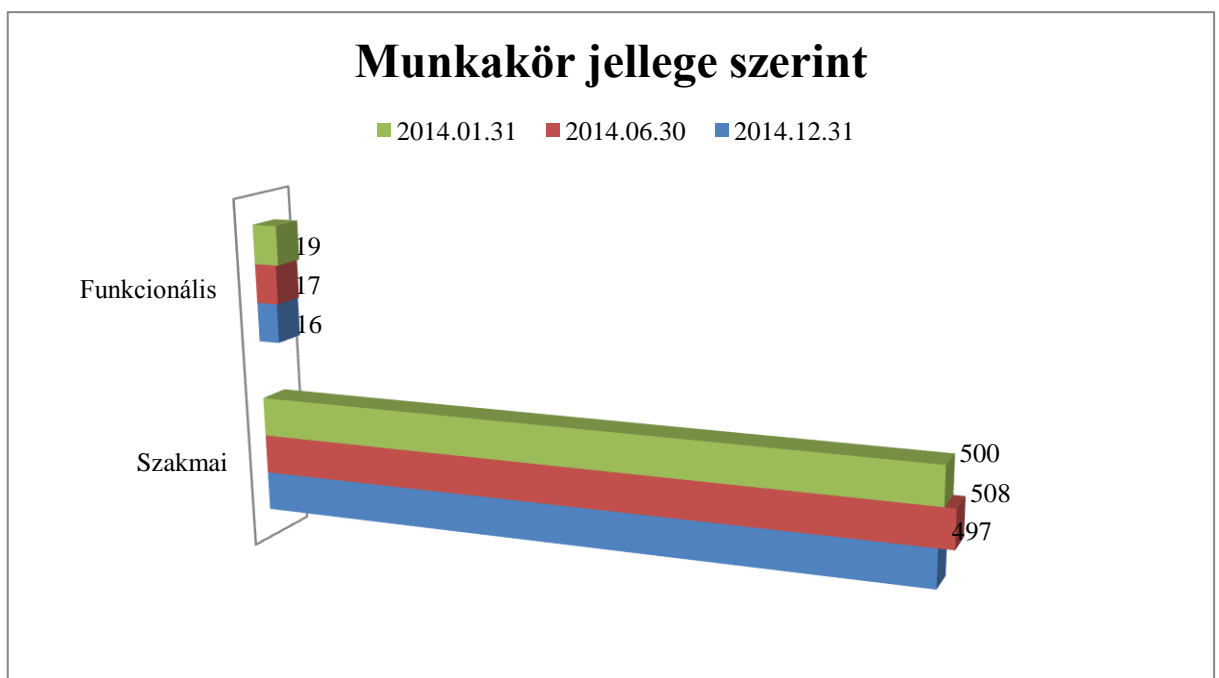
A következő vizsgálati szempont a Zala Megyei Járási Hivatalok – előbbi szempontok szerinti - létszáma volt.

A foglalkoztatási forma szerint a járási hivatalok esetében nincs különbség, ugyanolyan foglalkoztatási formák szerint vannak csoportosítva a dolgozók, mint az előző két szervnél azt már láthattuk. Megállapíthatjuk, hogy a törzshivatal és a szakigazgatási szervek összevetése alapján a járási hivataloknál vannak a legtöbben alkalmazva. Ebben az esetben is 2014-ben három félévet vizsgáltam, túlnyomórészt a

teljes munkaidős foglalkoztatás szerint vannak alkalmazva, legkevesebben pedig – értelemszerűen – a nyugdíjas teljes munkaidős foglalkoztatás szerint. A részmunkaidősök száma is igen csekély mértékűnek számít, összesen az év elején négyen voltak, az év végén kettőre csökkent a számuk. A nyugdíjas részmunkaidősök számában nem történt az év során semmilyen mértékű változás.

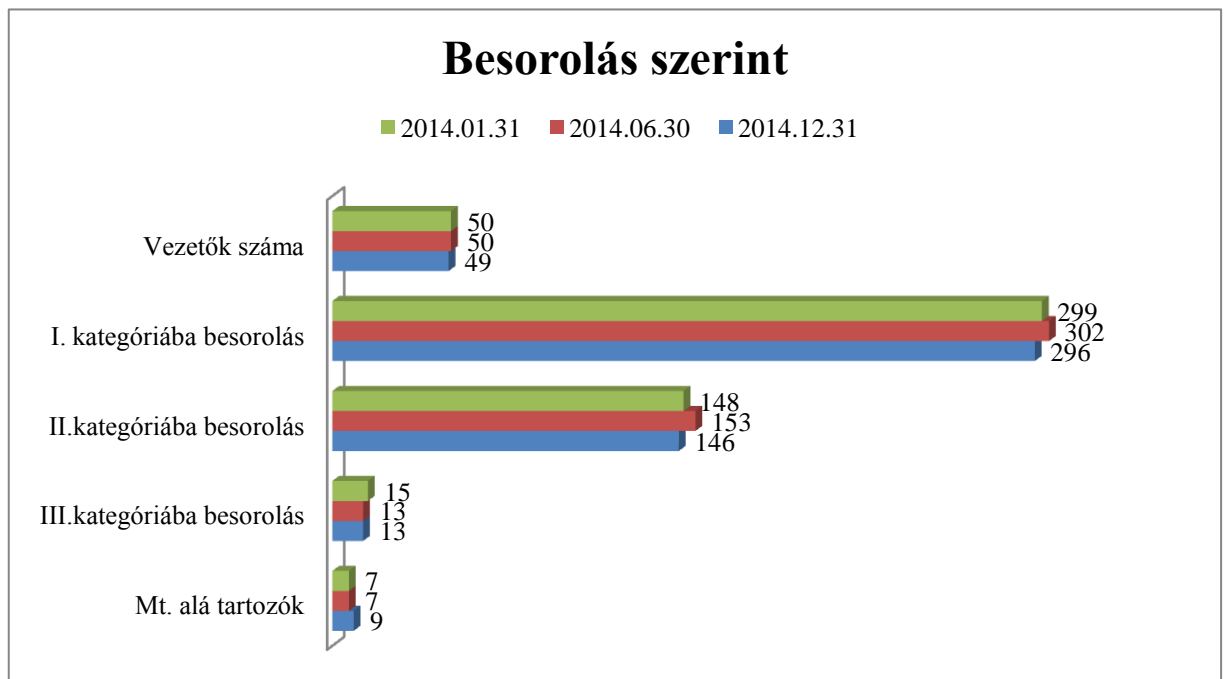


13. ábra: A járási hivatalok létszámoszlása foglalkoztatási forma szerint.



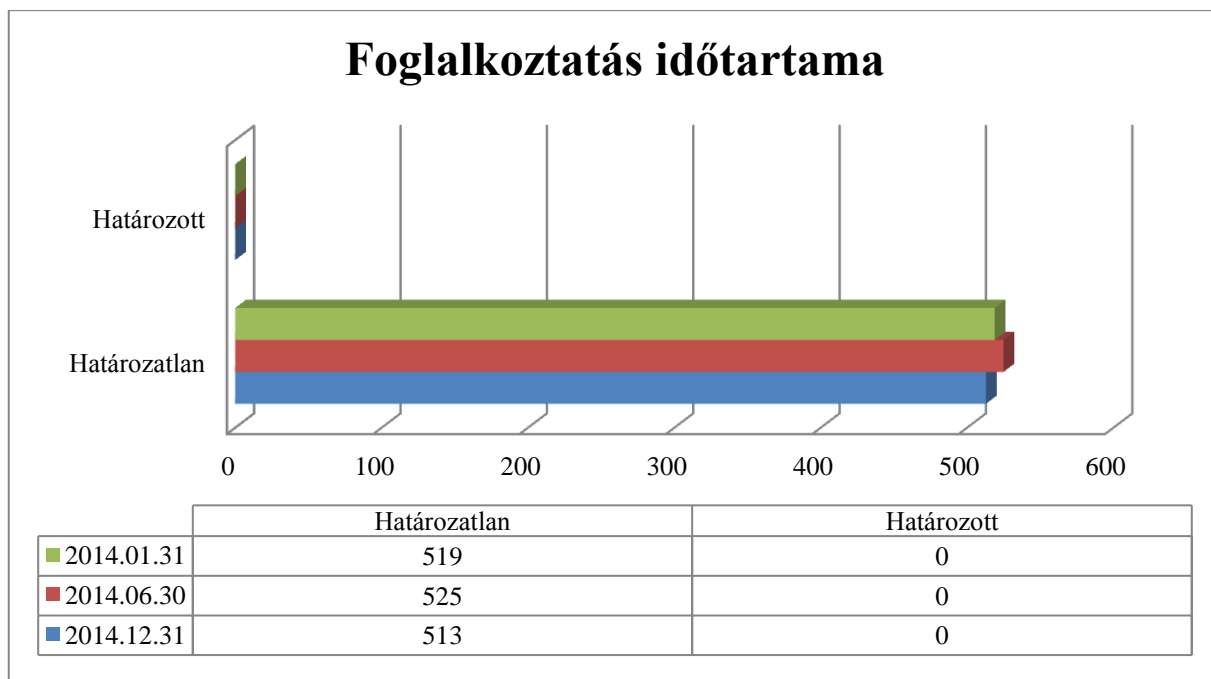
14. ábra: A járási hivatalok létszámoszlása munkakör jellege szerint.

A munkakörök jellegét tekintve a járási hivataloknál is körülbelül ugyanolyan mértékben oszlanak meg a munkakörök, mint a szakigazgatási szerveknél. A szakmai munkakörök száma nagyon magas, mindhárom időszakban körülbelül 500 fős a foglalkoztatottsági arány. A funkcionális munkakörök esetében számuk egyik időszakban se érik el a 20 főt. A szakigazgatási szervek funkcionális munkaköri állományához képest emelkedett az arányuk, 10 fős emelkedést mutat.



15. ábra: A járási hivatalok létszámeloszlása besorolás szerint.

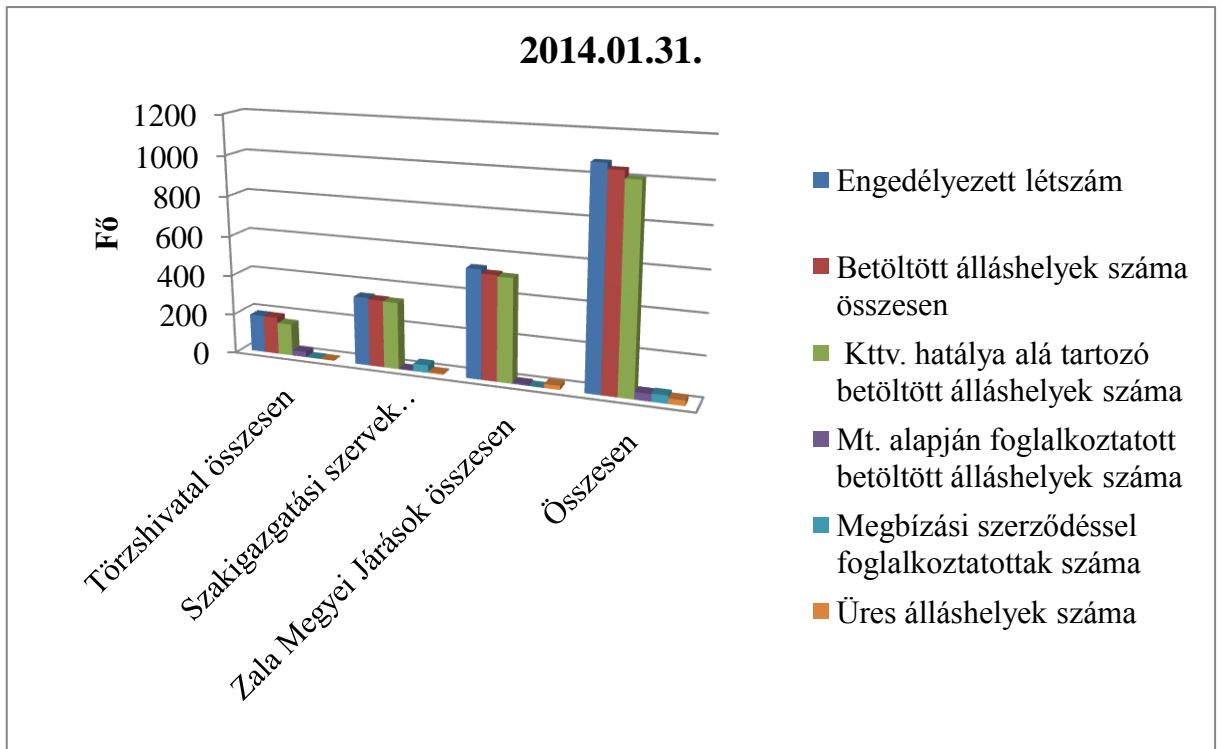
A besorolás csoportjait tekintve sem történt kiemelkedő jellegű változás az előzőekhez képest. A legtöbben itt is az I. kategóriás besorolásban vannak alkalmazva, közepes mértékű a II. kategóriába tartozók száma, majd utánuk következnek a vezetői munkakörben dolgozók, őket követik a III. kategóriába tartozók, a legkevesebben az Mt. hatálya alá tartozók vannak. Változás nem tapasztalható a féléves adatok tekintetében sem, csak egy két fős eltérést mutat az ábra, ami nem tekinthető jelentősnek. Az Mt. hatálya alá tartozó munkavállalók munkaszerződésben állapodnak meg a munkáltatóikkal, az Mt. nagyfokú szabadságot biztosít számukra. A közszférában nem jellemző az Mt. hatálya alá tartozók foglalkoztatása, valószínű azért, mert a rájuk vonatkozó szabályozás különböző a többi alkalmazottéhoz képest. A létszám adatok meg vannak határozva, megengedhető és betöltött létszámok vannak, amit egy szervnek nem szabad túl lépni.



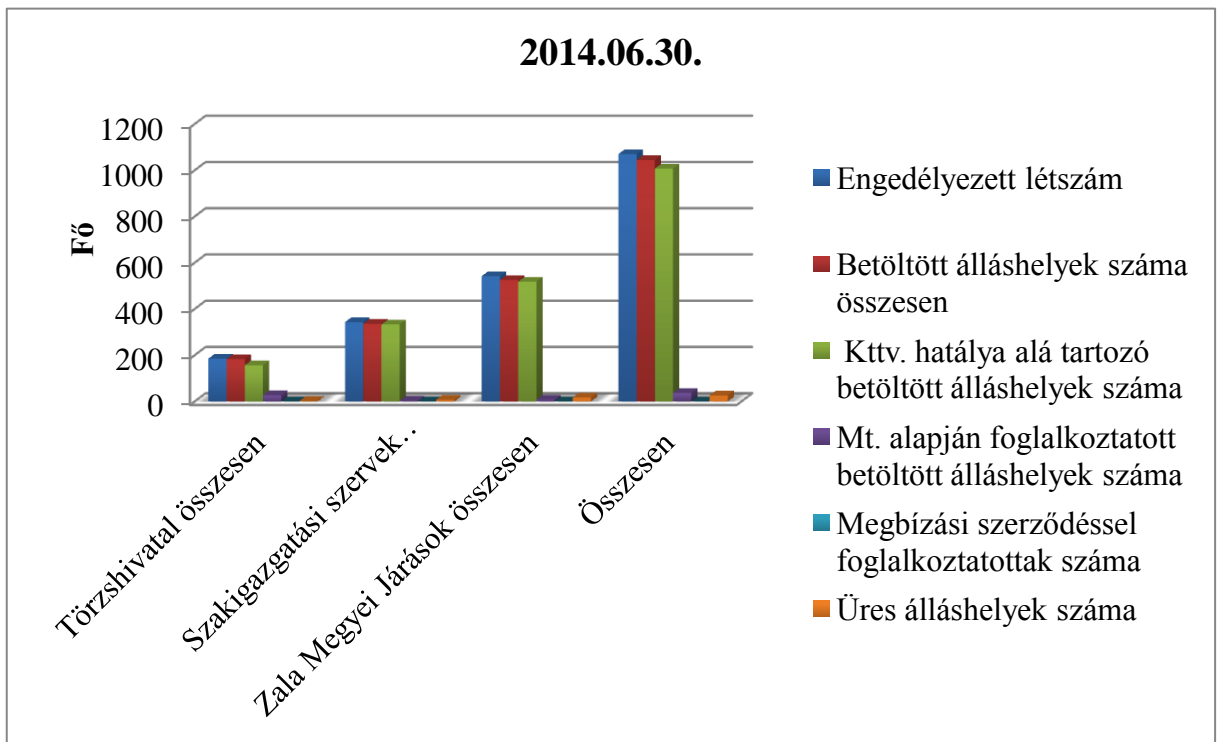
16. ábra: A járási hivatalok létszámeloszlása foglalkoztatás időtartama szerint.

A vizsgált időszakokban járási hivataloknál sem fordult elő határozott idejű foglalkoztatás. Minden alkalmazott határozatlan idő szerint került alkalmazásra, mivel a jogviszonyuk nincs előre meghatározva, mindkét fél számára kedvező ez a fajta foglalkoztatás. Számuk 2014 júniusában volt a legmagasabb 525 fő, decemberre ez szám 12 fővel kevesebb lett. A szakigazgatási szervekkel összehasonlítva a járási hivatalokat, az állapítható meg, hogy a határozott idejű foglalkoztatottak szám 200 fővel emelkedett. Mivel eltérőek a létszámok, így értelemszerűen a számok is változik, egymáshoz képest nő, csökken. Megyei szinten több járási hivatal van, mint szakigazgatási szerv, így ebből is adódik, hogy több alkalmazottat tud foglalkoztatni.

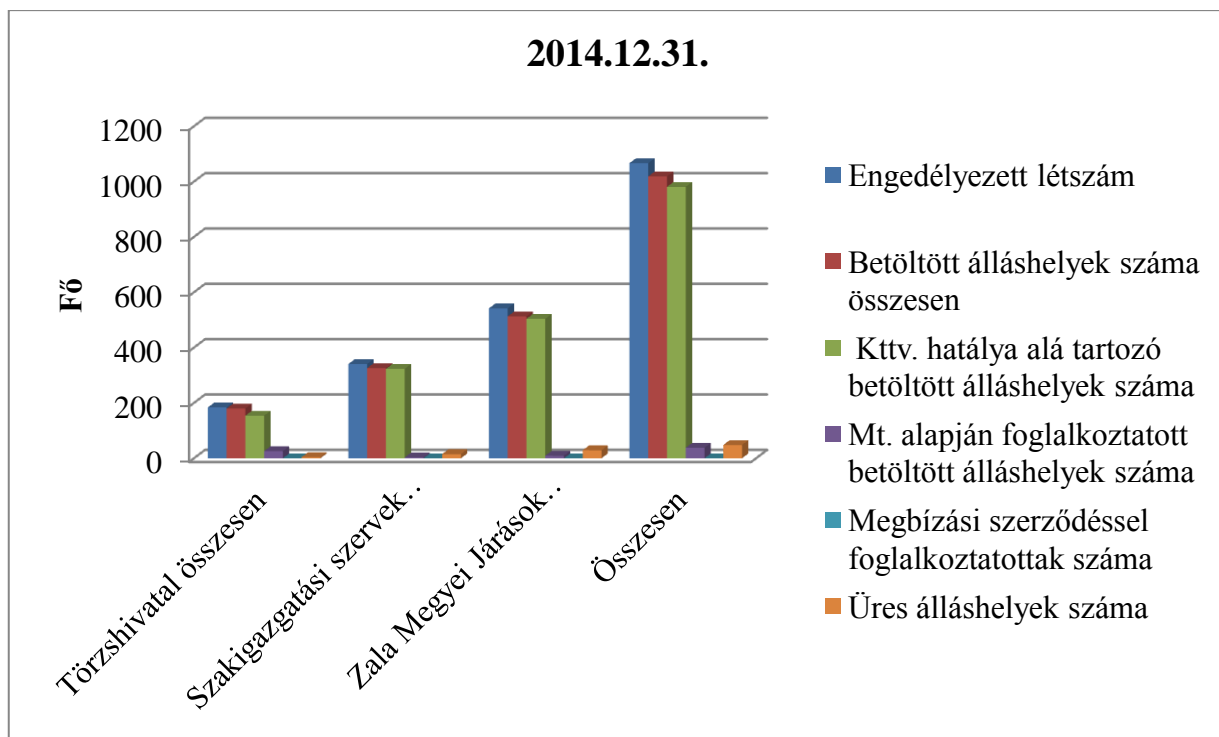
7.5. Létszámösszesítő kimutatás törzshivatali szervezeti egységek szerinti a szakigazgatási szervi és Járási hivatalok bontásban



17. ábra: Létszámösszesítő kimutatás törzshivatali szervezeti egységek szerinti a szakigazgatási szervi és Járási hivatalok bontásban. 2014/1 negyedév.



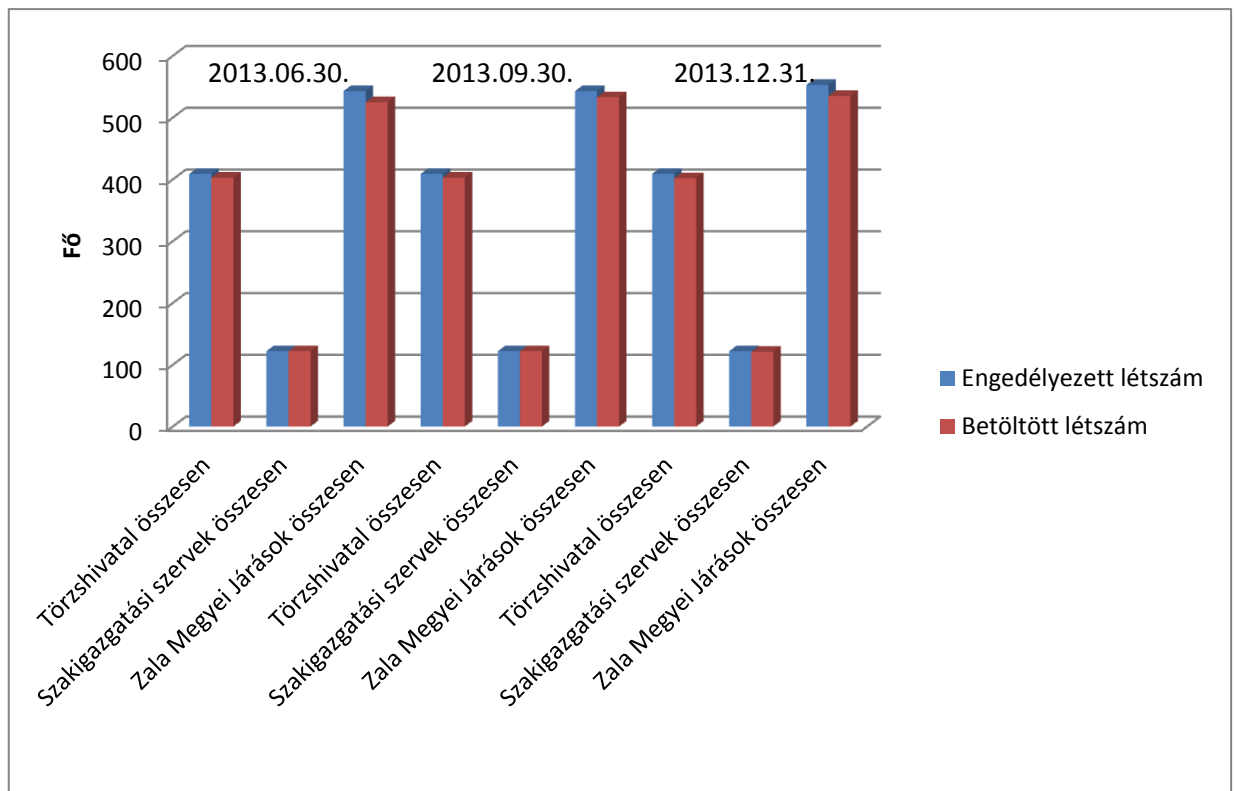
18. ábra: Létszámösszesítő kimutatás törzshivatali szervezeti egységek szerinti a szakigazgatási szervi és Járási hivatalok bontásban. 2014/2 negyedév.



19. ábra: Létszámösszesítő kimutatás törzshivatali szervezeti egységek szerinti a szakigazgatási szervi és Járási hivatalok bontásban. 2014/3 negyedév.

Mindhárom diagram esetében a Zala Megyei Törzshivatal, a szakigazgatási szervek, és a járási hivatalok létszámösszesítő elemzése a következő vizsgálati szempont. A tárgyalt félévekben nem következett be nagyobb mértékű változás, inkább a hivatalok, és szervek között figyelhető meg jelentősebb mértékű eltérés. Az üres álláshelyek száma mindhárom hivatal esetében rendkívül alacsony. A diagramból jól látszik, hogy a betöltött álláshelyek száma majdnem eléri az engedélyezett létszámot. Az üres álláshelyek száma a törzshivatalnál, és a szakigazgatási szerveknél a legkisebb mértékű, egyedül a járási hivatalokban vannak leginkább betöltetlen álláshelyek. A vizsgált időszakban az engedélyezett létszámok mértéke a törzshivatalok esetében a legalacsonyabb, a legmagasabb mértékű pedig a járási hivatal esetében van. 2014. januárjában, júniusában, és decemberében a megbízási szerződéssel nagyon kevés dolgozót alkalmaztak, szinte nem is fordul elő ilyen. Az Mt. alapján foglalkoztatott betöltött álláshelyek száma is elég ritka minden hivatal, és szerv esetében is. Közepesen magasnak mondható a Kttv. hatálya alá tartozó betöltött álláshelyek száma, a számuk majdnem eléri a betöltött álláshelyek számát.

7.6. Engedélyezett és betöltött létszámok alakulása



20. ábra: Létszámösszesítő kimutatás törzshivatali szervezeti egységek szerinti a szakigazgatási szervek és Járási hivatalok bontásában. Engedélyezett és betöltött létszámok alakulása.

Az engedélyezett és betöltött létszámok alakulását három negyedévben figyeltem meg. Megállapítható, hogy a vizsgált időszakokban számottevő változás nem következett be. Körülbelül azonosan oszlanak meg az arányok az engedélyezett és betöltött létszámok között. Szükség lenne az üres álláshelyek számának a növelésére, mivel ezáltal lenne lehetőségük a pályakezdő fiataloknak a közszférába bekerülni. Így újra kibővülne a létszám, ezáltal könnyebb lenne a feladatellátás, jobban feloszlának a feladatkörök.

7.7. Belépő, kilépő dolgozók számának az összehasonlítása

A vizsgált időszakban több ember lépett ki a közszolgálatból. Ez alátámasztja azt, amit a létszámadatok vizsgálatának elején tettem, mi szerint a közszféra súlyos munkaerőhiánnyal küzd, ezért alakult ki a korábban leírt helyzet. A Zala Megyei Kormányhivatal 2014. évi decemberi összesítésben látható, hogy a belépő és kilépő dolgozók arányában nagy a különbség. Az év során belépett 50 alkalmazott közül többségük kormányzati szolgálati jogviszonnyal rendelkezik, és csak néhányuknak van munkaviszony alapján kötött munkaszerződése. A besorolás alapján 33 személy I.

besorolásba került, 12 dolgozó II. besorolás alapján kezdte meg tevékenységét, 3 ember az Mt. alapján, 1 vezetői pozíció került, és 1 kormányzati ügykezelőként került a Kormányhivatal egyes szerveihez. Az év során kilépett személyek körül 45-en I. besorolásúak, 21-en II. besorolásban voltak, 5 vezetői munkakört betöltő személy volt, hárman Mt. alapján kerültek besorolásra, továbbá e körülük 1 személy kormányzati ügykezelő volt. A legtöbbjük jogviszonya megszűnésének, vagy megszüntetésének az oka a Kttv. 60. §, csak néhány dolgozónak a Khtv.10. § alapján történt meg a munkaviszonyának a megszűnése, az Mt. 64. § alapján pedig csak 2 személynek szűnt meg a jogviszonya. 2014. januárjában hét új alkalmazott kezdete meg a munkáját a Zala Megyei Kormányhivatalnál, hárman közülük I. besorolási osztályba kerültek. 2014. decemberében pedig négyen léptek be a kormányhivatalba, ketten I., ketten pedig II. besorolási osztályba kerültek. 2014. januárjában öt alkalmazott lépett ki a kormányhivatalból, a többség I. besorolási osztályba volt besorolva. Decemberben pedig nyolc dolgozó távozott a kormányhivatalból. A teljes táblázatot lásd mellékletekben.

8. Életpályamodellek a közzszolgálatban

8.1. A jelenlegi közzszolgálati életpályák¹⁴

Nagy szükség van a közzszolgálati életpályák egyesítésére, mert a közzszolgálat munkaköreinek a rendszere a jogviszonyok következtében átláthatatlanná és követhetlenné vált.

A közzszolgálati életpálya magába foglalja mindhárom hivatásrendre, a honvédelemre, a rendvédelemre, és a közigazgatásra vonatkozó párhuzamosan futó életpályáját, mindhárom hivatásrendnél eltérően van kialakítva az előmeneteli rendszer. Mindhárom hivatásrendnél az adott szerv elvárásaihoz igazítva eltérő módszereket alkalmaznak. A hatékony működést mindenhol más elvek szabályozzák. Például különbség van hivatásukat és felkészültségüket tekintve a katasztrófavédelem és a büntetés-végrehajtás szervezetei között is. A különbségek az ellátandó feladatkörökből adódnak. Egy szerv tevékenységeit különböző hivatásrendek alkalmazottai is elláthatják, például köztisztviselő és a hivatásos állomány bármely tagja végezheti feladatkörét egy vagy ugyanazon szervnél. Ezáltal bekövetkezhet, hogy egy feladatkört két különböző állományba tartozó alkalmazott lát el, így különböző szabályozás vonatkozik rájuk, ez másfajta bérezést kíván. Így feszültség alakul ki a vezetők és az alkalmazottak között, amely kezelése mindennapos probléma.

A közzszolgálati életpálya nem érint minden állományviszonyt, nem vonatkozik egy szervezen belül minden dolgozóra. Az Mt. alapján foglalkoztatottakra az életpálya nem vonatkozik, így nem kötelezhető a közigazgatás által elvárt szakmai ismeretek megtanulására, és a teljesítményértékelés végrehajtására sem. A rendvédelmi szerveknél előfordul, hogy közalkalmazotti feladatokat is el kell látniuk. A közalkalmazottak többsége funkcionális területen végzi a feladatát, amely területek elengedhetetlenek a szervek működésében. Számos előterjesztés nyújtottak be az összhang megvalósítására, de többsége kudarcba fulladt.

8.2. Az életpálya szerkezete:

Az életpálya lineáris és horizontális elemekből tevődik össze. Horizontális elemek a teljes életpálya-rendszert alapozzák meg illetve határozzák meg.

¹⁴ http://khsz.uni-nke.hu/uploads/media_items/arop-2-2-21-emberi-eroforras-aramlas.original.pdf, 8.
Letöltés dátuma 2015.05.05.

1. A „*Horizontális elemek*:
 - a) *munkakör-alapú karrier*;
 - b) *teljesítményértékelés*;
 - c) *előmenetel-besorolás, javadalmazás*;
2. A *Lineáris életpálya-elemei*:
 - a) *utánpótlás-képzés, toborzás*;
 - b) *bemenet- kiválasztás*;
 - c) *alapvizsga (első mérés)*;
 - d) *szakvizsga és az egyéni fejlődés képzési támogatása*;
 - e) *vezetőképzés*;
3. *Puha eszközök*:
 - a) *karriertámogatás*,
 - b) *munkáltatói gondoskodás.*”¹⁵

8.3. A mentorálás megjelenése az életpályamodellben¹⁶

A kiválasztások, a képzéseken való részvétel, a teljesítményértékelések mind hozzájárulnak a karrierút kialakításához és a munkáltató ennek megfelelően gondoskodik a munkavállaló támogatásáról. Ezek megfelelő működését még a mentorálás is segítené. A közszolgálati életpályamodell alapján az állam legfontosabb tevékenysége a közjő szolgálata, ezért elengedhetetlen a köztisztviselők mentorálása, mivel a mentorálás elősegítené az értékhordozó- és teremtő tevékenységek még hatékonyabb működését. A mentorálás nem csak a közszférában van jelen, hanem a versenyszférában is, mivel eredményesebb munkát tesz lehetővé. A mentorálás személyes elkötelezettséget, a mentori szerep pedig vezetést jelent. A mentorálással lehetne megértetni, hogy nem a saját haszon a cél, hanem a köz szolgálata sokkal fontosabb, ezt a készségek fejlesztésével próbálják meg tudatni. A mentorálás ismertté válásához, olyan módszertani mintákra lenne szükség, amely beolvadna a szervek működésébe, ezáltal követendő példát mutatna.

A mentori feladatoknak értékteremtő szerepén túl titoktartási kötelessége is van (kötelesek a bizalmas információkat megőrizni).

¹⁵ http://www.kozszov.org.hu/dokumentumok/2011konf/kis_norbert_r.doc, 3. Letöltés dátuma 2015.04.28.

¹⁶ Közszoalát,IV.évf.5.szám,2014.május, 50-51.

A kiválasztás folyamatában a mentornak a köztisztviselői etikai kódex betartásával szakmailag kellően felkészülve és elkötelezetten kell a tevékenységét ellátnia.

A köztisztviselői előmenetel és a továbbképzés folyamatában nagyobb hangsúlyt fektethetnek a mentorálás tevékenysége által.

8.4. 2016 júliusától bevezetésre kerülő új közszolgálati életpályamodell¹⁷

Az új közszolgálati életpályamodell bevezetésével nem csak a bérezést akarják rendezni, hanem ezáltal komplex rendezést szeretnének elérni. Ez az életpályamodell egyaránt vonatkozni fog a köztisztviselőkre, a kormánytisztviselőkre, és a közalkalmazottakra is egyaránt. A bevezetésre kerülő új életpályamodell következtében 2016. júliusától a közszolgálatban dolgozók 30-40%-os béremelésre számíthatnak. 2015. márciusától kezdődtek az átrendezések, a kormányhivatalokba kerülnek át dolgozók a települési önkormányzatokból, és a Magyar Államkincstártól. Több, mint 1800 embernek emelkedik majd a jövedelme azáltal, hogy bekerül a kormányhivatalok egyes szerveibe, és több, mint 200 embernek, akiket a Magyar Államkincstártól vesznek át csökkenni fog a bére. 2016-tól a kormány célja, hogy helyreállítsa a közszolgálati alkalmazottak bérezését.

Nagyon fontos lenne – nézetem szerint - az életpályamodell bevezetése, ezáltal minden közszolgálatban dolgozó bérezését rendezni lehetne. Mivel a munkavállalók az állam szolgálatában vannak, és a köz érdekeit szolgálják, így az államnak kötelessége lenne minden alkalmazottat kellőképpen megfizetni, ezért szükségnek látom az életpályamodell alkalmazását. Véleményem szerint a kormánynak megfelelően kellene kompenzálnia a közszolgálati alkalmazottakat, illetve megfelelően jutalmazni is kellene őket, valamint több juttatást biztosítani a számukra, ezáltal többen választanák munkahelyükévé a közszférát.

Az eddig közzétett adatok szerint, minden kormánytisztviselő számára egyéni életpályatervet fognak összeállítani, hogy senki ne maradjon ki a változtatásokból, minden alkalmazottat egyénileg tekintenek át, így a mostani illetmények nem kerülnek

¹⁷ <http://hirlevel.egov.hu/2015/01/05/a-kormany-18462014-xii-30-korm-hatarozata-az-uj-kozszoalati-eletpalya-bevezeteserol/>, Letöltés dátuma 2015.05.02.

<http://hirlevel.egov.hu/2015/02/12/csokkenni-fog-a-kormanyhivatali-vezetok-szama/>, Letöltés dátuma 2015.05.05.

<http://promenad.hu/cikk/a-kozalkalmazottak-beret-is-rendezi-a-kormany-151502>, Letöltés dátuma 2015.05.11.

csökkentésre. A kormány számít a szakszervezetek együttműködésére, és a javaslataikra, észrevételeikre a lehető legjobb életpályamodell kialakítása érdekében.

2015. januárjában a kormány határozatot hozott a bevezetésre kerülő új közszolgálati életpályamodellről. A kormány felhívta a miniszterek figyelmét, hogy kezdjék meg a kormánytisztviselők, a kormányzati ügykezelők, és a további kormányzati szolgálati jogviszony által alkalmazottak létszámának a felülvizsgálatát, ennek a határideje 2015. március 15. volt. A felülvizsgálat végrehajtását követve meg kell kezdeni az államigazgatási szervek vezetői és kormánytisztviselői munkakörök munkakörelemzését valamint ezekről értékelést is kell készíteni. Erre 2015. június 30.-ig van lehetőség. Ezt követően 2015. október 15.-ig kell a minisztereknek a kormány számára elkészíteniük, valamint benyújtaniuk a kormányzati szolgálati jogviszony hatálya alatt álló alkalmazottakra kiható törvényjavaslatokat, a kormány által jóváhagyott, a bevezetésre kerülő közszolgálati életpályamodell koncepciója alapján. A miniszterek feladata lesz az is, hogy megvizsgálják, milyen uniós forrásokat tudnak bevonni a bevezetésre kerülő közszolgálati életpályamodellhez. A nemzetgazdasági miniszter feladata lesz, hogy az életpálya bevezetéséhez szükséges költségvetési forrásokat biztosítsa.

2015. februárjában jelent meg a hír, hogy a megyei kormányhivatalok belső és külső integrációja megkezdődik, ennek következménye a vezetők számának csökkentése lesz, így a tevékenységüket a továbbiakban egy, illetve két fokozattal alacsonyabb beosztásban folytatják. Ezáltal a fizetések csökkenni fognak, így mindenképpen szükség lesz az életpályamodell bevezetésére, ezzel tudják majd kompenzálni a csökkenő jövedelmeket. A külső és belső integráció során a külső szervezetek a kormányhivatalokba be fognak tagozódni, majd a belső integráció során a kormányhivatal törzshivatalának a széttagozódott szervezeteit is jobban összevonják, a 15-17 szakigazgatási szervet 5-7 eddigi törzshivatal főosztályt 14 főosztállyá alakítanak, ennek a célja a párhuzamosság megszüntetése, és a vezetők számának a csökkentése, és úgy vélik ezáltal az ügyintézés eredményesebb és költséghatékonyabb lenne.

A 2016-ban bevezetésre kerülő új életpályamodell célja, hogy az ügyintézők alacsony jövedelmét kompenzálják, azáltal, hogy számukra 30 százalékkal növelik az illetményük mértékét.

8.5. Az új katonai életpályamodell¹⁸

Az új katonai életpályamodell 2015. júliusától átlagosan 30 százalékos, majd 2019. januárig évente 5-5 százalékos fizetésemelést, összesen körülbelül 50 százalékos illetménynövekedés valósuljon meg. Módosul az előmenetelre, az illetménypótlékra, a jövedelem megállapítására, a távolléti díj meghatározására vonatkozó jogszabály is. Bevezetésre kerül az új jogszabály értelmében a honvédelmi jövedelemalap és a rendszeresített rendfokozat is. A megpályázható szolgálati beosztások az alapilletmény tekintetében hét osztályba sorolhatóak (például Honvéd Vezérkar főnöke). A besorolási osztályok a rendfokozatok miatt 20 besorolási kategóriába különíthetők el (például közkatona, zászlós, ezredes). Ld.melléletek.

Az „oldalirányú” karrierút megvalósítása az új katonai életpályamodell fontos tényezője. Ennek következményeképpen bevezetésre kerül a fokozati vizsga, mely a motiváltságra, valamint az állomány tagjainak tudásának bővítésére, és frissítésére irányul.

Átalakítják, valamint egyszerűsítik a honvédelem pótlékrendszerét, öt pótlékfajta kerül kialakításra: az átlagosnál nagyobb veszélyt elismerő juttatás, idegen nyelv ismeret elismerő pótlék, nagymértékű igénybevétel után járó pótlék, munkaerő-piaci juttatás, és a területi pótlék, ami a kockázatvállalásra, és a titkosszolgálati feladat elismerésre irányul. Ezekon kívül kaphatnak még a kiemelkedő teljesítményükért, és az ellátott többletfeladataik miatt a miniszteri rendeletben elrendeltek szerint teljesítményjuttatásokat.

Az életpályamodellek célja a különböző állománycsoportok közötti átjárhatóság megvalósítása.

8.6. Rendvédelmi életpályamodell¹⁹

A rendvédelmi életpályamodell szabályozására vonatkozó törvény 2015. április 14-én elfogadásra került. Ennek értelmében új illetmény és előmeneteli rendszer lép életbe, az automatikus előmeneteli rendszer megszüntetésre kerül, a vezetői pozíciók határozott idejűek lesznek, és a hivatásos állomány tagjaiból kerül kialakításra a jogszabályban most először tervezett a tartalékos állomány.

2015. július 1-jétől meghatározásra kerül az állománycsoportonkénti jövedelememelkedés mértéke. A harminc pótlék közül öt marad meg (alapilletmény,

¹⁸ <http://www.jogiforum.hu/hirek/33640>, Letöltés dátuma 2015.05.08.

¹⁹ <http://www.jogiforum.hu/hirek/33628>, Letöltés dátuma 2015. 05.08.

egyéb pótlékok, teljesítmény-juttatás, szolgálati időpótlék, nyelvtudási pótlék), a többi pótlék beolvad az alapilletményekbe. Részletesen lásd mellékletek. Továbbra is lehetőség nyílik a jubileumi jutalmak megszerzésére.

A területi és helyi vezetők kinevezése öt évre fog szólni, majd lejártát követően egy alkalommal meghosszabbításra van lehetőség, mely ismét öt évre szól majd.

9. A közszolgálati dolgozók bértáblája és illetményrendszere

9.1. A bérrendszerek típusai²⁰

9.1.1. Szenioritás vagy szolgálati idő szerinti bérrendszerek

Az alkalmazottak bérezése függ a szervezetnél eltöltött idő mértékétől, a hosszas szolgálati idő után magasabb illetmény illeti meg a munkavállalókat. A rendszer kiindulópontja, hogy ki az, aki több tapasztalattal rendelkezik, milyen a szaktudása, és ki az, aki hatékonyabb munkavégzésre képes. Ezeket értékeli a munkáltató, melyet a jövedelmében és ki kell fejeznie. A szolgálati idő szerinti bérezés tartós munkaviszonya alapján válik a dolgozó érdekeltté, ezáltal, ha minél több szolgálati időt tölt el a munkavállaló egy adott szervezetenél, annál több jövedelemre számíthat. Máig megtalálható a közszolgálatban, de a versenyszférában nem fordul elő, mivel nem járult hozzá a szervezet hatékony versenystratégiájához.

A szenioritás, vagy szolgálati idő szerinti bérezés előnyei:

- az előmenetel előre látható, és hosszútávra szóló;
- a bérezés meghatározása tárgyilagos;
- vitathatatlan;
- az elkészítése és adminisztrálása egyszerű.

A szenioritás, vagy szolgálati idő szerinti bérezés hátrányai:

- kreativitásra, teljesítménynövelésre, a tudás bővítésére nem ösztönöz;
- bármilyen teljesítmény esetében állandóan biztosítja a jövedelmek növekedését;
- a rendszer nem méltó a kimagasló teljesítményt biztosító alkalmazottakkal szemben;
- nem biztosít gyors karrier kialakítására lehetőséget, ezáltal a kevésbé motivált munkavállalókra lenne szüksége.

9.1.2. Érdem szerinti bérrendszer

Az érdem szerinti bérrendszer alapulhat osztályokon, és sávokon is egyaránt, melyeket a szenioritás elemeivel kombinálnak.

²⁰ http://khsz.uni-nke.hu/uploads/media_items/arop-2_2_21-kompenzacios-es-javadalmazas-a-kozszolgalatban.original.pdf, 14-18. Letöltés dátuma 2015.03.20.

9.1.3. Osztályos rendszerek

Az osztályos rendszerek leggyakrabban a köztisztviselői, és az állami szférában a legelterjedtebbek. Itt az osztályokhoz fizetések tartoznak. A munkavállalókat egységesen egy osztályba sorolják be, az illetményük mértékét az osztály által meghatározott bérszint befolyásolja, lehetőség van az osztályok közötti előmenetelre, de erre csak adott szolgálati idő teljesítése után van lehetőség.

9.1.4. Sávós rendszerek

Ez a rendszer értékeli a beosztottak teljesítményét, és azok, akik az eredmények alapján a lehető legjobban teljesítenek, azok jövedelememelésre, jutalmakra számíthatnak. Emiatt a rendszer rugalmasnak tekinthető, de motivációnövekedést nem von maga után, mivel korlátozva van a béremelés mértéke. A magánszférára jellemző, hogy az illetményeket egy sávban a teljesítmény szerinti állapotjukat állapítják meg. A sáv minimum és maximum szintje rögzítve van. Aki a sáv maximum szintjénél is jobban teljesít, azt lehetőség van például prémium által is megjutalmazni.

Az érdem szerinti bérrendszer előnyei:

- a jövedelem és a teljesítmény között kialakuló összefüggések jutalmazásra és elismerésre kerülnek;
- az illetmények emelkedése egyénileg történik.

Az érdem szerinti rendszer hátrányai:

- a teljesítményértékelés idő és energiaigényes, az értékelés eredménytelen és igazságtalan;
- nem motiválja azok munkáját, akiknek a tevékenységük elengedhetetlen az intézmény számára, mivel teljesítményük nem kiemelkedő;
- a teljesítmény nem biztos, hogy jogos a fizetésemeléshez képest;
- abban az esetben hatékony, ha a fizetés emelése arányos a teljesítményértékelés eredményéhez, és viszonylag komoly összeg.

9.1.5. Változó mértékű bérezés

Idővel a teljesítménnyel arányosan részesülnek az alkalmazottak különböző mértékű jövedelememeléssel. A keresetnövekedés mértéke adott idő után nem állandó mértékű, a teljesítmény eredményei határozzák meg a mértéküket.

9.1.6. Teljesítményen alapuló ösztönző bérezés

Egyre elterjedtebb lett a teljesítményen alapuló ösztönző bérezés. A fizetés alapja a team, az egyén illetve az egész szervezet teljesítményszintjéhez kapcsolódik. Alapvető célja, hogy magasabb teljesítményre sarkalja a munkavállalókat. Kiindulási alapja a pénzzel való motiváltság volt. Emellett célja a motivált, elszánt, céltudatos, szorgalmas emberek csábítása a céghez, valamint a legjobb szakembereket megtartása. A teljesítményen alapuló ösztönző bérezés azon az elképzelésen nyugszik, hogy a pénz ösztönzi az embereket, és ha bérükre kihat a teljesítményük, nagyobb erőbedobással és eredményesebben fogják tevékenységüket ellátni.

9.1.6.1. Egyéni teljesítményen alapuló ösztönző bérezés: egyéni bónusz

Az egyéni bónuszt az alapfizetésen túl biztosítják, az előre meghatározott célok vagy tevékenységek kellő ellátásáért, például egy projekt kielégítő lezárásáért. Eredményességét növeli, ha az ilyen jellegű többlet juttatásokat a dolgozók az alapbérüktől függetlenül költik el, például nyaralásokra. Ezáltal jobban az emlékezetükben megmarad, egyúttal ösztönzi is őket, hogy a kiváló teljesítményüket a szervezet ily módon jutalmazta.

Az egyéni bónusz előnyei:

- rugalmas;
- könnyen kezelhető és átlátható;
- a jutalom nem az év végén, hanem a megilletést követően kerül folyósításra;
- ösztönző hatása miatt, a későbbiek során kiváló teljesítményre motivál;
- nem kötelező a juttatása, nem tartozik az alap juttatási rendszer közé;
- sokak számára szimpatikusnak tűnik az egy összegben történő magasabb összegű jövedelem biztosítása;
- azok motiválása is lehetséges, akiknek a fizetési kategóriája meghaladta a legfelső szintet.

Az egyéni bónusz hátrányai:

- nem méltányolja a csoportmunkát, inkább az egyéni teljesítményeket kedveli;
- hosszú távon eredményes tevékenységet nem ösztönzi kellőképpen, inkább belátható idejű tevékenységet preferál;
- konfliktusok kialakulásához vezet, valamint a dolgozók között versengés alakul ki a bónusz egyenlőtlen elosztása miatt.

9.1.6.2. Csoportos teljesítményen alapuló ösztönző bérezés: csoportos bónusz

A csoportos bónuszt leggyakrabban olyan szervezetek biztosítják, amelyek nagyra becsülik a közös erőfeszítéseket, és csoportmunkát. A csoportos bónuszt egy team (csapat) sikeres feladatellátása után biztosítják, például egy közös projekt részfeladatainak vagy egészének lezárásához, vagy egy csoportcél megvalósításához kapcsolódóan.

A csoportos bónuszrendszer előnyei:

- a csapatmunkát preferálja;
- méltó juttatást biztosít a csoport minden tagja számára;

A csoportos bónuszrendszer hátrányai:

- a csapat minden tagjának kellően ki kell vennie a részét a tevékenységből, csak úgy alkalmazható;
- a csapatmunkát nehezíti.

9.1.6.3. Vállalati teljesítmény alapú ösztönzés, nyereségrészesedés

A munkáltató az illetékes munkavállalói között a nyereség egy részét elosztja. A nyereségrészesedés az alaphéren túl adható, a dolgozók kiemelkedő teljesítményük ellenszolgáltatásaként. A nyereség adható készpénz, vagy részvény formájában. A nagyobb szervezetekre jellemző leginkább, hogy ösztönzésre használják a profit szétosztását, általában a vezető beosztás által foglalkoztatottak között kerül kiosztásra.

A nyereségrészesedésen alapuló ösztönzés előnyei:

- folyamatos érdeklődést tart fenn a dolgozói körében;
- a szervezetet próbálják ezáltal népszerűsíteni;
- belátja, hogy a munkavállalókat megilleti a profit egy része, mivel a létrehozásában nagymértékben hozzájárultak a munkájukkal.

A nyereségrészesedésen alapuló ösztönzés hátrányai:

- a juttatások átutalása általában az év végén történik meg;
- a munka és a részesedés aránya nem mindig arányos egymással.

4. Kompetencia alapú bérrendszer

Ez a bérrendszer a multinacionális vállalatoknál terjedt el az 1990-es évektől kezdődően. A bérrendszerek output elveken, a feladatellátás, és a kompetencia input elveken alapult. A munkavégzésre irányuló kompetenciákon alapulnak, melyeket összehasonlítja, értékeli, és jutalmazza. A munkakörökhöz kialakításra kerülnek kompetenciák, ezek alapján lesznek csoportosítva a munkakörök. Ezekhez a kialakításra

kerülő kompetenciasávokhoz másfajta illetmény sávokat fognak hozzárendelni. Az előmenetel a sávokon belül a teljesítmények alakulásában fognak lezajlani.

A kompetencia alapú bérrendszer előnyei:

- az ösztönzés kompetencia modelljei más területeken is felhasználhatóak a HR területin belül;
- a bírálathoz és a méréshez is egyaránt hozzájárul, ott ahol az eredmények minőségét tekintve értékelhetők.

A kompetencia alapú bérrendszer előnyei:

- idő és pénzigényes az aktuális kompetencia modell létrehozása;
- nem könnyű feladat előítélet-mentes kritikát, és mérést kialakítani a kompetenciákkal kapcsolatban;
- a bérek meghatározása független az ellátott feladatoktól;
- megnőhetnek a bérköltségek mértéke.

9.2. Illetmény rendszer²¹

A közszolgálati dolgozók alapjoga, hogy az ellátott feladata után jövedelmet kapjanak. A közszolgálati alkalmazottak nem munkabérben, hanem jövedelemben részesülnek. A versenyszférában munkabérben részesülnek a dolgozók, melyeket nem lehet fizetési fokozatokra osztani, ezzel ellentétben a közszolgálatban az illetmények a szorzószámoktól, a jogviszony időtartamától, a fizetési fokozatoktól, és a különböző juttatásoktól függnnek.

²¹ György – Hazafi, 2013. 90-93.

http://khsz.uni-nke.hu/uploads/media_items/arop-2_2_21-kompenzacios-es-javadalmazas-a-kozszolgalatban.original.pdf, Letöltés dátuma 2015.03.20.

közszolgálati tisztviselő		rendvédelmi hivatásos	honvédelmi hivatásos
alapilletmény	alapilletmény	beosztási illetmény,	beosztási illetmény,
		rendfokozati illetmény	honvédelmi pótlék
illetménykiegészítés	illetménykiegészítés, személyi illetmény	illetménykiegészítés, kompenzációs kiegészítés	illetménykiegészítés, 6,35%-os és 1,35%-os kiegészítő illetmény
pótlékok	vezetői pótlék, illetménypótlékok: idegennyelv-tudási pótlék, munkaköri pótlék, egyéb pótlékok	szolgálati időpótlék, vezetői pótlék, illetménypótlékok: idegennyelv-tudási pótlék, egyéb pótlékok	szolgálati időpótlék, vezetői pótlék, illetménypótlékok: idegennyelv-tudási pótlék, szövetségi együttműködési pótlék, egyéb pótlékok

21. ábra: A közszolgálati bérrendszer elemei.

Forrás: http://khsz.uni-nke.hu/uploads/media_items/arop-2_2_21-kompenzacios-es-javadalmazas-a-kozszolgalatban.original.pdf, Letöltés dátuma: 2015.03.20.

9.3. Alapilletmény

Az alapilletmény az illetmény egyik legfőbb eleme. Az alapilletmény és az illetményalap nem ugyanaz, az illetmény egy meghatározott összeg, melynek a mértékét minden évben az Országgyűlés határozza meg, Az illetményalap összege 38650 Ft, mely 2008 óta nem változott meg. Az illetményalap alapján számolják ki a szorzószámok figyelembevételével a közszolgálati tisztviselők, a rendvédelmi- és a honvédelmi szervek hivatásos állományú tagjai részére az alapilletményüket, illetve a juttatásaikat.

A közszolgálati tisztviselők megbízásakor a végzettségük és a szolgálati munkaviszonyuk ideje alapján kerül besorolásba. I. besorolási osztályba kerülnek azok a felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkező köztisztviselők, akik gyakornok, fogalmazó, tanácsos, vezető-tanácsos, főtanácsos, vezető-főtanácsos elnevezésű besorolási fokozatba kerülnek besorolásra. II. besorolási osztályba pedig azokat

tartoznak bele, akik középiskolai végzettséggel rendelkeznek, ez alapján gyakornok, főelőadó, főmunkatárs elnevezésű besorolási fokozatba kerülhet. A közszolgálati tisztviselők alapilletményét az illetményalap és a fizetési fokozatok szorzószámának a szorzata határozza meg. Itt kapcsolódódik össze egymással a besorolási fokozatok közötti előmenetel és az illetmény. A szolgálati jogviszony időtartamának növekedésével kerülhetnek a közszolgálati tisztviselők magasabb fizetési fokozatba, ezáltal a szorzószámuk is változni fog. A mellékletben található besorolási osztályok 17 fizetési fokozatot foglalnak magukba, viszont a fizetés fokozatokhoz tartozó szorzószámok alakulásban különbség látható, megoszlása nem egységes. Az I. besorolási osztályba tartozó köztisztviselők szorzószáma 3,1-6,0 között változik, a II. besorolási osztályba tartozók szorzószáma pedig 1,6-4,4 között alakul, nagy eltérés látszik a két besorolási osztály szorzószáma között. Ebből adódóan nagy bérkülönbség alakul ki e két osztály illetménye között.

A fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak az alapilletménye rendfokozati és beosztási illetményekből áll. A beosztási illetmény a beosztásában eltöltött időtől függ, a rendfokozati illetmény pedig a rendfokozat függvénye. A fegyveres szervek hivatásos állományú tagjait is, úgy, mint a köztisztviselőket két besorolási osztályba soroljuk be. Az első besorolási osztályokba tartoznak a tiszti, a főtiszti, és a tábornoki rendfokozatú tagok, a II. besorolási osztályba pedig a tiszthelyettesi, és a zászlós rendfokozat tagjai kerülnek besorolásra. A rendfokozatnál, és a beosztásnál egyaránt van egy szorzószám, az illetményalap és a szorzószám szorzatával kapható meg a rendfokozati és a beosztási illetmény mértéke. Például egy rendőr főhadnagy, aki hat éve van a beosztásában, 0,59-es rendfokozati, és 4,7-es beosztási szorzóval rendelkezik, az $(4,7 \times 38650) + (0,59 \times 38650) = 204459$ Ft alapilletményre jogosult.

A honvédelmi szervek hivatásos állományú tagjainak az alapilletménye a beosztási illetmény és a honvédelmi pótlék együttesének az összegéből tevődik össze. Két besorolási osztályt különböztetünk meg katonák esetében is. I. besorolási osztályba a tiszti állomány tagjai tartoznak, a II. besorolási osztályokba a legénység, és az altiszti állomány tagjai sorolhatók be. Az I. és a II. besorolási osztály egyaránt 10-10 besorolási kategóriákból tevődik össze. A szorzószámok rendfokozatonként és besorolási kategóriánként változnak, a beosztás illetményét a besorolási kategóriák, a rendfokozatokat a honvédelmi pótlékok befolyásolják. Az alapilletmény szempontjából a katonák és a fegyveres szervek esetében is a beosztás a jelentős, ellentétben a köztisztviselőkkel, akiknél a besorolási fokozat a meghatározó. A közszolgálati

tisztviselőknél elég a szolgálati idő emelkedése a magasabb jövedelem eléréséhez, a katonáknál, és a fegyveres szerveknél az illetményemelkedéshez a beosztás, és a munkakör változtatása is jelentős befolyásoló tényező.

9.4. Illetménykiegészítés

Az illetmény mértékét nagyban befolyásolja, hogy a közszolgálati munkavállalók melyik szervnél látják a munkakörüket. Az illetményrendszer kialakítása úgy történt, hogy a rangsor alapján, aki magasabb szintű szervnél látta el a feladatát magasabb illetményre számíthatott. Megyei és fővárosi szintű szervek esetében eltérő az illetménykiegészítések mértéke. A közszolgálati tisztviselőknél az illetménykiegészítés az alapilletmény, a honvédelemnél és a fegyveres szervek rétegeinél a beosztási illetmény százalékos arányában van meghatározva. A felsőfokú végzettségű köztisztviselők illetménykiegészítésének a mértéke az alapilletmény 50 százaléka, a középfokú iskolai végzettségű köztisztviselőké pedig az alapilletményük 15 százaléka lehet. A megyei rendőr-főkapitányságon 30 százalékos, az Országos Rendőr-főkapitányságon 40 százalékos az illetménykiegészítés mértéke, 10 százalékos a különbség a két kapitányság között.

Katonák illetménykiegészítésben csak akkor részesülhetnek, ha központi hivatalnál, minisztériumnál feladatköreiket ellátják.

9.5. Illetménypótlékok

Az illetménypótlék az illetmények legkisebb részét képezik. A munkavégzésre vagy személyes képességre egyéni körülményeire határozható meg pótlék. Például ilyen pótlék lehet az idegen nyelv-tudási pótlék. A jogszabályok a közszolgálati rétegek esetében eltérő pótlékokat határoznak meg. Vannak pótlékok melyek csak egyes réteken esetében adhatók, ilyen a Hjt.-ben meghatározott tűzserész-pótlék. Az illetménypótlékok mértéke eltérő, kiszámítása az illetményalapból, néhány esetben az alapilletményből történik.

9.6. Egyéb juttatások és támogatások

A közszolgálati dolgozók többletjogosultságaként tekinthetőek a az illetményen kívül járó egyéb juttatások és támogatások.

- jubileumi jutalom: a szolgálatban eltöltött hosszú időt, az állandó munkavégzést, a hűséget jelenti, a jubileumi jutalom 25, 30, 35 és 40 éves szolgálati idő után jár, összege 2-5 havi jövedelemnek felel meg;
- cafetéria-juttatások, olyan béren felüli juttatások, mint például az étkezési utalvány, iskolakezdési támogatás valamint a Széchenyi Pihenő Kártya;
- nem alanyi jogon járó juttatások, támogatások: Ezek közé sorolhatók a lakhatási támogatás, családalapítási, képzési, továbbképzési juttatások.

10. Bérek összehasonlítása a versenyszféra és a közsféra között

A bruttó keresetek alakulása, 2015. január–február				
Szféra	Összesen		Közfoglalkoztatottak nélkül	
	bruttó átlagkereset, forint	változás az előző év azonos időszakához képest, %	bruttó átlagkereset, forint	változás az előző év azonos időszakához képest, %
Vállalkozások	249 800	3,5	250 800	3,3
Költségvetés	207 000	3,3	236 900	2,2
Nonprofit szervezetek	213 300	8,0	228 600	2,5
Nemzetgazdaság összesen	235 100	3,7	246 400	3,0
Ebből:				
Közfoglalkoztatottak	79 300	1,6	x	x

22. ábra: Bruttó keresetek alakulása

Forrás: <http://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/#/hu/document/ker1502>, Letöltés dátuma 2015.05.15.

A nemzetgazdaságokban a bruttó átlagkereset 2015. január-februárjában 235100 forint volt, az előző év azonos időszakához viszonyítva 3,7%-kal nőttek az átlagkeresetek. Ez a magyarországi versenyszféra átlagos bruttó jövedelem szintje.

A megyei és fővárosi kormányhivataloknál foglalkoztatott felsőfokú végzettséggel rendelkező kormánytisztviselők besorolása 2011. évi CXCI. Törvény alapján

Szervezeti egység	Név	Besorolási fokozat	Fizetési fokozat	Szorzószám	illetmény alap	Alapilletmény	illetmény kiegészítés %-a	illetmény kiegészítés	Alapilletmény	Pótlékok				illetmény összesen	Kerekítés összege	illetmény összesen
										Nyelvpótlék %-a	Nyelvpótlék összege	Vezetői pótlék %-a	Vezetői pótlék			
Zala Megyei Kormányhivatal Törzshivatal	Pályakezdő 0 év jogviszonyal	Gykorok	1	3,1	38650	119815	35,00%	41933	161750	60,00%	23190	0,00%	0	184940	- 40	184 900
	15 év jogviszonyal	Vezető-tanácsos	10	4,8	38650	185520	35,00%	64932	250452	60,00%	23190	0,00%	0	273642	- 42	273 600
	37 év feletti jogviszonyal	Vezető-tanácsos osztályve	17	6	38650	231900	35,00%	81163	313063	60,00%	23190	0,00%	0	336253	45	336 300
			7		38650	270350	35,00%	94893	365243	60,00%	23190	10,00%	27035	413488	13	415 500

A megyei és fővárosi kormányhivataloknál foglalkoztatott középfokú végzettséggel rendelkező kormánytisztviselők besorolása 2011. évi CXCI. Törvény alapján

Szervezeti egység	Név	Besorolási fokozat	Fizetési fokozat	Szorzószám	illetmény alap	Alapilletmény	illetmény kiegészítés %-a	illetmény kiegészítés	Alapilletmény	Pótlékok				illetmény összesen	Kerekítés összege	illetmény összesen	Garantált bérre történő kiegészítés	garantált illetmény
										Nyelvpótlék %-a	Nyelvpótlék összege	Vezetői pótlék %-a	Vezetői pótlék					
Zala Megyei Kormányhivatal Törzshivatal	Pályakezdő 0 év jogviszonyal	Gykorok	1	1,79	38650	69184	15,00%	10378	79561	0,00%	0	0,00%	0	79561	39	79 600	42 400	122000
	15 év jogviszonyal	Főelőadó	8	2,6	38650	100490	15,00%	15074	115564	0,00%	0	0,00%	0	115564	37	115 600	6 400	122000
	37 év feletti jogviszonyal	Főmunkatárs	17	4,4	38650	170060	15,00%	25309	195369	0,00%	0	0,00%	0	195369	31	195 600		

Központi államigazgatási szerv területi szervénél foglalkoztatott középfokú végzettséggel rendelkező ügykezelők besorolása 2011. évi CXCI. Törvény alapján

Szervezeti egység	Név	Besorolási fokozat	Fizetési fokozat	Szorzószám	illetmény alap	Alapilletmény	illetmény kiegészítés %-a	illetmény kiegészítés	Alapilletmény	Pótlékok				illetmény összesen	Kerekítés összege	illetmény összesen	Garantált bérre történő kiegészítés	garantált illetmény
										Nyelvpótlék %-a	Nyelvpótlék összege	Vezetői pótlék %-a	Vezetői pótlék					
Zala Megyei Kormányhivatal Törzshivatal	Pályakezdő 0 év jogviszonyal	ügykezelő	1	1,79	38650	69184	15,00%	10378	79561	0,00%	0	0,00%	0	79561	39	79 600	42 400	122000
	15 év jogviszonyal	ügykezelő	8	2	38650	77300	15,00%	11593	88893	0,00%	0	0,00%	0	88893	5	88 900	33 100	122000
	37 év feletti jogviszonyal	ügykezelő	17	2,75	38650	106288	15,00%	15943	122231	0,00%	0	0,00%	0	122231	- 31	122 200		

23. ábra: Zala Megyei Kormányhivatal alkalmazottainak jövedelem táblázata. 1.

megyei és fővárosi kormányhivatalok helyi szerveinél (járási hivatalok) foglalkoztatott felsőfokú végzettséggel rendelkező kormánytisztviselők besorolása 2011. évi CXCI. Törvény alapj

Szervezeti egység	Név	Besorolási fokozat	Fizetési fokozat	Szorzószám	Illetmény alap	Alapilletmény	Illetmény kiegészítés %-a	Illetmény kiegészítés	Alapilletmény	Potlások				Illetmény összesen	Keretítés összege	Illetmény összesen
										Nyelvpótlék %-a	Nyelvpótlék összege	Vezetői pótlék %-a	Vezetői pótlék			
Zala Megyei Kormányhivatal Járási Hivatalok	Pályakezdő 0 év jogviszonnyal	Gyakornok	1	3,1	38650	119815	10,00%	11982	131797	60,00%	23190	0,00%	0	154987	14	155 000
	15 év jogviszonnyal	Vezető-tanácsos	10	4,8	38650	185520	10,00%	18552	204072	60,00%	23190	0,00%	0	227262	38	227 300
	37 év feletti jogviszonnyal	Vezető-tanácsos	17	6	38650	231900	10,00%	23190	250090	60,00%	23190	0,00%	0	278280	20	278 300
	osztályve		7		38650	270550	10,00%	27055	297605	60,00%	23190	10,00%	27055	347850	50	347 900

megyei és fővárosi kormányhivatalok helyi szerveinél (járási hivatalok) foglalkoztatott középfokú végzettséggel rendelkező kormánytisztviselők besorolása 2011. évi CXCI. Törvény alap

Szervezeti egység	Név	Besorolási fokozat	Fizetési fokozat	Szorzószám	Illetmény alap	Alapilletmény	Illetmény kiegészítés %-a	Illetmény kiegészítés	Alapilletmény	Potlások				Illetmény összesen	Keretítés összege	Illetmény összesen	Garantált bérre történő kiegészítés	garantált illetmény
										Nyelvpótlék %-a	Nyelvpótlék összege	Vezetői pótlék %-a	Vezetői pótlék					
Zala Megyei Kormányhivatal Járási Hivatalok	Pályakezdő 0 év jogviszonnyal	Gyakornok	1	1,79	38650	69184	0,00%	0	69184	0,00%	0	0,00%	0	69184	17	69 200	52 800	122000
	15 év jogviszonnyal	Főelőadó	8	2,6	38650	100490	0,00%	0	100490	0,00%	0	0,00%	0	100490	10	100 500	21 500	122000
	37 év feletti jogviszonnyal	Főmunkatárs	17	4,4	38650	170060	0,00%	0	170060	0,00%	0	0,00%	0	170060	40	170 100		

A megyei és fővárosi kormányhivatalok helyi szerveinél (járási hivatalok) foglalkoztatott középfokú végzettséggel rendelkező ügykezelők besorolása 2011. évi CXCI. Törvény alapján

Szervezeti egység	Név	Besorolási fokozat	Fizetési fokozat	Szorzószám	Illetmény alap	Alapilletmény	Illetmény kiegészítés %-a	Illetmény kiegészítés	Alapilletmény	Potlások				Illetmény összesen	Keretítés összege	Illetmény összesen	Garantált bérre történő kiegészítés	garantált illetmény
										Nyelvpótlék %-a	Nyelvpótlék összege	Vezetői pótlék %-a	Vezetői pótlék					
Zala Megyei Kormányhivatal Járási Hivatalok	Pályakezdő 0 év jogviszonnyal	Ügykezelő	1	1,79	38650	69184	0,00%	0	69184	0,00%	0	0,00%	0	69184	17	69 200	52 800	122000
	15 év jogviszonnyal	Ügykezelő	8	2	38650	77300	0,00%	0	77300	0,00%	0	0,00%	0	77300	-	77 300	44 700	122000
	37 év feletti jogviszonnyal	Ügykezelő	17	2,75	38650	106288	0,00%	0	106288	0,00%	0	0,00%	0	106288	13	106 300	15 700	122000

24. ábra: Zala Megyei Kormányhivatal alkalmazottainak jövedelem táblázata. 2.

A Zala Megyei Kormányhivatal adatai alapján hat kategória jövedelmét számítottam ki. Minden esetben egy pályakezdőt 0 év, 15 év, és 37 év jogviszonnyal rendelkező foglalkoztatott illetményét határoztam meg.

A felsőfokú végzettségű kormánytisztviselő gyakornok 0 év jogviszonnyal a törzshivatalnál 184900 forint, a járási hivatalnál 155000 forint bruttó jövedelemmel rendelkezik havonta, ez 16,2% jövedelemkülönbséget jelent. 10-es besorolási fokozatban lévő vezető-tanácsos 15 év jogviszonnyal a törzshivatalnál 273600 forintot, a járási hivatalnál 227300 forintot keres, ez 17%-os bérkülönbséget mutat. Egy vezető

főnácsos 37 év feletti jogviszonnal 17-es fizetési fokozat alapján a törzshivatalnál 336300 forintot, ugyanez a személy a járási hivatalnál 278300 forintot keres, itt 17,2%-os bérkülönbség látható.

A felsőfokú végzettségű foglalkoztatottak esetében körülbelül 16-17%-os bérkülönbségek vannak a törzshivatal és járási hivatal intézményeinek különböző alkalmazottai között. A különbség abból adódik, hogy más feladatokat látnak el az alkalmazottak, az illetménykiegészítés mértéke nem azonos a törzshivatalban és a járási hivatalban. Ebből adódik, hogy a két hivatal között más bérezés alakult ki.

A középfokú végzettségű kormánytisztviselő pályakezdőként 0 év jogviszonnal a törzshivatalnál 79600 forint, a járási hivatalnál 69200 forint jövedelemre tesz szert, ez 13,1%-os különbséget mutat a két hivatal között. Egy főelőadó 15 év jogviszonnal 8-as fizetési fokozat alapján a törzshivatalnál 115600 forintot, a járási hivatalnál 100500 forintot keres, azaz a járási hivatalnál 13,1%-kal kevesebb az illetményének a nagysága. Egy főmunkatárs 37 év feletti jogviszonnal 17-es besorolási fokozat alapján a törzshivatalnál 195600 forint, a járási hivatalnál 170100 forint illetményt kap, itt is 13,1%-os az illetménykülönbség aránya. A különbség itt is látható, bár nem jelentős mértékű, a törzshivatalban ellátott kiemelkedő feladatok miatt magasabb illetmény illeti meg az alkalmazottakat, valószínű a létszámkülönbségek is okozhatják az egyenlőtlen eloszlást, mivel megyei szinten több járási hivatal alakult ki, mint törzshivatal. Véleményem szerint a járási és a törzshivatalok közötti 13,1%-os illetménykülönbség lealacsonyító a járási hivatalok alkalmazottainak a szempontjából, hiszen feladatkörök bár hasonló, szerintem ez nem indokolja ezt a bérkülönbséget.

Összefoglalva a középfokú végzettségű kormánytisztviselők illetményét, azt mondhatjuk, hogy körülbelül 13%-os bérkülönbség van egyes jogviszonyok között, ami abból ered, hogy a törzshivatalnál kiemelt feladatokat látnak el.

Végül a középfokú végzettségű ügykezelők illetményét vizsgálom, itt az állapítható meg, hogy a törzshivatalnál egy pályakezdő 79600 forint, a járási hivatalnál 69200 forint bruttó illetményt kap havonta, ami 13,1%-kal tér el egymástól. 15 év jogviszonnal rendelkező ügykezelő 8-as fizetési fokozatba besorolva a törzshivatalnál 88900 forintot, a járási hivatalnál 77300 forintot keres, 11600 forint különbség van a két hivatal bérezése között. 37 év feletti jogviszonnal rendelkező 17-es fizetési fokozatba sorolt ügykezelő a törzshivatalnál 122200 forint, a járási hivatalnál 106300 forint illetményt kap, 15900 forint különbözet van a két hivatal bérezése között.

Összegezve a vizsgálat adatokat az tapasztalható, hogy a törzshivatalnál átlagosan egy felsőfokú, és középfokú végzettségű pályakezdő 114700 forintot, 15 év jogviszonnyal rendelkező foglalkoztatott 159367 forintot, és egy 37 év feletti jogviszonnyal rendelkező alkalmazott 218033 forintot keres. Ezekből az eredményekből jól látható, hogy mennyire meghatározza a bérezés alakulását a hivatalnál eltöltött idő, és a besorolás fokozata. A járási hivatal az átlagos illetmények a következőképpen alakulnak, egy pályakezdő esetében 97800 forint, egy 15 jogviszonnyal rendelkező munkavállaló esetében 135033 forint, valamint egy 37 év feletti jogviszonnyal rendelkező foglalkoztatott esetében 184900 forint az átlagilletmény.

Ha a kapott eredményeket összehasonlítjuk a versenyszféra értékeivel, akkor az állapítható meg, hogy a törzshivatal által foglalkoztatott összes felsőfokú és középfokú végzettségű alkalmazott bruttó átlagilletménye 142300 forintra becsülhető, ami a versenyszférához hasonlítva 92800 forinttal kevesebb. A járási hivatalnál az átlagilletmény körülbelül 139244 forint, ami a versenyszférához képest 95856 forint illetménykülönbséget jelent. Jól látható, hogy a két szféra bérezésében jelentős eltérések vannak, ez annak tudható be, hogy mindkét szférában másként határozzák meg az illetmények mértékét, a közszférában a fizetések alakulása a képzettségtől, a munkaviszony idejétől, és a besorolási osztálytól függnnek elsősorban, a versenyszféra bérezését befolyásoló tényezők a képzettség, a beosztás, a vállalat juttatásai, a vállalat mérete és elhelyezkedése.

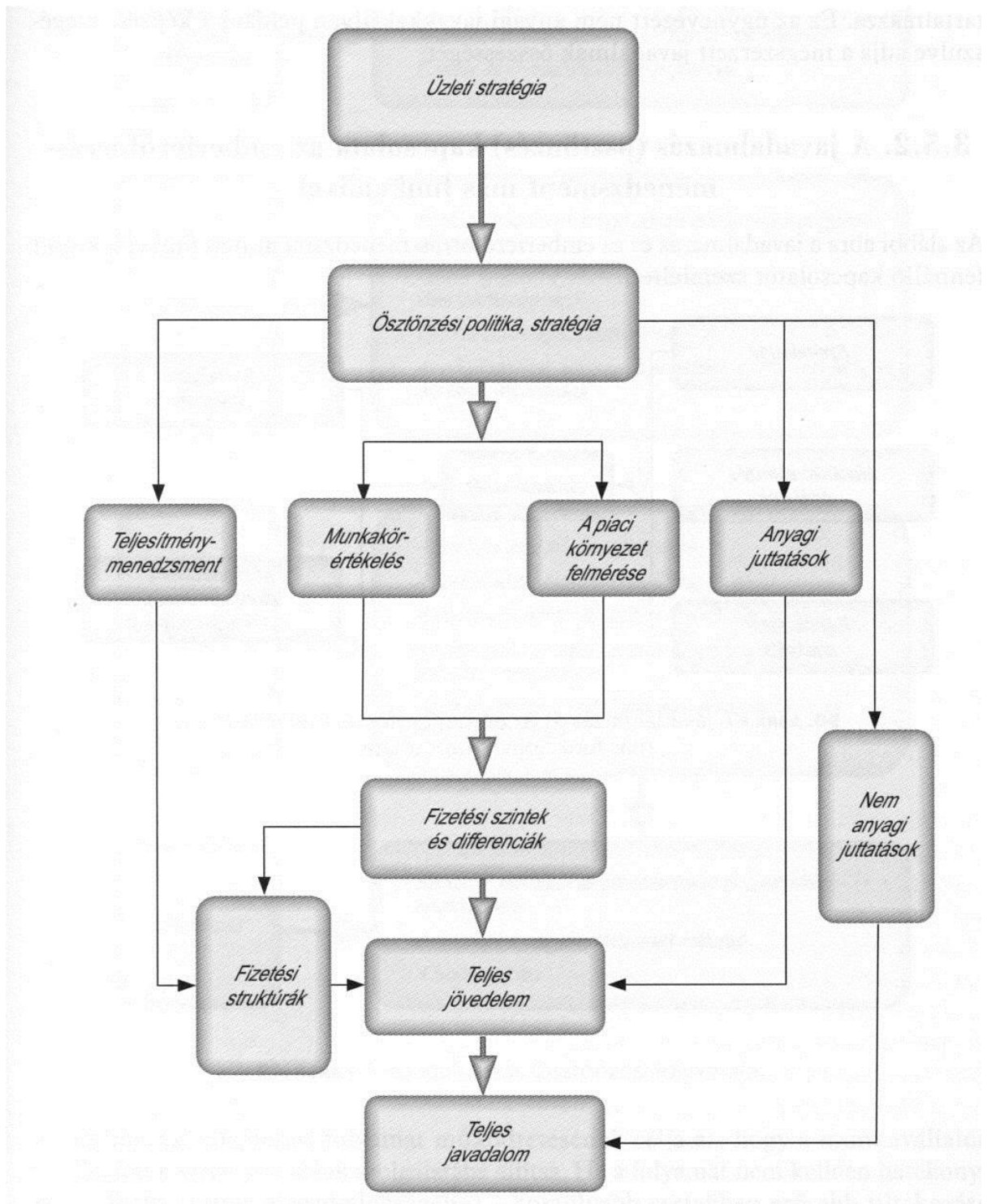
A vizsgálatom során arra a következtetésre jutottam, hogy a közszférában a besorolási osztályok alapján eltöltött idő alapján történő előmenetelt és az ezzel járó bérezést nem találom jónak, mivel sokat kell várni egy közszolgálati alkalmazottnak, mire a ranglétrán feljebb jut, és több illetményben részesül az elvégzett munkája után. Ezzel ellentétben a versenyszférában nincsenek besorolási osztályok, így ott könnyebb az előre lépés. Az illetmények kötöttsége miatt a közszférában nem mindenki számára kedvező, hiszen korlátokhoz van kötve, így nehéz megteremteni a bérek versenyképességének a feltételeit, a magas tudású szakértők megszerzése és megtartása sok esetben nagy problémát jelent, mivel ezt a közszféra szigorú illetményrendszere korlátozza.

A munkáltató a közszférában csak a besorolási osztályok alapján tud különbséget tenni a munkavállalói között, másként mindenki egyenértékűnek számít. A versenyszférában is osztályok vannak, de ott jobban el tudják különíteni a feladatköröket a nagyobb létszámok miatt. Szerintem az új közszolgálati

életpályamodell alkalmas lehet, arra, hogy a közszféra jelenlegi problémáit megoldja, egy rendezett és egy egységes rendszert hozzon létre, amelyekben az alkalmazottak szívesebben végzik munkájukat. Mivel a legtöbb közszolgálati intézménynél már évek óta nem történt a bérezést illetően változás (emelkedés), ezért az alkalmazottak nincsenek motiválva, nem látják el olyan szívesen a feladataikat, ezért szükséges a mielőbbi bérkompenzálás, és béremelkedés, ezáltal többen választanák munkahelyüknek a közszférát. Ha a közszféra bérproblémái megoldódnának, úgy vélem, sok fiatal szívesebben kezdené a karrierjét a közszféra egyes intézményeiben, mivel itt nem „vesznének” el a túl sok alkalmazott között, és nagyobb megbecsülésre is számíthatnának, ezáltal egyszerűbb lenne nekik pályakezdőként, könnyebben elsajátítják a szakma fortélyait.

A versenyszférával ellentétben a bérezésben kialakult különbségeket kompenzálja a közszférában kialakult kellemes munkakör, a kedvezőbb munkaidő, a stressz mentesebb feladatellátás, valamint a munkahely biztonsága.

11. Az ösztönzésmenedzsment a közszolgálatban



25. ábra: Az ösztönzésmenedzsment rendszer

Forrás: Roóz József, 2006. 223.

Az ösztönzésmenedzsment alapvető célja, hogy az alkalmazottak minél jobban teljesítsenek a munkájuk, és szakmájuk terén, valójában arra ösztönöz, hogy minél

magasabb teljesítményt érjenek a munkájukban. A munkavállalókat folyamatosan ösztönözni, és motiválni kell.

11.1. Az ösztönzési rendszer elemei:²²

- javadalmazás;
 - alpbér;
 - változó bér;
- juttatások;
- nem anyagi juttatások;
- előléptetés;
- munkakör gazdagítása.

11.2. Az ösztönzési rendszer alapvető típusai:²³

1. a munkakör alapú rendszer

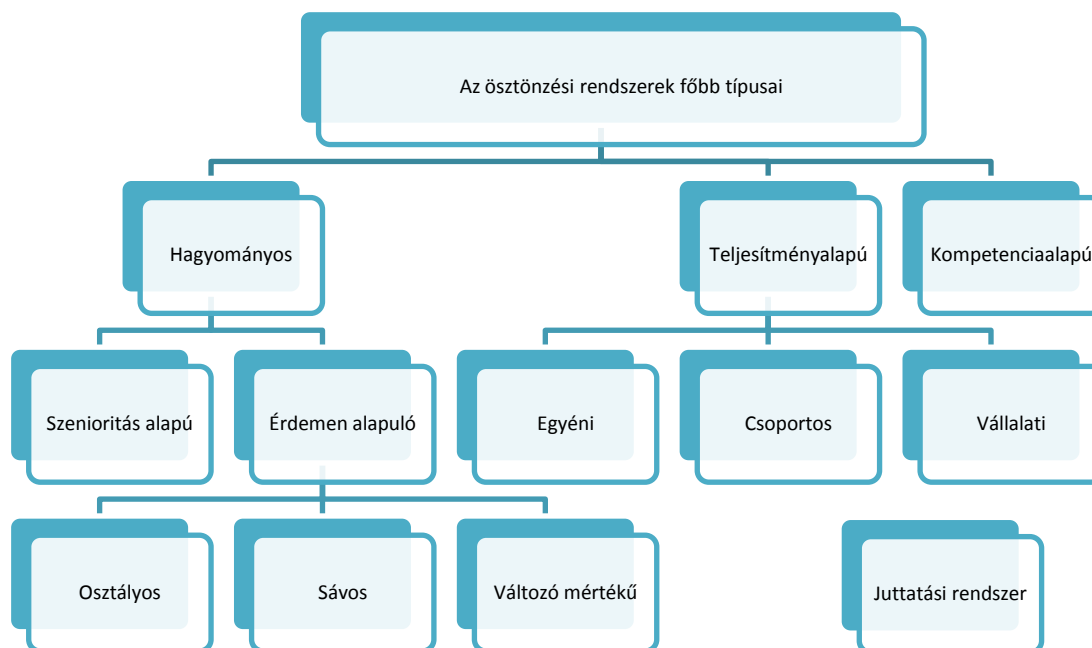
- a munkakörökre kiható, és egy adott szerv esetében használható méltányossági rendszert tekintjük munkakör alapú rendszernek;
- ez a fajta rendszer elég átlátható az alkalmazottak számára, mely rendszerben előre látható, és kiszámítható a munkavállalók előmenetele;

2. egyén alapú rendszer

- az egyén alapú rendszer a készségekre, az adottságokra, a tudásra, a szakértelemre, a jártasságra, és a teljesítményre helyezi a hangsúlyt;
- a fókuszban az egyéni teljesítőképesség áll, az egyéni teljesítmények alapján próbálják meg elérni egy adott szerv hatékonyságát;
- ide tartozik a szenioritáson, a kompetencián, és a teljesítményen alapuló rendszerek is;
- ezt a rendszert különösen, olyan szerveknél érdemes alkalmazni, ahol a munkakörnyezet gyorsan változik, és rögtön szükség van magasan képzett szakemberekre;
- a rendszer jellemzője, hogy az előrelépés nem az adott hierarchia szerint történik meg, hanem inkább az elismertségen, és a tudáson alapszik.

²² http://khsz.uni-nke.hu/uploads/media_items/arop-2_2_21-kompenzacios-es-javadalmazas-a-kozszolgalatban.original.pdf, 12. Letöltés dátuma 2015.03.20.

²³ http://khsz.uni-nke.hu/uploads/media_items/arop-2_2_21-kompenzacios-es-javadalmazas-a-kozszolgalatban.original.pdf, 12-13. Letöltés dátuma 2015.03.20.



26. ábra: Ösztönzési rendszerek főbb típusai

Forrás: http://khsz.uni-nke.hu/uploads/media_items/arop-2_2_21-kompenzacios-es-javadalmazas-a-kozszolgalatban.original.pdf, 20. alapján saját szerkesztés, Letöltés dátuma 2015.03.20.

11.3. Teljesítményalapú jutalmazás a közszférában²⁴

A teljesítmény alapú jutalmazás azt jelenti, hogy többletjuttatást kap az a dolgozó, aki kiválóan végzi a munkáját, és ennek elismerése jutalmazás formájában történik meg. A jutalmazást általában egy jelentős, vagy egy fontosabb tevékenység sikeres végrehatása után adják a munkáltatók a munkavállalók számára. A jutalom a havi bértől függetlenül kerül megállapításra, ezt egy egyösszegű juttatás formájában kapják meg a munkavállalók. A közszerületi tisztviselők is egyaránt a közszerületben ellátott feladataik kimagasló teljesítményéért részesülhetnek jutalmazásban, és elismerésben, illetve a tevékenységük eredményes, és hatékony ellátásáért. Ezek mértékét a Kormány határozza meg.

A rendvédelmi szervek hivatásos állományú tagjainak célfeladatokat ír elő a jogszabály, melyek végrehajtása a munkaköri kötelességeinek a terhét jelentős mértékben felülmúlja, ezért a hivatali szerv vezetője a célfeladatok sikeres elvégzéséért céljuttatásokat állapít meg. A juttatások mértékét a végrehajtott tevékenységek mértéke, mennyisége alapján kell megállapítani. A célfeladat végrehajtására csak azokat a személyeket érdemes kijelölni, és megbízni, akik szakmailag kellőképpen felkészültek,

²⁴ http://khsz.uni-nke.hu/uploads/media_items/arop-2_2_21-kompenzacios-es-javadalmazas-a-kozszolgalatban.original.pdf, 55-57. Letöltés dátuma 2015.03.20.

és terhelhetőnek számítanak. A teljesítmény alapján járó jutalom, és a célfeladatra kijelölés között különbség van, a rendvédelmi szervek hivatásos állományú tagjainak jutalmat csak a foglalkoztatási jogviszonyt biztosító szerv adhat, és a közszolgálati tisztviselők számára is, valamint közvetlen felettese elrendelheti a célfeladatok ellátását egy más közigazgatási intézmény által alkalmazott közszolgálati tisztviselő, illetve a rendvédelmi szervek hivatásos állományú tagjai számára.

A rendvédelmi és a honvédelemi igazgatás különbözik a közigazgatás jutalmazásának szabályozásától, mivel a jutalom meghatározása és kifizetése nincs teljesítményértékeléshez deklarálva, illetve a jutalom mértéke is szabályozva van. A rendvédelmi igazgatóság, úgy határozta meg, hogy a jutalom nettó értéke a mindenkori illetményalap 1000 forintra kerekített összegénél nem lehet kisebb mértékű, valamint nem lehet nagyobb, mint a nettó minimum összeg kétszeres, háromszoros illetve négyszeres értéke. A jutalom kifizetésének ideje előre nem meghatározott. A honvédelmi igazgatóságnál a jutalom mértéke nem érheti el a jutalmazott személy kéthavi illetményének az összegét, valamint a jutalmazott személy hat havi jövedelmét az adott év során adható maximális jutalom mértéke nem haladhatja meg. A honvédelmi igazgatás esetében a jövedelem a távolléti díjat jelenti.

11.4. A közszolgálati elismerés módjai²⁵

A közszolgálati rangok megszerzése, és a soron kívüli pálya-előmeneteli elismerés tartozik a közszolgálati ösztönzés és jutalmazás két legjelentősebb eszközei közé. A soron kívüli pálya-előmenetel egy alkalommal történő előmenetelt jelent, ami minimális költségekkel jár, de rendkívüli motivációs jelleggel bír. A munkáltatók számára ez egy nagyon jó elismerési eszköznek bizonyul, hiszen a jutalmazás az intézmény költségeinek megterhelése nélkül történik. Nem csak ösztönző átsorolások, hanem ösztönző besorolások is léteznek. Ösztönző átsorolás, az, amikor a közszolgálati tisztviselő a jogszabályi feltételek szerint a következő besorolási fokozatba kerül besorolásba. Ösztönző besorolás pedig, ha például egy pályakezdőt, akinek a bizonyítványa, vagy oklevele kiváló minősítésű, őt a 2. számú fizetési fokozatba kell besorolni, valamint 2. fizetési fokozatba tartozik az is, aki a közigazgatási alapvizsgát

²⁵ http://khsz.uni-nke.hu/uploads/media_items/arop-2_2_21-kompenzacios-es-javadalmazas-a-kozszolgalatban.original.pdf, 57-62. Letöltés dátuma 2015.03.20.

még nem tette le. A soron kívüli előmenetel a legalkalmasabb az alkalmazottak nagymértékű motiválására.

A közszolgálati rangoknak van a legnagyobb súlya a közigazgatáson belül. A kormánytisztviselő címe akkor szűnik meg, ha a kormányzati szolgálati jogviszony ideje alapján eléri a címmel járó fizetési, és besorolási fokozatot, akkor a kormánytisztviselő további előmenetelét általános szabályok határozzák meg.

A rendvédelmi szervek hivatásos állományú tagjai számára a szolgálati tevékenységük hosszú ideig történő eredményes ellátásáért a miniszter (fő)tanácsosi címet adományozhat. A rendvédelmi szervek hivatásos állományú tagjainak, aki rendelkezik a beosztáshoz előírt képesítéssel, számára a főtanácsosi cím legalább tíz éves, tanácsosi cím pedig legalább öt éves szolgálatban eltöltött elismerésre méltó szakmai ismeret és példaértékű magatartás alapján adható. A főtanácsosi cím után az illetményalap 50%-a és a tanácsosi cím után az illetményalap 25%-a jár címpótlék formájában. Az előmenetelhez tartozó elismerések jelen vannak a rendvédelmi igazgatásán belül is. 1 évvel csökken a fizetési fokozatban történő várakozási idő, az egy fizetési fokozattal történő előmenetel, illetve előfordulhat soron kívüli előmenetel is.

A honvédelemi igazgatáson belül ritkán fordul elő soron kívüli előmenetel, vagy a közszolgálati rangok megjelenése se gyakori. A honvédelemi előresorolás jellemzője, hogy kiemelkedő teljesítménnyel se gyorsabb az előmenetel folyamata. Itt nagy veszélyben lehet az, aki nem tud kiemelkedő teljesítményt nyújtani, mivel az előmeneteli rendszerben nem lesz lehetősége előrelépni, és esetleg ki is eshet a rendszerből. A teljesítmény véleményezése írásos formában a teljesítményértékelés folyamatán keresztül történik. A miniszter kivételt tehet az állomány valamely tagjával egyszer a kötelező várakozási időt megelőzve egy magasabb rendfokozatba lépteti elő, vagy kinevezi, ha rendelkezik megfelelő képesítéssel, és tudással a szakmája terén, illetve a teljesítményértékelésekor megfelelőnek tűnt, valamint van betöltésre alkalmas munkakör.

A felsoroltakon kívül létezik még egyéb elismerés, jutalom, kitüntetés mind a három hivatásrenden belül, amelyek feltételeit és elnyerésüket miniszteri rendelet szabályozza. Kormányrendeletek határozzák meg a kormány általi elismeréseket, illetve a díjakat is. Léteznek még állami kitüntetések is, melyeket a 2011. évi CCII. törvény Magyarország címerének és zászlajának használatára szóló törvény határoz meg.

A közszolgálat ösztönzési-, jutalmazási-, és elismerési rendszerét összefoglalva, megállapítható, hogy a zárt típusú bérezési-besorolási rendszer jellemzi a magyar közszolgálat rendszerét. A közszolgálat lehetőséget biztosít nem csak azok számára, akiknek a tervei hosszútávra szólnak, a biztonságérzetet keresik, valamint életpályaként gondolnak a közszolgálat szerveire, hanem azoknak is, akiket a teljesítőképeség vezérel, fontos számukra a motiváltság, nem terveznek hosszútávra, hanem csak néhány évre kerülnek kapcsolatba a közszolgálattal. Minden foglalkoztatott igényét figyelembe venni, és teljesíteni nagyon nehéz feladat, valamint a csekély mennyiségű pénzüsszegek a közszolgálat szerveinek és a stratégiai alapú emberi erőforrás gazdálkodás számára komoly problémát jelent. A bér-besorolási rendszerek szerint kerülnek megállapításra a bér jellegű kiadások. Mindegyik szervezet saját maga gazdálkodik ki a számára szükséges plusz forrást a költségeik gazdálkodásával, mely nagy problémát jelent az összes közpénzezből gazdálkodó szervezetek számára.

12. A Zala Megyei Kormányhivatal humán-erőforrás tevékenységéről

A szakdolgozat primer kutatását Rigó Csaba Zala Megyei kormány megbízott úrral folytatott interjúra alapoztam, mely összeállításában Dr. Rumi Kriszta igazgató nyújtott segítséget, segítségét ez úton köszönöm meg.

Interjú a Zala Megyei Kormányhivatalt vezető Rigó Csaba kormány megbízottal

A kormányhivatalok 2011. évi megalakulása során Önnek, mint az integrált szervezetek irányítójának milyen munkáltatói jogosítványokat adott a törvény?

A megyei kormányhivatalok a korábbi közigazgatási hivatalok bázisán, 14 szakigazgatási szervezet beintegrálódásával alakultak meg az említett időpontban. Ennek következtében meglehetősen nagy szervezet alakult a megyékben, az egyik legnagyobb foglalkoztatóvá váltak a kormányhivatalok, még a gazdasági szereplőket tekintve is. Ekkor a kormányhivatal ún. törzshivatalra, valamint szakigazgatási szervekre tagolódott. A törzshivatal magában foglalta a korábbi közigazgatási hivatal klasszikus hatósági feladatait ellátó létszámát, valamint kibővült az integrált szervek funkcionális (pénzügyi, humánpolitikai, jogi, informatikai, adminisztratív és üzemeltetési feladatokat ellátó) státuszaival. Megyénkben e törzshivatal létszáma 160-180-ra volt tehető. A törzshivatal dolgozói (kormánytisztviselők és a Munka Törvénykönyve hatálya alá tartozók) tekintetében teljeskörű munkáltatói joggal rendelkeztem. A szakigazgatási szervek vezetői szintén a kormány megbízott munkáltatói joga alatt álltak, ám ott az ún. kettős irányítás folytan a szakmai főhatóságoknak egyfajta egyetértési jogot biztosított a törvény a kinevezésük, valamint esetleges felmentésük vonatkozásában. Ez egy meglehetősen különleges jogintézmény, amely viszont kiválóan biztosította, hogy vezetői munkatársaimmal egységes irányítás alatt, egységes szemlélet mentén vezessünk egy olyan szervezetet, amelynek felelőssége az ellátott ügyek és a kiszolgált ügyfelek hatalmas számára tekintettel is, kiemelkedő.

A gyakorlatban mit jelentett ez az egyetértési jog?

A megalakuláskor, számos esetben éltem a szakigazgatási szervek vezetőjének „cseréjével”, ahol a szakmaiság, az új közigazgatási szemléletmód, az általam elvárt vezetői elvárások ezt megkövetelték. Ilyen esetekben kértem a szakmai főhatóságok

egyetértését az adott személy felmentéséhez, vagy alacsonyabb vezetői munkakörbe történő helyezéséhez. Személyesen is konzultáltam az egyetértési jogokat gyakoroló miniszterekkel, főhatóságot vezetőkkal, és miután a tárcák közös érdeke a kiváló szakmai munka folytatása a kormányhivatalokban, mindannyiszor elfogadták a változtatási szándékomat.

A korábban működő szakigazgatási szerveknél dolgozók tekintetében ki rendelkezett a kormányhivatalok megalakulása után a munkáltatói jogkörökkel?

Vonatkozásukban maguk a szakigazgatási szervek vezetői bírtak munkáltatói jogokkal, azzal azonban, hogy az egyes kormánytisztviselők kinevezése során a kormány megbízottal egyeztetni voltak kötelesek. Így biztosította a jogszabály, hogy a kormány megbízott a megyei kormányhivatal irányítását szakmailag kiválóan felkészült, a közigazgatási munka iránt elkötelezett munkatársakkal folytathassa. A szakigazgatási szervek vezetőinek választása a legtöbb esetben egyezett az én elképzeléseimmel az adott, betöltendő státusra vonatkozóan. Ez nem csak annak köszönhető, hogy a kiválasztott vezetőkkel egyazon elveket vallottunk a közigazgatásban végzett, elkötelezett és felelősségteljes munka kapcsán, hanem annak is, hogy megnőtt a közigazgatás iránt az érdeklődés a munkaerőpiacon is, így nem voltunk kénytelenek kompromisszumokat kötni, még a hiányszakmák esetén sem.

A járások 2013. január 1-ét követő megalakulása során az önkormányzatoktól átkerült feladatokkal együtt a járásokban kormánytisztviselőként tovább foglalkoztatott, korábbi önkormányzati tisztviselők létszámával együtt jelentősen nőtt a megyei kormányhivatalok létszáma. A járásokba tömörültek továbbá a szakigazgatási szervek helyi kirendeltségei is. A járásban foglalkoztatott kormánytisztviselők tekintetében a járási hivatalvezetők gyakorolták a munkáltatói jogokat, a kinevezés tekintetében szintén kormány megbízotti egyetértés mellett.

Jelentős belső szervezeti változások következtek be a kormányhivataloknál 2015. április 1. napjával. Hogyan befolyásolta ez a munkáltatói jogok gyakorlását?

A szervezeti változás alapvető mozgatórugója a belső szervezeti integráció volt, annak érdekében, hogy a felesleges vezetői szintek megszűnjenek, hogy a hivatal vezetése átláthatóbb és egyszerűbb legyen, és nem utolsósorban azért, hogy a működés még gazdaságosabbá váljon ez által. Megszűntek a szakigazgatási szervek, megszűnt maga a törzshivatal fogalma is, a kormányhivatal alapvetően két szervezeti egységből áll jelenleg, az egyiket a funkcionális és szakmai főosztályokat tömörítő

kormányhivatalnak nevezzük, a másik típust pedig a kormányhivatalok járási hivatalainak. Ennek a szervezeti változásnak megfelelően alakultak át a munkáltatói jogok is. Jelenleg a kormányhivatalok valamennyi munkatársa felett a kormány megbízott, míg a járásban foglalkoztatottak felett a járásvezetők bírnak munkáltatói joggal. E mellett a jogszabály valamennyi szakfeladat tekintetében is a kormány megbízotthoz telepítette a feladatokat, ezért elmondható, hogy a kormány megbízottak irányítási feladatai, továbbá szakmai felelőssége jelentősen megnövekedett.

13. A teljesítményértékelési rendszer a közszolgálatban²⁶

A teljesítményértékelési rendszer arra törekszik, hogy a közszolgálatban a dolgozói teljesítmények javuljanak, valamint ezáltal a megszerzett ismereteiket, szakértelmüket, jártasságukat folyamatosan bővítsék, és fejlesszék. Ez a rendszer motiválja az alkalmazottakat a folyamatos felkészültségre, ez kötelezi őket a kompetenciájuk folyamatos fejlesztéséhez, az ügyintézés során szakszerűen kell eljárniuk, a díjazásuk is a teljesítményértékelés elveit követi.

13.1. Magyary Zoltán (1888-1945)²⁷

„A közigazgatásnak tudnia kell, mi az emberek véleménye róla.”
(Magyary Zoltán)



Magyary Zoltán egyetemi tanár, az általa létrehozott közigazgatás-tudományi intézetben végzett munkássága során vált híressé. Nemzetközi hírű közigazgatási tudóssá vált. Több nyelven beszélt, ismereteit állandóan bővítette, és fejlesztette. Pályája során számos külföldi tanulmányúton is részt vett. Magyary Zoltán munkássága széles körű, számos kötet publikált.

Jelentősebb munkája a Magyar Közigazgatás, ami 1942-ben jelent meg Budapesten.

13.2. A Magyary Programról²⁸

2011. január 1.-én került bevezetésre Magyary Zoltán nevével jelzett Közigazgatás-fejlesztési Program, melynek célja a közszolgálatban és a közigazgatásban a hatékonyság növelése. Beavatkozás területei közé sorolhatók:

- a szervezet fejlesztése, megújítása,
- a feladatok megállapítása,

²⁶ http://magyaryprogram.kormany.hu/download/7/0b/a0000/09_HR_TeljesitmenyMenedzsment_AROP2_217.pdf, 5-13. Letöltés dátuma: 2015.04.16.

²⁷ <http://magyary.hu/magyary-zoltan/magyary-zoltan-eletrajza/>, Letöltés dátuma: 2015.04.22.

Kép forrása: http://nemzetikivalosag.hu/web/guest/aktualis-felhivasok/-/asset_publisher/KYgQyRr4EXVK/content/magyary-zoltan-posztdoktori-osztondij-2013-julius-:jsessionid=EBBE309A4F659848AB8929E7132C68A7?redirect=http%3A%2F%2Fnemzetikivalosag.hu%2Fweb%2Fguest%2Faktualis-felhivasok%3Bjsessionid%3DEBBE309A4F659848AB8929E7132C68A7%3Fp_p_id%3D101_INSTAN CE_KYgQyRr4EXVK%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-2%26p_p_col_count%3D1, Letöltés időpontja: 2015.04.22.

²⁸ Veszprémi Bernadett: 2012. 62.

- kedvezőbb ügyfélkapcsolatok kialakítása a kormányablakok által, egységes és egyszerűbb jogalkotási rendszer kiépítése, valamint
- a személyzet előléptetése.

A kormány törekszik az új életpályamodell kialakítására, ez várhatóan 2016. júliusában kerül bevezetésre. Korábban kidolgozásra került a közszolgálati alkalmazottak számára egy életpályamodell, amely a személyi állomány képzésére, és előmenetelére terjedt ki.

A program alapján szükséges a kiszámíthatóság, a stabilitás, és a rugalmasság kialakítása, valamint az átalakításokhoz, és a módosításokhoz való gyors alkalmazkodás. Korábban már Magyary Zoltán idejében is létezett úgynevezett teljesítményértékelési rendszer, amely mára már a kornak megfelelően átalakításra került, és amelyben nagyobb hangsúlyt fektettek a teljesítménymérés eszközeire, továbbá a munkakör alapú rendszerre.

13.3. A teljesítmény értékelési rendszer szerepe és jelentősége²⁹

A teljesítményértékelés nézőpontjai a minősített ember szemszögéből

A teljesítményértékelési rendszer pozitívumának tekinthetjük a teljesített munka értékelését, ami hozzájárul az egyéni fejlődéshez, az önbecsüléshez, valamint a magabiztosságot növeli. Ezenkívül esély van a felettesekkel közvetlen beszélgetésre, a korszerűsítési tervek átbeszélésére, amely buzdít, az önbizalmat, az elkötelezettséget növeli, illetve a hiányok pótlására is lehetőséget nyújt. Ezáltal nő a felelősség iránti érzés, javul a hűség, a bizalom, a motiváltság iránti érzés is.

A rendszer fő célja a dolgozói teljesítmény javulása. A munkáltató az értékeléskor jobban megismeri a beosztottai munkafolyamatait, és a feladatait, ezáltal ő is tanul, fejlődik, jobb emberismerő képessége lesz, jó kapcsolat alakulhat ki közöttük, a feladatokat igazságosabban osztja el a munkáltatói között, hogy mindenki egyenlő arányban legyen leterhelve, és ne érezze senki, hogy nincs egyenlő arányban a munka elosztva. A vezető lojalitása növelhető, így elfogadottabb lehet a munkavállalóival szemben. Javulhat a felettesek és a beosztottak közötti kommunikáció, hatékonyabb együttműködésre van lehetőség.

A közszolgálatban a teljesítményértékelés hozzájárul az időgazdálkodás, és a költséghatékonyság fejlődéséhez. Egy hatékonyabb működést lehetne elérni, azzal, ha a

²⁹http://magyaryprogram.kormany.hu/download/7/0b/a0000/09_HR_TeljesitmenyMenedzsment_AROP2_217.pdf, 8-9. Letöltés dátuma 2015.04.16.

feladatok jobban szét vannak osztva a beosztottak között. Ez elősegítené a közszolgálat kötelezettségeinek a javulását, a közszolgálat szervezeteit jobban felkészítené a változásokra, cél a bizalom erősítése a beosztottak köreiből, valamint ösztönözni kell őket, a munkájuk iránt elszántságukat növelni kell. Nagyon fontos a munkakapcsolat kiépítése, néhány egység között javítani kell a kapcsolatokat, hogy a szervezet megfelelően tudjon működni.

Nem létezik ideális teljesítményértékelési rendszer a gyakorlatban, mivel ez intézménytől függ.

A közszolgálatban az eredmények értékelésére jelenleg nincs lehetőség, de a szükségességét meg kell teremteni, a felettesek csak a beosztottak viselkedésmódját, a feladatellátását, a tulajdonságaikat, jártasságukat értékelhetik. A teljesítményértékelési rendszert csak megfontoltan, és tudatosan érdemes alkalmazni. Szabályokat kell alkotni a rendszerre vonatkozóan, melyek mindenkire egyaránt kiterjednek. A rendszerben a cél, hogy a vezető és a beosztott között kölcsönös bizalom alakuljon ki.

A teljesítményértékelési rendszerre a teljesítőképesség hatással van, meg kell vizsgálni, hogy a minősítésre, az eljárás módra, a stílusra mennyire van hatással valamint összhangban van-e azzal, akik értékelik az alkalmazottakat, azok jellemvonásaival, követelményeivel, illetve az intézmény kultúrájával.

Az értékelési rendszer a közszolgálat szakszerű alkalmazására hatással van.

13.4. Az új teljesítményértékelési rendszer (TÉR) szereplői, jellemzői, és folyamata³⁰

Az új teljesítményértékelési rendszer bevezetésére centralizált módon került sor. Ennek a bevezetése mintegy kétszáz ezer emberre volt hatással. Központilag egy szervezet bízta meg a felügyeletre és az irányításra egyaránt, ez a központilag megbízott szerv a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal (KIH), ami segíti a teljesítményértékelés, és a monitoring tevékenységek végrehajtását, részt vesz a szervezetek, és az ágazati szakemberek felkészítésében, valamint az informatikai háttértámogatások nyújtásában. A KIH elektronikusan szolgáltatja a teljesítményértékeléshez szükséges dokumentumokat, és az internetes alkalmazásokat. Korábban nem volt lehetőség

³⁰http://magyaryprogram.kormany.hu/download/7/0b/a0000/09_HR_TeljesitmenyMenedzsment_AROP2_217.pdf, 11-13. Letöltés dátuma 2015.04.16.

központilag ellenőrizni a határidőre elkészült értékeléseket a központi ellenőrzés lehetőségeinek a hiányában. Ma már ez a probléma megoldódott.

A KIH az új teljesítményértékelési rendszerre való felkészülés miatt úgynevezett „*módszertani workshopokat*”³¹ rendezett. A teljesítményértékelés feltétele az előrelátható és a gyakori minősítés. Ha ez elmulasztásra kerül, akkor az ad hoc jelleg lesz a jellemző. A teljesítményértékelés a kormányrendelet megfogalmazása alapján olyan vezetői kötelezettség, amely félévenként rendszeresen ismétlődik hivatalos körülmények között. A vezető előre meghatározza a személyeknek, hogy az értékelés során mely teljesítményértékelési elemeket veszi figyelembe, amely alapján méri és értékeli az embereket. Az egyéni teljesítményértékelésre a köztisztviselők esetében elektronikus úton évente kétszer kerül sor.

A teljesítményértékelés időszakának kiindulópontja január 1.-től január 31.-ig terjedő időszak közé tehető. A köztisztviselőknek január 31.-ig javaslatot kell tenniük az egyéni fejlesztés javaslataira, melyeket figyelembe vesz az értékelő vezető és meghatározza a köztisztviselők számára a féléves követelményeket. A teljesítményértékeléskor az értékelő vezetőnek értékelő megbeszélés folyamán mérni, és értékelni is kell a munkáltatók teljesítményeit, majd egy előzetes megbeszélés után közölnie kell a beosztottakkal a teljesítményértékelésre vonatkozó egyéni követelményeiket. Fontos szabály, hogy nem csak félévenként kell a teljesítményt figyelemmel követni, hanem év közben is. A teljesítményértékelés célja közé tartozik, hogy a teljesítményértékelést folyamatosan alkalmazzuk. Az év végi teljesítményértékeléseket és minősítéseket január 1. és január 31. között kell elkészíteni.

Az értékelő vezető tekinthető a teljesítményértékelés folyamatának, és az év végi értékelés elkészítésének a meghatározó alakjának, és a fő felelősének is. Fő feladatai közé tartozik az alkalmazottai részére meghatározni egy időszak teljesítménykövetelményeinek az alkotóelemeit. Rendszeresen figyelnie kell a teljesítményeket, és ennek az alakulását, melyről értékelést kell készítenie, mivel ezáltal tudják elérni a teljesítmények javulását, és a motivációk kellő fenntartását biztosítani. Az értékelő személyre nagy felelősség hárul, ezáltal kötelessége, hogy objektív teljesítményértékelési eredményt tudjon készíteni, előítélet-mentesen, és elfogulatlanul kell végrehajtania a munkáját.

³¹http://magyaryprogram.kormany.hu/download/7/0b/a0000/09_HR_TeljesitmenyMenedzsment_AROP2_217.pdf, 13. Letöltés dátuma 2015. 04.16.

Az értékelt személy a teljesítményértékelésnek és a minősítésnek meghatározó személye. A személy jogait és kötelességeit a teljesítményértékeléssel kapcsolatban a Hjt., a Kttv., és a Hszt. szabályai határozza meg. Az eredményes teljesítményértékeléshez elengedhetetlen a személy szorgalma, a cselekvőképessége, az együttműködése, a lojalitása.

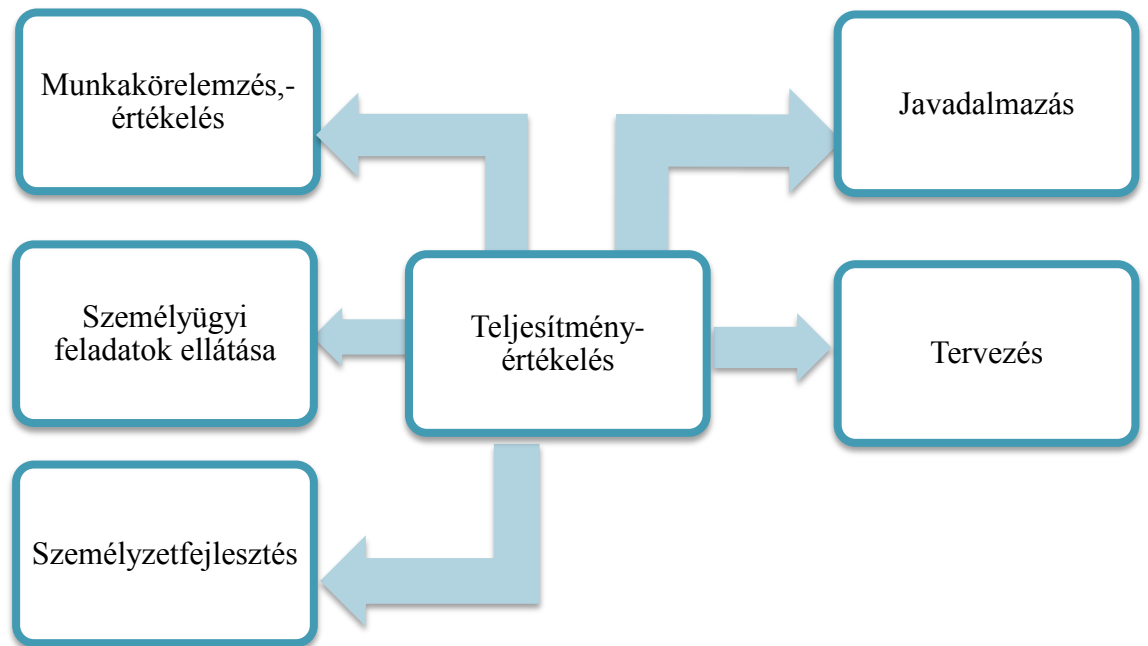
A szervezeti támogató munkatárs feladata, hogy a teljesítményértékelési folyamatokban részt vegyen helyi, illetve szervezeti szinten, valamint a folyamatokat összefoglalja, és koordinálja is egyaránt, általában ez a személy a HR területről kerül kinevezésre. A feladatai közé tartozik ezeken kívül még a munkatársak nyilvántartása, a szervezet osztályainak rangsor szerinti összerendezése, az értékelő vezetők teljesítményértékelési eljárásainak a segítése. A szervezeti támogató munkatárs folyamatosan nyomon követi az értékelő vezetők feladatait és emlékezteti őket a teendőik végrehajtására, hogy a határidőket ne lépjék túl. Eredménylisták elkészítése, valamint statisztikák elkészít is a munkájuk közé tartozik, melyről folyamatosan beszámol a vezetőnek. Az észrevételeket össze kell gyűjtenie a teljesítményértékelési rendszer alkalmazásával kapcsolatban és az eredményeket el kell küldenie a KIH-nak.

A teljesítményértékeléshez tartozik a minősítés is. Az év végi teljesítményértékeléseket és az év közben elvégzett értékelések eredményeit össze kell vetni egymással, így készíti el az értékelő vezető a köztisztviselők minősítésének az éves eredményét. A teljesítményértékelési rendszer informatikai rendszere a minősítésnek az eredményét automatikusan készíti el, ezzel könnyítve a szervezeti támogató munkatársak feladatait.

13.5. A teljesítményértékelés folyamatának összehasonlítása a köz-, illetve a versenyszférában

A teljesítményértékelés kapcsolata az emberierőforrás-menedzsment más funkcióival a versenyszférában

Az ábra a teljesítményértékelés kapcsolatát mutatja be a versenyszférában.



27. ábra: A teljesítményértékelés kapcsolata az emberierőforrás-menedzsment más funkcióival.

Forrás: Roóz József, 2006.199. alapján saját szerkesztés

13.6. A teljesítményértékelés folyamata, módszerei a versenyszférában



28. ábra: A teljesítményértékelés folyamata.

Forrás: Roóz József, 2006. 200. alapján saját szerkesztés

„A teljesítményt gyakran formális teljesítményértékelési megbeszélésen értékeli, ahol az elmúlt periódus eredményeinek, eseményeinek megvitatására, és ehhez kapcsolódóan további célkitűzésekre, új követelmények meghatározására kerül sor. Itt dől el, hogy formális beszélgetésbe fullad-e az értékelés, vagy eredeti céljának megfelelően segít mind a vezetőt, mind az alkalmazottat a jobb jövőbeli teljesítmény elérésében.”³²

A megbeszélések során az értékelésnek a legfontosabb elemei, lépései:³³

- a dolgozói önértékelés;
- a dolgozó ötletei, saját meglátása, javaslata;
- a vezető általi minősítés;
- a teljesítményértékelő lap kitöltése;
- a célok deklarációja;
- az alkalmazott fejlődési hajlandóságának a felmérése;
- a fejlődési koncepciói részleteinek definiálása;

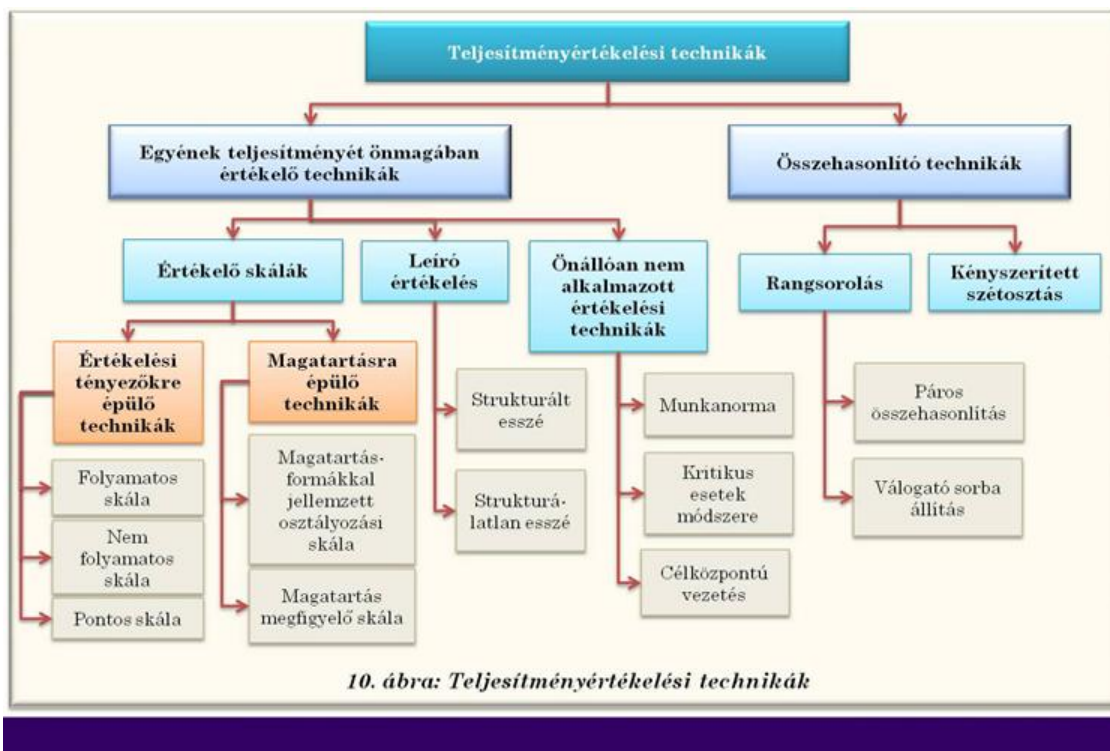
³² Roóz József, 2006. 200.

³³ Roóz József, 2006. 200.

- az előre meghatározott célok és a tervezetek rögzítése.

13.7. A teljesítményértékelés rendszerének a technikái a versenyszférában

Az ábra összefoglalja a teljesítményértékelés technikáit, és a technikák általi skálákat is.



29. ábra: Teljesítményértékelés módszerei

Forrás: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0049_02_teljesitmenymenedzsment/3047/objects/il_0_mob_3185/kep_02_03_04_01.jpg, Letöltés dátuma 2015.05.07.

A legtöbbször alkalmazott módszerek:

- értékelő skálák;
- munkanorma;
- strukturált, és strukturálatlan esszé;
- kritikus incidensek;
- a magatartásra épülő technikák.³⁴

A teljesítményértékelő beszélgetések alkalmával az értékelőlap felvétele kötelező mindenki számára. Az értékelőlap legfontosabb elemei.³⁵

1. Azonosító adatok:

³⁴ Roóz József, 2006.202.

³⁵ Roóz József, 2006.202-203.

- az intézmény elnevezése;
- a munkakör;
- az értékelt személy neve;
- az értékelő személy neve és pozíciója;
- az értékelés időintervalluma;
- az értékelés időpontja;
- a munkakör fő tevékenységeinek a megnevezése.

2. A munka-és magatartásértékelés eredményei:

- az előzőleg említett teljesítményértékelő beszélgetés meghatározásai és a teljesítés minősítése;
- az értékelési szempontok általi teljesítményértékelés;
- a munka- és magatartásértékelés összegzése szöveges értékelésben valamint a teljesítményszint összesítésének a deklarációja.

3. Megállapodások a következő ciklusra:

- a munkavégzés céljainak és a fejlődés elemeinek a megállapításai;
- az értékelt személy tevékenységek körei;
- *a vezető tevékenységei a célok megvalósítása érdekében.*

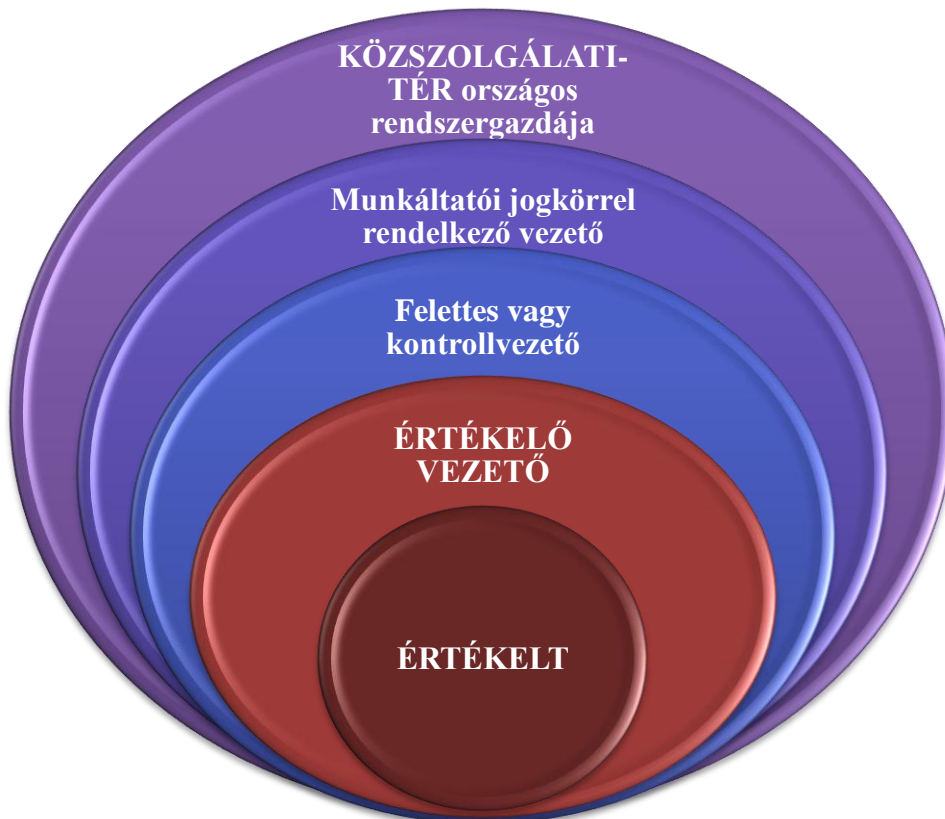
4. Megjegyzések és aláírások

A teljesítményértékelést két féle módszer szerint értékelik, az egyik a kvalitatív mód, amely kötetlen formájú jelentés, a másik a kvantitatív mód, amely osztályozó jellegű.

Az értékelés célja a köztisztviselők munkájának, és ezáltal a teljesítményük véleményezése, valamint a képességük, ismereteik értékelése.

Fontos, hogy az értékelést összefoglalva mindenképpen meg kell indokolni. Hibásnak tekinthető az olyan értékelő lap, amelyen nincs elég hely az indokolás kifejtésére. Az indokolásnak tartalmaznia kell részletesen kifejtve és értékelve a köztisztviselő kötelezettségét. Az összegező értékelés mindig összefüggésben kell legyen a részértékelések eredményeivel, és megállapításaival. Az összefoglaló értékelésnek taglalnia kell a jelen helyzetből kiindulva a jövőre vonatkozóan a szakmát- és a személyiség fejlődést érintő ajánlásokra.

13.8. Az egyéni teljesítményértékelés szereplői a közszférában



30. ábra: Az egyéni teljesítményértékelés szereplői

Forrás: <http://slideplayer.hu/slide/1911144/>, 19. dia, Letöltés dátuma 2015.05.11.

13.9. Az egyéni teljesítményértékelés kiterjedésére a közszférában



31. ábra: A közszoigálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet hatálya kiterjed.

Forrás: <http://slideplayer.hu/slide/1911144/>, 3. dia, Letöltés dátuma: 2015.05.11.

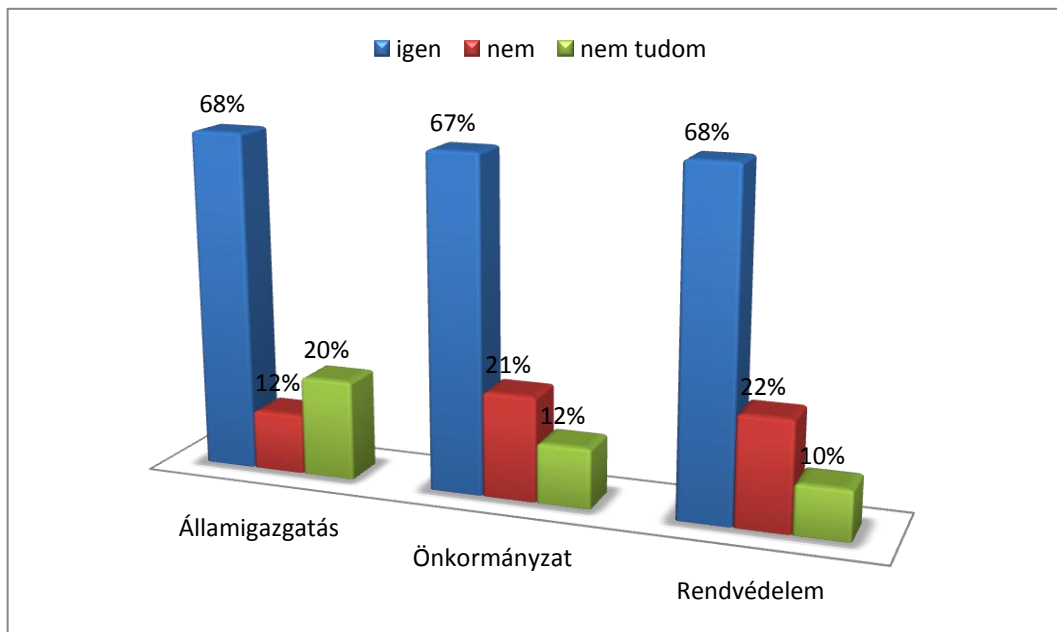
A kutatásom során, azt a következtetést vontam le, hogy a köz- és a versenyszféra területén a teljesítményértékelés folyamata egyaránt fontos, és nagyban hasonlít egymásra. Így a szakdolgozatban a versenyszféra teljesítményértékeléséből indultam ki, ezt vetítettem rá a közszférában működő teljesítményértékelésre. A dolgozatban elsősorban a közszférában dolgozók létszámának és az illetményeinek bemutatására fektettem hangsúlyt, ezért a teljesítményértékelésről csak egy rövid elemzést végeztem, mivel úgy gondoltam, hogy a témához elengedhetetlen a TÉR rendszerének rövid ismertetése, és ennek megjelenése a köz- és versenyszféra területén.

Megállapítottam, hogy a versenyszférában alkalmazott teljesítményértékelési módszer nem teljesen kompatibilis a közszférában használatos értékelési rendszerrel szemben. Mivel a közszférában a TÉR rendszere 2013-tól kezdett leginkább elterjedni, ezért még e rendszer nem forrta ki magát teljesen, vannak területei, amelyekre várnak még további fejlesztések, és változtatások. Vizsgálatom során azt figyeltem meg az értékelő rendszerrel kapcsolatosan, hogy a visszajelzések pozitívak, az alkalmazottak elfogadták a rendszert, sőt kifejezetten tetszik nekik, és szükségük is van az értékelésre, hiszen ezáltal tisztában lesznek azzal, hogy melyek azok a területek, amelyeket fejleszteniük kell.

A versenyszférában működő teljesítményértékelési rendszer fokozatosan kezd elavulni a közszféra területén kialakult teljesítményértékelési rendszerrel szemben, hiszen ez most került átalakításra, ennek következtében ez nagyon újnak számít, bár ezen a területen is van még mit kialakítani, és továbbfejleszteni.

Szemügyre véve a közszférában és a versenyszférában használatos teljesítményértékelési lapot, nem csak formai különbségeket vehetünk észre, hanem jelentős tartalmi eltérést tapasztalhatunk. (Ld. részletes a mellékletekben.)

13.10. A teljesítménymenedzsment humánfolyamat működtetésének megítélése tanulmány alapján

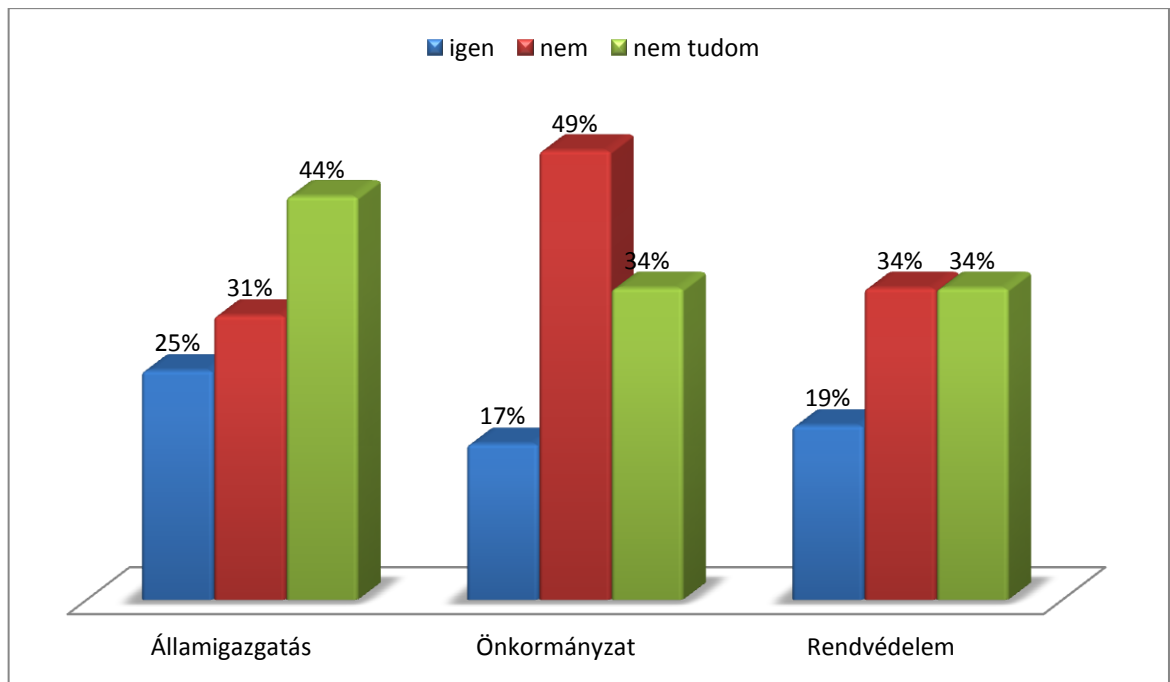


32. ábra: A TÉR működésének a szükségessége a közszolgálat egyes szerveinél.

Forrás: http://magyaryprogram.kormany.hu/download/7/0b/a0000/09_HR_TeljesitmenyMenedzsment_AROP22217.pdf, dokumentum 14. oldala alapján saját szerkesztés

Az ábra szemlélteti, hogy a közszolgálat egyes szerveinél mennyire van szükség a teljesítményértékelési rendszer működésére. E szerint az államigazgatás, az önkormányzat és a rendvédelem szerveinél - az ábra szerint - azonos a szükségesség mértéke, körülbelül 68% ez az érték. Különbség látszik a megítélésben, miszerint az államigazgatás szerveiben van legkevésbé szükség a teljesítményértékelés rendszer alkalmazására. Az önkormányzatnál, és a rendvédelemnél körülbelül azonos az érték: 22%. Azonban az államigazgatásban a legbizonytalanabb az arány, ez 20%, a legkevésbé bizonytalan a rendvédelemnél: 10%. Átlagosan 15% nem tudta megítélni, hogy szükség van-e a TÉR működésére, 25% szerint nincs rá szükség.

Véleményem szerint, szükség van a TÉR alkalmazására minden szerv esetében, hiszen a munkáltatók rendszeres teljesítményértékelése alapján tudják az alkalmazottak teljesítményét megítélni, mivel nehéz a munkájuk tekintetében különbséget tenni.



33. ábra: Az alkalmazottak teljesítményértékelési rendszerrel való elégedettség vizsgálata.

Forrás: http://magyaryprogram.kormany.hu/download/7/0b/a0000/09_HR_TeljesitmenyMenedzsment_AROP2217.pdf, dokumentum 27. oldala alapján saját szerkesztés

Mindhárom szerv közül a munkatársak leginkább az államigazgatásban voltak elégedettek a TÉR-rel, míg a legkevésbé az önkormányzat szervezeteinél voltak. Az államigazgatásnál 31%, az önkormányzatnál 49%, a rendvédelemnél 34% volt a nem aránya. Az önkormányzatnál és a rendvédelemnél ugyanannyi arányban nem tudták megítélni az alkalmazottak, hogy elégedettek-e az értékelés rendszerével, a legtöbben pedig az államigazgatásban (44%) nem tudták. Végül az eredmény alapján azt állapítottam meg, hogy a legtöbb dolgozó nem elégedett a TÉR-rel. Ez azért is lehet, mivel a teljesítménye alapján határozzák meg, mennyi jövedelemre jogosult. A TÉR összhangban áll a bérezési rendszerrel, így ez kedvezőtlenül befolyásolhatja a bérek alakulását.

13.11. Teljesítményalapú díjazás³⁶

Hazánkban 2001-től van jelen a teljesítményértékelés, a jövedelmeket teljesítmény szerint folyósítják, de alkalmazására és módszerére soka kritika érkezett, elégedetlenséget váltott ki az alkalmazottakból, ezért 2013-tól új, az eddigitől eltérő teljesítményértékelési rendszert (TÉR) hoztak létre.

³⁶ http://khsz.uni-nke.hu/uploads/media_items/arop-2_2_21-kompenzacios-es-javadalmazas-a-kozszoigalatban.original.pdf, 80-81. Letöltés dátuma: 2015.03.20.

A teljesítményértékelés rendszerének a megújítását jónak találják a bér megállapítás során. A teljesítményalapú díjazásnak vannak előnyei és hátrányai is egyaránt. Előnyei:

- az egyén teljesítményének az eltérítését lehetővé teszi;
- nagyobb teljesítőképességre készítet;
- közvetlenül motiválja az alkalmazottakat.

Hátrányai:

- a teljesítményértékelési rendszer nem tud hatékonyan működni az elfogultság miatt, ha például néhány alkalmazottal kivételeznek, akkor ezt más dolgozók igazságtalannak találják;
- ha az alkalmazottak egyformán teljesítenek, akkor nem tud a rendszer különbséget tenni közöttük;
- ha nem biztosították megfelelő feltételeket, akkor a rendszer nem alkalmazható (például külső okból történő határidőcsúszás esetében).

13.12. Munkakör alapú díjazás³⁷

A bérstruktúra megállapítására használják a munkakör-értékelését, az alkalmazása a munkakörök feltételein alapulnak. A munkakör-érékeléséhez előírt információkat a munkakörelemzéskor elkészített munkaköri leírás tartalmazza.

Néhány éve Magyarországon is megjelent a munkakör alapú díjazás rendszere. A szenioritás alapú zárt rendszer lehetőségeként jelentkezett. A magyar közszolgálati rendszerben kezdetben ritkán készítettek munkakör-elemzést. A néhány alkalommal elkészített munkakör-elemzésekkel elérték, hogy lassan megismerjék a köztisztviselők az elemzés módszerét, és annak az elvárásait. A munkakör alapú díjazás előnyei:

- ez a bérrendszer igazságosabb;
- előrelátható, a munkakörhöz igazodik a bérezés;
- a beosztás tulajdonságaihoz (végzettség) igazodva kapják az alkalmazottak a díjazásukat.

A munkakör alapú díjazás hátrányai:

³⁷ http://khsz.uni-nke.hu/uploads/media_items/arop-2_2_21-kompenzacios-es-javadalmazas-a-kozszolgalatban.original.pdf, 81-83. Letöltés dátuma: 2015.03.20.

- ennél a rendszernél a beosztottak teljesítményei a munkáltató számára nem annyira lényeges, valamint nem motiválja beosztottait a teljesítőképességre;
- folyamatos újítást, és az informatikai rendszerek modernizálását igényli ez a fajta rendszer, valamint figyelni kell az új és a már megszűnt munkakörökre.

14. Befejezés, következtetések

A Zala Megyei Kormányhivatal rendelkezéseimre bocsátott adatai alapján tárgyaltam a közszolgálati dolgozók javadalmazási és teljesítményértékelési rendszerét, illetve összehasonlítottam az illetmények átlagát a közszféra és a versenyszféra között. Szignifikáns elmaradás tapasztalható mind bérezés, mind teljesítményértékelés és az ösztönzés tekintetében egyaránt.

Az utóbbi években megállapítható, hogy a közszféra nem volt vonzó a fiatalok számára, inkább a versenyszférát választották munkahelyükké, főleg a kedvezőbb jövedelmi viszonyok miatt.

A közszolgálat azonban hosszútávú, biztonságot nyújtó munkahely, az illetmények növelése lassú, nem áll összhangban a dolgozó által szerzett tapasztalatok megszerzésének időbeli eloszlásával, a pályakezdő munkavállalónak nincs szüksége 15 évre, hogy a megfelelő tapasztalatokat megszerezze, megtanulja a szakma fortélyait. Ezért folyamatos juttatás emelést javasolnék, ami rövidebb szakaszokra lebontva, folytonos juttatás emeléssel járna, ezáltal a dolgozói állomány motiváltabb lenne. A folyamatos kis béremelések fenntartják az előrehaladás illúzióját, jóllehet többségük ugyanazt a feladatkört fogja továbbra is ellátni, mint az eddigiekben. A folyamatos jövedelememelkedés miatt azonban motiváltabban, gyorsabban, pontosabban fogja végezni feladatát. Nem fárad bele, nem panaszkodik a stagnáló jövedelmére, sokkal szívesebben, energikusabban látja el tevékenységét.

Negatív hatást gyakoroltak a közszférára a korábbi évek nagymértékű létszámleépítései, mivel szinte mindenütt létszámstopot vezettek be. Ez az intézkedés kedvezőtlen hatással volt a közszolgálatban dolgozók munkamoráljára. Az elvégzendő feladatok mennyisége nem csökkent, a dolgozói létszám viszont igen. Ezáltal nőtt az egy alkalmazottra jutó feladatmennyiség, emellett a juttatások nem nőttek, hanem ellenkezőleg: csökkentek. Az elvégzett feladat mennyisége nem állt összhangban a bérezésükkel, ezért ezen mihamarabb változtatni kellene. Évről-évre feszültebb légkör alakult ki a közszférában, emellett az alkalmazottak folyamatosan aggódnak az elbocsájtásuk miatt.

Az államnak érdeke lenne, hogy megfelelő gondossággal kezelje a közszolgálat rendszerét, mind motivációs, mind illetményrendszer, és létszám tekintetében is, hiszen a közszolgálati alkalmazottak feladatellátása nélkül nem működhetne az állam. Szerintem az államnak kötelessége lenne a lehető legjobban(de a jelenleginél mindenképpen jobban) a köz érdekében eljárókat maximálisan támogatni, hiszen ők

látják el az állami és önkormányzati feladatokat. Egy olyan rendszerre lenne szükség, ahol az ösztönzési rendszer olyan szintre emelkedne, ahol az ellátott feladatok előtérbe kerülnének, ezáltal segítené a munkavállalókat, ösztönözné őket az illetményrendszer által.

Szükségesnek látom még a legnagyobb problémát okozó nemek közti egyenlőtlenség eloszlásának megoldását a közszolgálatban. A nők aránya kétszeres a férfiakéhoz képest. Vizsgálatom során, azt tapasztaltam, valószínűleg ez azért alakulhatott ki, mivel a közszféra egy nyugodt, biztonságot nyújtó szervezet. Itt a gyermekvállalás szabályai sem olyan szigorúak, mint a versenyszférában, illetve kellően tisztában tudnak lenni a munkahely elvárásaival, kevésbé stresszes munkakörnyezetben végzik a feladataikat, nincsenek olyan szigorú szabályok, melyek a bérezésükre, és az előléptetésükre egyaránt hatással lenne.

Irodalomjegyzék

Szak- és tankönyvek:

1. FERENCZ Jácint (és mások): Munkajogi alapismeretek. Budapest: ELTE EÖTVÖS Kiadó, 2013. ISBN 978 963 312 159 7
2. Dr. GYÖRGY István – Dr. Hazafi Zoltán: Közszolgálati életpályák. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2013. ISBN 978 615 5344 31 2
3. FÁBIÁN Adrián: Vezetőkés beosztottak a magyar közigazgatásban. Budapest-Pécs: Dialóg Campus Kiadó, 2011.
4. Ficzere Lajos (szerk.): Magyar közigazgatási jog- Általános rész. Budapest: Osiris Kiadó, 1998.
5. DEÁK-Egyed Annamária: A közalkalmazotti és közszolgálati jogviszony gyakorlati kézikönyve. Budapest: Menedzser Praxis, 2012.
6. VESZPRÉMI Bernadett: Felelősség a közszolgálatban. Debrecen: Debreceni Egyetemi Kiadó Debrecen University Press, 2012.
7. MAGYARY Zoltán: Magyar Közigazgatás. Budapest: Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, 1942.
8. Dr. ROÓZ József: Az emberierőforrás-menedzsment alapjai. Perfekt Kiadó, 2006. ISBN 978 963 394 670 1
9. KAROLINY Mártonné – Lévai Zoltán – Poór József: Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2005. ISBN 963 7163 82 4
10. VADÁSZ János: Közszolgálati reform. Kossuth Kiadó, 2006. ISBN 963 09 4878 8
11. Dr. HORVÁTH István: Párhuzamos közszolgálat. Budapest: SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt, 2009. ISBN 978 963 638 296 4
12. BAKODI Márta - Hazafi Zoltán (és mások): Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás tanulmánykötet. Budapest: 2014. ISBN 978 615 5269 35 6
13. Bouckaert, Geert: Changing World, Changing Public Administration: New European Trends. Conference Paper. Budapest: 2009.
14. Emery, Yves: Added Value in Human Resources Management: An Analysis of the Competency Management Process. In: Competency Management in the Public Sector. Horton – Hondeghem – Farnham (eds.),: 2002.

Folyóiratcikkek:

15. BÁRCZI Miklós: Mentorálás az új közszolgálati életpályamodellben? In: Közszolgálat. 2014., IV. évf. 5. sz. pp. 50-51.
16. LŐRINCZ Leo: A magyarországi közfoglalkoztatás múltja és jelene. In: Új Magyar Közigazgatás. 2013., 6. évf. 6. sz. pp. 1-9.
17. Prof. Emeritus Dr. PRUGBERGER Tamás DSc: A közszolgálat jogdogmatikai és rendszerelvszerű egységes szabályozásának problematikája. In: Új Magyar Közigazgatás. 2014., 7. évf. 4. sz. pp.1-8.
18. Mezey Gyula: A közigazgatás teljesítmény- és minőségmenedzsment néhány összefüggése. In: Pro Publico Bono Magyar Közigazgatás. 2013., 3. sz. 103-110.
19. Horváth Attila: Magyary Zoltán örökségének nyomában. In: Pro Publico Bono Magyar Közigazgatás. 2013., 3. sz. 152-153.

Internetes források

20. <http://www.eduline.hu/segedanyagtalalatok/letolt/3216>, Letöltés dátuma 2015.02.17.
21. http://penzugysziget.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=2364:01tetel&catid=290&Itemid=400, Letöltés dátuma 2015.04.10.
22. http://khsz.uni-nke.hu/uploads/media_items/arop-2-2-21-emberi-eroforras-aramlas.original.pdf, Letöltés dátuma 2015.03.02.
23. http://khsz.uni-nke.hu/uploads/media_items/arop-2-2-21-emberi-eroforras-aramlas.original.pdf, Letöltés dátuma 2015.05.05.
24. http://www.kozszov.org.hu/dokumentumok/2011konf/kis_norbert_r.doc, Letöltés dátuma 2015.04.28.
25. <http://hirlevel.egov.hu/2015/01/05/a-kormany-18462014-xii-30-korm-hatarozata-az-uj-kozszolgalmati-eletpalya-bevezeteserol/>, Letöltés dátuma 2015.05.02.
26. <http://hirlevel.egov.hu/2015/02/12/csokkenni-fog-a-kormanyhivatali-vezetok-szama/>, Letöltés dátuma 2015.05.05.
27. <http://promenad.hu/cikk/a-kozalkalmazottak-beret-is-rendezi-a-kormany-151502>, Letöltés dátuma 2015.05.11.
28. <http://www.jogiforum.hu/hirek/33640>, Letöltés dátuma 2015.05.08.
29. <http://www.jogiforum.hu/hirek/33628>, Letöltés dátuma 2015.05.08.
30. <http://slideplayer.hu/slide/1911144/>, 19. dia, Letöltés dátuma 2015.05.11.

31. <http://slideplayer.hu/slide/1911144/>, 3. dia, Letöltés dátuma: 2015.05.11.
32. <http://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/#/hu/document/ker1502>, Letöltés dátuma 2015.05.15.
33. http://khsz.uni-nke.hu/uploads/media_items/arop-2_2_21-kompencacios-es-javadalmazas-a-kozszojalatban.original.pdf, Letöltés dátuma 2015.03.20.
34. http://magyaryprogram.kormany.hu/download/7/0b/a0000/09_HR_TeljesitmenyMenedzsment_AROP2217.pdf, Letöltés dátuma: 2015.04.16.
35. <http://magyary.hu/magyary-zoltan/magyary-zoltan-eletrajza/>, Letöltés dátuma: 2015.04.22.
36. http://nemzetikivalosag.hu/web/guest/aktualis-felhivasok/-/asset_publisher/KYgQyRr4EXVK/content/magyary-zoltan-posztdoktori-osztondij-2013-julius;jsessionid=EBBE309A4F659848AB8929E7132C68A7?redirect=http%3A%2F%2Fnemzetikivalosag.hu%2Fweb%2Fguest%2Faktualisfelhivasok%3Bjsessionid%3DEBBE309A4F659848AB8929E7132C68A7%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_KYgQyRr4EXVK%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-2%26p_p_col_count%3D1, Letöltés időpontja: 2015.04.22.
37. http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0049_02_teljesitmenymenedzsment/3047/objects/il_0_mob_3185/kep_02_03_04_01.jpg, Letöltés dátuma 2015.05.07.
38. <http://blog.defacto.io/post/93761540932/csoda-hogy-meg-dolgoznak-a-kozszeraban>, Letöltés dátuma 2015. 02.18.
39. http://fesz.eu/files/Kzalkalmazotti_besorols.pdf, Letöltés dátuma 2015.04.30.
40. <http://officina.hu/gazdasag/4-kozalkalmazotti-bertabla-2015>, Letöltés dátuma 2015.05.10.
41. <http://www.parlament.hu/irom40/04030/04030-0045.pdf>, Letöltés dátuma 2015. 05.11.
42. http://frsz.hu/sites/default/files/docs/uj_hszt_bertabla_150119.pdf, Letöltés dátuma 2015.05.11.
43. http://www.kozigkut.hu/doc/linder_phd_10szept.pdf, Letöltés dátuma 2015.03.18.
44. http://magyaryprogram.kormany.hu/download/3/0b/a0000/05_HR_StrategiaiEM_AROP2217.pdf, Letöltés dátuma 2015. 04.20.

45. http://epa.oszk.hu/00000/00017/00203/pdf/EPA00017_kozgazdasagi_szemle_2_013_05_601-628.pdf, Letöltés dátuma 2015. 02.19.
46. <http://www.hir24.hu/belfold/2015/04/14/megszavaztak-a-rendvedelmisek-eletpalyamodelljet/>, Letöltés dátuma 2015.05.12.
47. <http://magyaryprogram.kormany.hu/uj-kozszolgalmati-eletpalya>, Letöltés dátuma 2015. 04.29.
48. <http://www.econ.core.hu/file/download/bwp/bwp1309.pdf>, Letöltés dátuma 2015.03.05.
49. http://khsz.uni-nke.hu/uploads/media_items/arop-2_2_21-nemzetkozi-trendek-a-kozszolgalatban.original.pdf, Letöltés dátuma 2015. 03. 09.

Egyéb források

50. Zala Megyei Kormányhivatal Bérezési és létszámadatai
51. Közigazgatási és jogi ismeretek a kormányablak ügyintézői részére. Budapest: 2013.

Ábrajegyzék:

1. ábra: A Zala Megyei Kormányhivatal alkalmazottainak életkor szerinti megoszlása	30
2. ábra: A Zala Megyei Kormányhivatal alkalmazottainak életkor szerinti megoszlása	30
3. ábra: A Zala Megyei Kormányhivatal alkalmazottainak életkor szerinti megoszlása	31
4. ábra: Nemenkénti létszámeloszlás a Zala Megyei Kormányhivatal dolgozói között.....	32
5. ábra: A törzshivatal által foglalkoztatottak eloszlása foglalkoztatási forma szerint	33
6. ábra: A törzshivatal által foglalkoztatottak eloszlása munkakörük jellege szerint.....	34
7. ábra: A törzshivatal által foglalkoztatottak besorolásuk szerint.....	35
8. ábra: A törzshivatal által foglalkoztatottak foglalkoztatás időtartama szerint	36
9. ábra: Szakigazgatási szervek létszámeloszlása foglalkoztatási forma szerint.....	37
10. ábra: Szakigazgatási szervek létszámeloszlása munkakör jellege szerint.....	38
11. ábra: Szakigazgatási szervek létszámeloszlása besorolás szerint.....	39
12. ábra: Szakigazgatási szervek létszámeloszlása foglalkoztatás időtartama szerint.	40
13. ábra: A járási hivatalok létszámeloszlása foglalkoztatási forma szerint.	41
14. ábra: A járási hivatalok létszámeloszlása munkakör jellege szerint.	41
15. ábra: A járási hivatalok létszámeloszlása besorolás szerint.	42
16. ábra: A járási hivatalok létszámeloszlása foglalkoztatás időtartama szerint.....	43
17. ábra: Létszámösszesítő kimutatás törzshivatali szervezeti egységek szerinti a szakigazgatási szervei és Járási hivatalok bontásban. 2014/1 negyedév.	44
18. ábra: Létszámösszesítő kimutatás törzshivatali szervezeti egységek szerinti a szakigazgatási szervei és Járási hivatalok bontásban. 2014/2 negyedév.	44
19. ábra: Létszámösszesítő kimutatás törzshivatali szervezeti egységek szerinti a szakigazgatási szervei és Járási hivatalok bontásban. 2014/3 negyedév.	45
20. ábra: Létszámösszesítő kimutatás törzshivatali szervezeti egységek szerinti a szakigazgatási szervei és Járási hivatalok bontásban. Engedélyezett és betöltött létszámok alakulása.....	46
21. ábra: A közszolgálati bérrendszer elemei.....	59
22. ábra: Bruttó keresetek alakulása.....	63
23. ábra: Zala Megyei Kormányhivatal alkalmazottainak jövedelem táblázata. 1.....	64
24. ábra: Zala Megyei Kormányhivatal alkalmazottainak jövedelem táblázata. 2.....	65
25. ábra: Az ösztönzésmenedzsment rendszer	69
26. ábra: Ösztönzési rendszerek főbb típusai.....	71
27. ábra: A teljesítményértékelés kapcsolata az emberierőforrás-menedzsment más funkcióival.	83
28. ábra: A teljesítményértékelés folyamata.	84
29. ábra: Teljesítményértékelés módszerei	85
30. ábra: Az egyéni teljesítményértékelés szereplői	87
31. ábra: A közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet hatálya kiterjed.	87
32. ábra: A TÉR működésének a szükségessége a közszolgálat egyes szerveinél.....	89
33. ábra: Az alkalmazottak teljesítményértékelési rendszerrel való elégedettség vizsgálata.....	90

Mellékletek jegyzéke

MELLÉKLETEK	101
1. melléklet: A köztisztviselők besorolási osztályai.....	102
2. melléklet: A honvédelem alapilletmény, és szolgálati díj szorzószámai.....	103
3. melléklet: Rendvédelmi illetményrendszerek elemei.....	105
4. melléklet: Értékelő lap az egyéni fejlesztési céljainak szöveges meghatározásáról, méréséről, értékeléséről a közszolgálatban	106
5. melléklet: Értékelő lap az egyéni teljesítménykövetelmények meghatározásáról és méréséről a közszolgálatban	107
6. melléklet: Értékelő lap a Közigazgatási szerv vezetője által meghatározott vezetői/nem vezetői kompetenciákról a közszolgálatban.....	108
7. melléklet: Értékelő lap a teljesítményértékelés kötelező elemeiről a közszolgálatban	109
8. melléklet: Értékelő lap a stratégiai egyéni teljesítménykövetelmények meghatározásáról, méréséről, valamint értékeléséről a közszolgálatban	110
9. melléklet: Teljesítményértékelő lap a versenyszférában	111
10. melléklet: Értékelő lap a létrejött megállapodások, célkitűzések teljesítéséről a versenyszférában.....	112
11. melléklet: Értékelő lap a kompetenciák értékeléséről a versenyszférában.....	113
12. melléklet: A versenyszféra megállapodásai a következő időszakra.....	114
13. melléklet: A Zala Megyei Kormányhivatal ellenőrzési nyomvonala.....	115
14. melléklet: A Zala Megyei Kormányhivatal ellenőrzési nyomvonala.....	116
15. melléklet: A Zala Megyei Kormányhivatal ellenőrzési nyomvonala.....	117
16. melléklet: A Zala Megyei Kormányhivatal ellenőrzési nyomvonala.....	118
17. melléklet: A Zala Megyei Kormányhivatal ellenőrzési nyomvonala.....	119
18. melléklet: A Zala Megyei Kormányhivatal ellenőrzési nyomvonala.....	120
19. melléklet: 2014-ben a Zala Megyei Kormányhivatalhoz belépő dolgozók.....	121
20. melléklet: 2014-ben a Zala Megyei Kormányhivataltól kilépő dolgozók	126

MELLÉKLETEK

1. melléklet: A köztisztviselők besorolási osztályai

I. BESOROLÁSI OSZTÁLY (felsőfokú iskolai végzettségű köztisztviselők)

Besorolási fokozat megnevezése	Fizetési fokozat	Közzszolgálati jogviszony időtartama (év)	Szorószám
Gyakornok	1	0-1	3,1
Fogalmazó	2	1-2	3,2
	3	2-3	3,3
Tanácsos	4	3-4	3,5
	5	4-6	3,7
	6	6-8	3,9
Vezető-tanácsos	7	8-10	4,2
	8	10-12	4,4
	9	12-14	4,6
	10	14-16	4,8
Főtanácsos	11	16-19	5,1
	12	19-22	5,2
	13	22-25	5,3
Vezető-főtanácsos	14	25-29	5,6
	15	29-33	5,7
	16	33-37	5,8
	17	37 év felett	6,0

II. BESOROLÁSI OSZTÁLY (középfokú iskolai végzettségű köztisztviselők)

Besorolási fokozat megnevezése	Fizetési fokozat	Közzszolgálati jogviszony időtartama (év)	Szorószám
Gyakornok	1	0-2	1,6
Előadó	2	2-4	1,9
	3	4-6	2,0
	4	6-8	2,2
	5	8-10	2,25
	6	10-12	2,3
Főelőadó	7	12-15	2,5
	8	15-18	2,6
	9	18-21	2,65
	10	21-24	2,7
	11	24-27	2,8
	12	27-29	2,85
	13	29-31	2,9
Főmunkatárs	14	31-33	3,3
	15	33-35	4,0
	16	35-37	4,2
	17	37 év felett	4,4

2. melléklet: A honvédelem alapilletmény, és szolgálati díj szorzószámai

Az alapilletmény szorzószámai

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Besorolási kategória	Rendszerezített rendfokozat	Besorolási osztály						
2			I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.
3	1.	közkatoná	3,15	3,15	3,15	3,15	3,15	3,15	2,70
4	2.	őrvezető	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	2,85
5	3.	tizedes	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,05
6	4.	szakaszvezető	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,20
7	5.	őrmester	4,95	4,95	4,95	5,15	5,15	5,15	4,30
8	6.	törzsőrmester	5,30	5,30	5,30	5,45	5,45	5,45	4,60
9	7.	főtörzsőrmester	5,55	5,55	5,55	5,80	5,80	5,80	4,80
10	8.	zászlós	5,85	6,00	6,15	6,10	6,25	6,40	5,05
11	9.	törzszászlós	6,10	6,35	6,60	6,35	6,60	6,85	5,20
12	10.	főtörzszászlós	6,35	6,60	6,85	6,60	6,85	7,10	5,35
13	11.	hadnagy	6,05	6,25	6,55	6,25	6,45	6,95	4,80
14	12.	főhadnagy	6,55	6,90	7,30	6,80	7,20	7,75	5,15
15	13.	százados	7,30	7,85	8,40	7,85	8,30	9,00	5,75
16	14.	őrmagy	8,00	8,85	9,50	8,80	9,45	10,10	6,30
17	15.	alezredes	9,35	9,95	10,60	9,95	10,60	11,30	7,40
18	16.	ezredes	10,30	12,15	12,70	12,15	12,70	12,90	9,95
19	17.	dandártábornok	12,65	13,30	13,80	13,30	13,80	14,40	11,05
20	18.	vezérőrnagy	13,80	14,40	15,30	14,40	15,30	16,00	12,05
21	19.	altábornagy	14,75	15,80	16,55	15,80	16,55	17,30	13,45
22	20.	vezérezredes	16,30	16,85	17,95	16,85	17,30	18,80	14,35

A honvédelmi szolgálati díj szorzószámai

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	Tényleges szolgálati idő (év)	Honvédelmi szolgálati díj szorzószáma fokozati vizsga figyelembevétele nélkül	Honvédelmi szolgálati díj szorzószáma fokozati vizsga figyelembevétele nélkül										
2			legénységi állomány			altiszti állomány				tisztii állomány			
3			I.	II.	III.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.
4			fokozat			fokozat				fokozat			
5	0 -	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	2 -	1,06	1,16	1,21	1,26	1,16	1,21	1,26	1,31	1,21	1,26	1,31	1,36
7	4 -	1,12	1,22	1,27	1,32	1,22	1,27	1,32	1,37	1,27	1,32	1,37	1,42
8	6 -	1,18	1,28	1,33	1,38	1,28	1,33	1,38	1,43	1,33	1,38	1,43	1,48
9	8 -	1,24	1,34	1,39	1,44	1,34	1,39	1,44	1,49	1,39	1,44	1,49	1,54
10	10 -	1,30	1,40	1,45	1,50	1,40	1,45	1,50	1,55	1,45	1,50	1,55	1,60
11	12 -	1,36	1,46	1,51	1,56	1,46	1,51	1,56	1,61	1,51	1,56	1,61	1,66
12	14 -	1,42	1,52	1,57	1,62	1,52	1,57	1,62	1,67	1,57	1,62	1,67	1,72
13	16 -	1,48	1,58	1,63	1,68	1,58	1,63	1,68	1,73	1,63	1,68	1,73	1,78
14	18 -	1,54	1,64	1,69	1,74	1,64	1,69	1,74	1,79	1,69	1,74	1,79	1,84
15	20 -	1,60	1,70	1,75	1,80	1,70	1,75	1,80	1,85	1,75	1,80	1,85	1,90
16	22 -	1,66	1,76	1,81	1,86	1,76	1,81	1,86	1,91	1,81	1,86	1,91	1,96
17	24 -	1,72	1,82	1,87	1,92	1,82	1,87	1,92	1,97	1,87	1,92	1,97	2,02
18	26 -	1,78	1,88	1,93	1,98	1,88	1,93	1,98	2,03	1,93	1,98	2,03	2,08
19	28 -	1,84	1,94	1,99	2,04	1,94	1,99	2,04	2,09	1,99	2,04	2,09	2,14
20	30 -	1,90	2,00	2,05	2,10	2,00	2,05	2,10	2,15	2,05	2,10	2,15	2,20
21	32 -	1,96	2,06	2,11	2,16	2,06	2,11	2,16	2,21	2,11	2,16	2,21	2,26
22	34 -	2,02	2,12	2,17	2,22	2,12	2,17	2,22	2,27	2,17	2,22	2,27	2,32
23	36 -	2,08	2,18	2,23	2,28	2,18	2,23	2,28	2,33	2,23	2,28	2,33	2,38
24	38 -	2,14	2,24	2,29	2,34	2,24	2,29	2,34	2,39	2,29	2,34	2,39	2,44
25	40 -	2,20	2,30	2,35	2,40	2,30	2,35	2,40	2,45	2,35	2,40	2,45	2,50
26	42 -	2,26	2,36	2,41	2,46	2,36	2,41	2,46	2,51	2,41	2,46	2,51	2,56
27	44 -	2,32	2,42	2,47	2,52	2,42	2,47	2,52	2,57	2,47	2,52	2,57	2,62
28	46 -	2,38	2,48	2,53	2,58	2,48	2,53	2,58	2,63	2,53	2,58	2,63	2,68

Az állomány felsővezetői szolgálati beosztást betöltő tagjának alapilletménye megállapításához alkalmazandó szorzószámok:

1. Honvéd Vezérkar főnöke	26,00	
2. KNBSZ főigazgató	25,15	
3. Honvéd Vezérkar főnökének helyettese		24,40
4. KNBSZ főigazgató-helyettes	23,80	
5. KNBSZ igazgató (főigazgató-helyettes)	22,40	
6. Miniszteri rendeletben meghatározott, legalább vezérőrnagy rendszeresített rendfokozattal betölthető vezető beosztás	22,40	
7. Középszintű vezető szerv parancsnoka	21,55"	

3. melléklet: Rendvédelmi illetményrendszerek elemei

AZ ÚJ HSZT TERVEZETT ILLETMÉNYRENDSZERÉNEK ELEMEI

Alapilletmény	beosztási illetmény	a hivatásos állományú besorolása alapján megállapított fizetési fokozathoz tartozó illetményszorzó és a rendvédelmi illetményalap szorzata
	szolgálati időpótlék	a hivatásos szolgálatban eltöltött 10. évtől, öt évenként növekvő mértékű, az illetményalap meghatározott %-ában megállapított illetményelem
	hivatásos pótlék	a hivatásos állománynak az esküjében vállalt többlet kötelezettségek és a beosztással járó többlet igénybevétel, terhelés ellentételezését szolgálja. Mértékét a miniszter az illetményalap 50-400%-a között állapítja meg.
Egyéb pótlékok	nyelvtudási pótlék	a kiemelt nyelvekből (angol, német, francia) tett nyelvvizsga a többinél magasabb összegű pótlékra jogosítanak
	nagyfrekvenciás és ionizáló sugárzásnak, illetőleg mérgezésnek, valamint biológiai anyag feldolgozása közben fertőzés veszélyének kitétt beosztásban szolgálatot teljesítők pótléka	havonta az illetményalap 25%-a
	preferált településen szolgálatot teljesítők pótléka	havonta az illetményalap 50%-a
	délutáni pótlék	teljesített órákért az illetményalap 0,25%-a
	éjszakai pótlék	teljesített órákért az illetményalap 0,5%-a
készenléti pótlék	teljesített órákért az illetményalap 0,25%-a	

teljesítmény-juttatás	A hivatásos állományú az előző évi teljesítmény értékelésének eredményétől függően, a szervezeti egység számára a szervezeti teljesítményértékelés eredménye alapján a személyi előirányzaton belül biztosított költségvetési keret terhére évente két alkalommal egyenlő mértékű teljesítmény-juttatásban részesíthető.
-----------------------	--

SZOLGÁLATI IDŐPÓTLÉK	
szolgálati idő években	illetményalap %
10	75
15	100
20	125
25	150
30	180
35	210
40	250
45	320

NYELVTUDÁSI PÓTLÉK		
nyelvvizsga típusa	angol, német, francia	egyéb nyelvek
komplex felsőfokú (C1)	az illetményalap 100%-a	az illetményalap 50%-a
komplex középfokú (B2)	az illetményalap 60%-a	az illetményalap 30%-a
komplex alacsonyfokú (B1)	az illetményalap 15%-a	nem jár
felső fokú szóbeli vagy írásbeli nyelvvizsga	az illetményalap 50%-a	az illetményalap 25%-a
középfokú szóbeli vagy írásbeli nyelvvizsga	az illetményalap 30%-a	az illetményalap 15%-a

TÜLSZOLGÁLAT: pénzbeli megváltás nincs, csak szabadidős!	
elrendelhető	360 óra
önkéntes	120 óra

4. melléklet: Értékelő lap az egyéni fejlesztési céljainak szöveges meghatározásáról, méréséről, értékeléséről a közszolgálatban

		Teljesítményfokozatok													
s.sz.	Teljesítménykövetelmények	A mérés, illetve értékelés formája és az értékelő funkciója													
		100%			jó eredmény			megfelelő eredmény			átlag alatti eredmény			elfogadhatatlan eredmény	
		a teljesítés mérése			jóval határidő előtt teljesült			határidőre teljesült			késve teljesült			nem teljesült	
		értékelő vezető mérése			a meghatározott feletti teljesült			a meghatározottnak megfelelően teljesült			a meghatározott alatt teljesült			nem teljesült	
1.	elvárt eredmény meghatározása														
	elvárt határidő meghatározása														
	elvárt mérőpont, indikátor meghatározása														
	további év közben kapott öbbírtékelési szöveges meghatározása és mérése a felek szerinti														
n.	a részértékek összesített értéke														
	a teljesítés értékelése														
		100%													
		Kivétel: teljesítmény													
		jó teljesítmény													
		megfelelő teljesítmény													
		átlag alatti teljesítmény													
		elfogadhatatlan teljesítmény													
		Kivétel: teljesítmény													
		jó teljesítmény													
		megfelelő teljesítmény													
		átlag alatti teljesítmény													
		elfogadhatatlan teljesítmény													
		Kivétel: teljesítmény													
		100-91 %													
		98-96-94-92-90-86-82-78-74-70-66-62-58-54-50-48-46-44-42-40-38-36-34-32-30-28-26-24-22-20-18-16-14-12-10-8-0													
		100-99-97-95-93-91-87-83-79-75-71-67-63-59-55-51-49-47-45-43-41-33-25-17-9-8-0													
Összesítés															

Kelt:év.....hó.....nap

 értékelő személy

 értékelő vezető

5. melléklet: Értékelő lap az egyéni teljesítménykövetelmények meghatározásáról és méréséről a közszolgálatban

		Teljesítményfokozatok																										
s.sz.	Teljesítménykövetelmények	A mérés, illetve értékelés célja és az értékelő funkciója	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%														
			kimagasló eredmény	jó eredmény	megfelelő eredmény	átlag alatti eredmény	előlagadhatatlan eredmény																					
	az érékeléti év közben kapott főbb feladatának szöveges meghatározása	a teljesítés mérése	jóval határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült														
1.	elvárt eredmény meghatározása	értékelő vezető mérése	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült														
	elvárt határidő meghatározása	értékelő vezető mérése	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült														
	elvárt mérőpont, indikátor meghatározása	értékelő vezető mérése	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült														
n.	további év közben kapott főbb feladatának szöveges meghatározása és mérése a frissítés szerinti	értékelő vezető mérése	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült														
1.	a részmértekek összesített eredménye az érékeléti év közben kapott főbb feladatának szöveges meghatározása	a teljesítés értékelése	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%														
	további év közben kapott főbb feladatának szöveges meghatározása és értékelése	értékelő vezető mérése	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült														
n.	a részértékelések összesített eredménye	értékelő vezető mérése	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült														
	a részmértekek és -értékelések összesített eredménye	értékelő vezető mérése, illetve értékelése	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült	határozott felett teljesült														
Összesítés			100-99	98-96	94-91	92-87	90-83	86-79	82-75	78-71	74-67	70-63	66-59	62-55	58-51	54-47	50-43	46-39	42-35	40-33	36-29	32-25	28-21	24-17	20-13	16-9	12-5	8-0

Kelt:év.....hó.....nap
 értékelő személy
 értékelő vezető
 értékelő vezető

6. melléklet: Értékelő lap a Közigazgatási szerv vezetője által meghatározott vezetői/nem vezetői kompetenciákról a közszolgálatban

s.sz.	Kompetencia	Az értékelő funkciója	Teljesítményfokozatok											
			100%											
			kivételes teljesítmény		jó teljesítmény		megfelelő teljesítmény		átlag alatti teljesítmény		elfogadhatatlan teljesítmény			
		98-99	90-97	82-81	74-71	66-63	58-55	50-49	42-41	32-25	24-17	16-9	8-0	
1.	kompetencia 1	értékelő vezető értékelése												
2.	kompetencia 2	értékelő vezető értékelése												
3.	kompetencia 3	értékelő vezető értékelése												
4.	kompetencia 4	értékelő vezető értékelése												
5.	kompetencia 5	értékelő vezető értékelése												
6.	kompetencia 6	értékelő vezető értékelése												
	Munkáltatói jogkör gyakorlója által meghatározott vezetői/nem vezetői kompetenciák													
1.	kompetencia 1	értékelő vezető értékelése												
2.	kompetencia 2	értékelő vezető értékelése												
3.	kompetencia 3	értékelő vezető értékelése												
	Összesített részértékelés	értékelő vezető értékelése												
			kivételes teljesítmény 100-91 %		jó teljesítmény 90-71 %		megfelelő teljesítmény 70-51 %		átlag alatti teljesítmény 50-41 %		elfogadhatatlan teljesítmény 40-0 %			
			98-99	90-97	82-81	74-71	66-63	58-55	50-49	42-41	32-25	24-17	16-9	8-0

Kelt,év.....hó.....nap

.....
értékelő személy

.....
értékelő vezető

7. melléklet: Értékelő lap a teljesítményértékelés kötelező elemeiről a közszolgálatban

sz.	Értékelési modul	Az értékelés ideje	Az értékelés funkciója	Teljesítményfokok							elfogadhatóan teljesítmény																									
				100%		jó teljesítmény		megfelelő teljesítmény		átlag alatti teljesítmény																										
				kvázi teljesítmény	teljesítmény	90-91%	80-81%	70-71%	60-61%	50-51%		40-41%																								
A				100%	90-91%	80-81%	70-71%	60-61%	50-51%	40-41%	30%																									
A teljesítményértékelés kötelező elemei				100	98	96	94	92	90	86	82	78	74	70	66	62	58	54	50	48	46	44	42	40	32	24	16	8-0								
1.				99	97	95	93	91	87	83	79	75	71	67	63	59	55	51	49	47	45	43	41	33	25	17	9	0								
2.																																				
3.																																				
4.																																				
A teljesítményértékelés kötelező elemei 70 %																																				
A teljesítményértékelés ajánlott elemei 30 %																																				
B																																				
B teljesítményértékelés kötelező elemei																																				
B teljesítményértékelés ajánlott elemei																																				
C																																				
C teljesítményértékelés kötelező elemei																																				
C teljesítményértékelés ajánlott elemei																																				

Kelt:év.....hó.....nap

értékelő személy

értékelő vezető

9. melléklet: Teljesítményértékelő lap a versenyszférában

Értékelőlapok

Teljesítményértékelő lap	
A szervezeti egység megnevezése	
A munkakör megnevezése	
A munkavállaló neve	
Az értékelő neve	
Az értékelésen részt vevő neve, beosztása	

Az értékelési periódusban a munkavállaló főbb feladatai:

Szakmai feladatok:

Vezetői feladatok:

10. melléklet: Értékelő lap a létrejött megállapodások, célkitűzések teljesítéséről a versenyszférában

1. Az előző értékeléskor létrejött megállapodások, célkitűzések teljesítése			
Sor-szám	Cél, feladat	Teljesítményszint	Megjegyzés
A munkavégzéshez kapcsolódó célkitűzések:			
1.			
2.			
3.			
4.			
Fejlesztési célkitűzések:			
1.			
2.			
3.			
4.			

A megállapodások teljesítésének összegző, szöveges értékelése:

11. melléklet: Értékelő lap a kompetenciák értékeléséről a versenyszférában

2. A kompetenciák értékelése				
Sor- szám	Tényező megnevezése	Követelmény- szint	Teljesítmény- szint	Szöveges megjegyzés
	A szakmai munka értékelésének tényezői			
1.	Problémára való nyitottság			
2.	Problémamegoldás			
3.	Önálló munkavégzés			
4.	Folyamatos szakmai fejlődés			
5.	Pszichés terhelhetőség			
6.	Kommunikáció			
7.	Együttműködés			
8.	Motiváció			
9.	A szervezet iránti lojalitás			
	A vezetői munka értékelésének tényezői			
10.	Vezetői döntés			
11.	Stratégiai gondolkodás			
12.	Felelősségvállalás			
13.	Konfliktuskezelés			
14.	Munkaszervezés			
15.	Munkatársak menedzselése			
A kompetenciák szerinti értékelés szöveges összegzése:				
A teljesítmény összegző, szöveges megítélése:				

12. melléklet: A versenyszféra megállapodásai a következő időszakra

Megállapodások a következő időszakra	
Szakmai célkitűzések:	
Fejlesztési célkitűzések:	
A vezető menedzselési feladatai:	

A munkavállaló megjegyzései az értékelésre:

Kelt:.....

.....
az értékelő aláírása

.....
az értékelt aláírása

13. melléklet: A Zala Megyei Kormányhivatal ellenőrzési nyomvonal

ELLENŐRZÉSI NYOMVONAL

Szervezeti egység: Humánpolitikai Főosztály

Főtevékenység megnevezése:

Sor- szám	Tevékenység feladat	Jogszábai alap	Előkészítés	Keletkező dokumentum	Felelős/ kötelezettségvállaló	Határidő	Ellenőrzési/érvényesítés			Utalványozás/ ellenjegyzés/ kötőhatóság	Pénzügyi tejesítés
							Gépi	Ügyintézői	Vezetői		
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Létszám-gazdálkodás										
1.1.	Költségvetési engedélyezett létszámkeret (közszolgálati) meghatározása (közszolgálati) szakigazgatási szervek és járási hivatalok szerinti létszám meghatározása)	Mt. Kötv. Költségvetési törvény	Költségvetési tárgyalás	Költségvetési jegyzőkönyv	kormány megbízott pénzügyi főosztályvezető	költségvetési tárgyalás			kormány megbízott pénzügyi főosztályvezető		
1.2.	Létszám-gazdálkodás	Mt. Kötv. Költségvetési törvény	Statisztikai, munkajogi és engedélyezett létszám nyilvántartása	Havi létszámjelentés, adatszolgáltatás a rehab. h.j. teljesítéséhez, beszámolóhoz	humánpolitikai ügyintéző	havi, negyedéves, éves, folyamatos			humánpolitikai főosztályvezető		
2.	Munkaadó kiválasztás										
2.1.	Kiválasztás pályázat, hirdetés, toborzás (adatbázis, belső adatbázis áttelepítés)	Mt. Kötv. SZMSZ Ügyrend Kötv. Tűzvédelem Munkavédelem	Munkaadó, munkaadó térkép meghatározása	Pályázat kiírás, hirdetés, toborzási és belső adatbázis alapján megkeresés, kikerő elkészítése, pályázati jegyzőkönyv, munkaadó leírás	humánpolitikai ügyintéző	folyamatos			humánpolitikai főosztályvezető		
2.2.	Kiválasztott személyektől az alkalmazáshoz szükséges okmányok bekérése	Mt. Kötv. Képesítési előírás	A kiválasztott személy tájékoztatása a szükséges dokumentumokról, Munkakönyv, munkaviszony igazolás, közalkalmazotti igazolás, fenykép, iskolai oklevelek bemutatása, erkölcsi bizonyítvány, önéletrajz leadása.	Eredeti, illetve hitelesített személyi okmányok	humánpolitikai ügyintéző	jogviszony létesítés napjára			humánpolitikai főosztályvezető		
2.3.	A beért okmányok alapján a felvételi javaslat elindítása	Mt. Kötv. Képesítési előírás	Felvételi javaslat adatainak kitöltése	Tájékoztatás felvitelre javasolt személyről, Felvételi javaslat	humánpolitikai ügyintéző	jogviszony létesítés napjára			humánpolitikai főosztályvezető	pénzügyi főosztályvezető	

14. melléklet: A Zala Megyei Kormányhivatal ellenőrzési nyomvonal

ELLENŐRZÉSI NYOMVONAL

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2.4.	Munkába állás előtti intézkedések	Mt. Ktv. Rtv. SZMSZ Ügyrend KSZ Tűzvédelem Munkavédelem	Okmányok előkészítése	Személyi adatlap, orvosi beutalás munkaköri alkalmassági vizsgálatra, összeérhetetlenségi nyilatkozat, vagyonnyilatkozat, védett állományba sorolás adatlap és nyilatkozat, munkavédelmi-tűzvédelmi oktatás regisztrálása, esküokmány, lloktartási nyilatkozat, Gyermekek után járó pótszabadság igényléséről nyilatkozat, adó nyilatkozatok	humánpolitikai ügyintéző	jogviszony létesítés napjálj			humánpolitikai fősztályvezető		
3.	Kormányzati szolgálati jogviszony										
3.1.	Kormányzati szolgálati jogviszony létesítése	Ktv. Képesítési előírás	KIR, Wintiszt és MKK rendszerben az adatok rögzítése, járandóságok megállapítása, elszámolás előkészítése, MKK tájékoztatása	Kinevezési okmány, munkaköri leírás, személyi anyag, közszolgálati alapszolgálati tájékoztató elkészítése, biztosított jogviszonyra vonatkozó bejelentés	humánpolitikai ügyintéző	jogviszony létesítés napja			humánpolitikai fősztályvezető	kormány megbízott, szakigazgatási szerv vezetője, járási hivatalvezető, pénzügyi fősztályvezető	
3.2.	Kormányzati szolgálati jogviszony megszüntetése	Ktv.	KIR, Wintiszt és MKK rendszerben az adatok rögzítése, járandóságok megállapítása, elszámolás előkészítése, megismerésének előkészítése, MKK tájékoztatása	Kormányfővel szembeni jogviszonyt megszüntető okmány, Közzolgálati igazolás, Elszámoló lap, Juttatásokról, eszközhasználatról, jogosultságokról szóló elszámolás, Munkáltatói igazolás, Igazolólap a munkaj. megáll., Adatlap a bíróságv. megh. tart. közl., Tartalékállományba helyezés	humánpolitikai ügyintéző	jogviszony megszűnés napjálj			humánpolitikai fősztályvezető	kormány megbízott, szakigazgatási szerv vezetője, járási hivatalvezető, pénzügyi fősztályvezető	

15. melléklet: A Zala Megyei Kormányhivatal ellenőrzési nyomvonal

ELLENŐRZÉSI NYOMVONAL

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3.3.	Jogviszony időtartama alatt a kormányviszteselő és közszolgálati ügykezelő pályázatának figyelemmel kísérése	Kítv.	Naprakész nyilvántartás vezetése	Vezetői kinevezés, átsorolás, teljesítményértékelés dokumentumai, minősítés, jubileumi jutalomról kiértékelés, soros és soron kívüli illetményemelésről igazolások, munkáltatói továbbfejlesztési iratai	humánpolitikai ügyintéző	folyamatos			humánpolitikai főosztályvezető	kormány megbízott, szakigazgatási szerv vezetője, járási hivatalvezető, pénzügyi főosztályvezető	
3.4.	Kirendelés, átirányítás	Kítv. KSZ	Kirendelhetőség, átirányíthatóság felülvizsgálata	Kirendelési, átirányítási irat Nyilvántartás	humánpolitikai ügyintéző	jogszabályban előírt határidő			humánpolitikai főosztályvezető	kormány megbízott, szakigazgatási szerv vezetője, járási hivatalvezető, pénzügyi főosztályvezető	
3.5.	Helyettesítés	Kítv. KSZ	Helyettesítés jogosságának megállapítása	Átirányítás helyettesítési feladatok ellátására - irat	humánpolitikai ügyintéző	folyamatos			humánpolitikai főosztályvezető	kormány megbízott, szakigazgatási szerv vezetője, járási hivatalvezető, pénzügyi főosztályvezető	
3.6.	Rendkívüli munka	Kítv. KSZ	Rendkívüli munka elrendelhetőségének a vizsgálata	Rendkívüli munka elrendelés - irat Rendkívüli munka elszámolásának nyilvántartása	rendkívüli munka elrendelésére jogosult vezető, humánpolitikai ügyintéző	folyamatos			humánpolitikai főosztályvezető		
3.7.	Jogviszonyból eredő kötelezettség vétkes megszűnése miatti fegyelmi és kártérítési felelősségi eljárás lefolytatása	Kítv.	Fegyelmi bizottság kijelölése	Jegyzőkönyv, Fegyelmi határozata	humánpolitikai főosztályvezető	jogszabályban előírt határidő			kormány megbízott, szakigazgatási szerv vezetője, járási hivatalvezető		
3.8.	Képzés, továbbképzés	Kítv. Továbbképzés Képesítési előírás Alapvizsga Szakvizsga	Képzési kötelezettségek, illetve igények felmérése	Továbbképzési terv, tanulmányi szerződés	humánpolitikai ügyintéző	képzés, továbbképzés kezdete			humánpolitikai főosztályvezető	kormány megbízott, szakigazgatási szerv vezetője, járási hivatalvezető, pénzügyi főosztályvezető	
3.9.	Szabadság/tanulmányi szabadság megállapítása	Mt. Kítv. Munka-és pihenőidőre vonatkozó rendelet	Jogszerű szabadság megállapítás és nyilvántartás	Szabadság megállapítás dokumentuma, szabadságigazolás ütemterv, jelenléti lv, szabadság engedély, nyilatkozat, intézményi igazolás	humánpolitikai ügyintéző	folyamatos			humánpolitikai főosztályvezető	kormány megbízott, szakigazgatási szerv vezetője, járási hivatalvezető, pénzügyi főosztályvezető	
4.1.	TER információs program támogató felülvizsgálata	Kítv. Közzsz. egyéni/tejj. ért.	Program felület feltöltése és karbantartása	Statistikai nyilvántartás, szervezeti egységek listája, értékelők listája, érkezők listája, tevékenység napló,	humánpolitikai ügyintéző	jogszabályban előírt határidő, illetve folyamatos			humánpolitikai főosztályvezető		

16. melléklet: A Zala Megyei Kormányhivatal ellenőrzési nyomvonal

ELLENŐRZÉSI NYOMVONAL

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4.2. Tejesítményértékelés célkitűzései	Ktv. Közz. egyéni tejj. ért.	Egyéni tejesítmény követelmények meghatározása, a kompetencia alapú munkamagatartás meghatározása	Követelmények meghatározása az egyéni tejesítményértékeléshez	Tejesítményértékelésre jogosult vezetők	jogszabályban előírt határidő				humánpolitikai főosztályvezető		
4.3. Értékelés, minősítés	Ktv. Közz. egyéni tejj. ért.	Dolgozók tevékenységének áttekintése, értékelése, minősítése	Értekelő lap a tejesítménykövetelmények értékeléséről, Minősítési lap, Okmány illemény változásról	Tejesítményértékelésre jogosult vezetők	jogszabályban előírt határidő				humánpolitikai főosztályvezető	kormány megbízott, szakigazgatási szerv vezetője, járási hivatalvezető, pénzügyi főosztályvezető	
5. Vagyonnyilatkozattételi kötelezettség											
5.1. Vagyonnyilatkozattételi kötelezettség megállapítása	Ktv. SZMSZ	Vagyon	Vagyonnyilatkozattételi kötelezettség megállapítása és nyilvántartása	Tájékoztató vagyonnyilatkozattételi kötelezettségről	humánpolitikai ügyintéző	jogszabályban előírt határidő			kormány megbízott, szakigazgatási szerv vezetője, járási hivatalvezető		
5.2. Vagyonnyilatkozattételi kötelezettség ellenőrzése	Ktv. SZMSZ	Vagyon	Vagyonnyilatkozat dokumentációjának biztosítása	Átadás-átvételi igazolás, Vagyonnyilatkozat	humánpolitikai ügyintéző	jogszabályban előírt határidő			kormány megbízott, szakigazgatási szerv vezetője, járási hivatalvezető		
6. Fontos, bizalmas munkakörök és a nemzetbiztonsági ellenőrzés											
6.1. Fontos és bizalmas munkakörök felmérése	Ktv. Nemzetbizt. tv. Nemzetbizt. körm. rend	Fontos és bizalmas munkakört betöltők felmérése	Nyilatkozat		humánpolitikai ügyintéző	jogszabályban előírt határidő			humánpolitikai főosztályvezető		
6.2. Nemzetbiztonsági ellenőrzések kezdeményezése	Ktv. Nemzetbizt. tv. Nemzetbizt. körm. rend	Nemzetbiztonsági ellenőrzés kezdeményezés szükségességének megállapítása	Feltesztelés		humánpolitikai ügyintéző	jogszabályban előírt határidő			humánpolitikai főosztályvezető		
7. Egyéb juttatások											
7.1. Cafeteria juttatás	Mt. Ktv. Szja KSZ	Jogosultság és a juttatás összegének megállapítása. Évközi belépő esetén az iddarányos összeg kiszámítása.	Cafeteria nyilatkozat	humánpolitikai ügyintéző, pénzügyi ügyintéző					pénzügyi főosztályvezető	kormány megbízott, szakigazgatási szerv vezetője, járási hivatalvezető, pénzügyi főosztályvezető	
7.2. Kiutelés	KSZ	A szervezeti egységek részére a kiutelési keretszámok meghatározása. A beérkező javaslatok összesítése és döntésre előkészítése.	Javaslat kiutelés adományozására	kormány megbízott, szakigazgatási szerv vezetője, járási hivatalvezetők	előírt határidőben				kormány megbízott	kormány megbízott, szakigazgatási szerv vezetője, járási hivatalvezető, pénzügyi főosztályvezető	
7.3. Szociális segély	KSZ	Igények előkészítése	Igénylap	humánpolitikai ügyintéző, pénzügyi ügyintéző	humánpolitikai ügyintéző, pénzügyi ügyintéző	folyamatos			felgazgató	Kormány megbízott, pénzügyi főosztályvezető	
7.4. Illeményelőleg	KSZ	Igények előkészítése	Igénylap	humánpolitikai ügyintéző, pénzügyi ügyintéző	humánpolitikai ügyintéző, pénzügyi ügyintéző	folyamatos			felgazgató	Kormány megbízott, pénzügyi főosztályvezető	

17. melléklet: A Zala Megyei Kormányhivatal ellenőrzési nyomvonal

ELLENŐRZÉSI NYOMVONAL

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
7.5.	Munkáltatói lakáshitel	Lakás	Igények előkészítése	Kérelem (szükséges mellékleteivel)	kormány megbízott, lakásbizottság, humánpolitikai ügyintéző	folyamatos			kormány megbízott	Kormány megbízott, szakigazgatási szerv vezetője, járási hivatalvezető, pénzügyi főosztályvezető	
7.6.	Célfeladat, céljuttatás	Juttatásokra vonatkozó korm.rend.	Célfeladatok, céljuttatások nyilvántartása	Nyilvántartás	humánpolitikai ügyintéző	folyamatos			humánpolitikai főosztályvezető		
8.	Foglalkozás egészségügyi ellátás										
8.1.	Foglalkozás egészségügyi ellátás biztosítása	KSZ Munkavédelmi EüM. rendelet	Kötelezettség, jogosultság megállapítása	Időszakos munkaköri alkalmassági vizsgálatra beutaló valamint munkakörfelfoszló alkalmassági vélemény	humánpolitikai ügyintéző	folyamatos			humánpolitikai főosztályvezető	Kormány megbízott, pénzügyi főosztályvezető	
8.2.	Képernyő előtti munkavégéshez szükséges időszakos orvosi vizsgálat	KSZ EÜM rendelet	Jogosultság megállapítása, névsor elkészítése, vizsgálatok megszervezése	Beutaló, szerződés	humánpolitikai ügyintéző	folyamatos			humánpolitikai főosztályvezető	Kormány megbízott, pénzügyi főosztályvezető	
9.	Adatszolgáltatás										
9.1.	Statistikai jelentések	Adatgyűjtés	Havi, negyedéves, éves jelentések elkészítése	Statistikai jelentés	humánpolitikai ügyintéző	előírt határidőben			humánpolitikai főosztályvezető		
9.2.	KSA adatszolgáltatás	Ktv. Prémium évek Adatkezelés	Bejelentkezés a KSA informatikai felületre, Közzolgáltatási alapnyilvántartás vezetése	Szervezeti adatokra vonatkozó adatlapok	humánpolitikai ügyintéző	előírt határidőben			humánpolitikai főosztályvezető		
9.3.	Költségvetési jelentések	Ml. Ktv. Költségvetési törvény Áhl. Ávr. Ánsz.	Adatszolgáltatás az engedélyezett a munkajogi és a statisztikai leltármódl	Létszám kimutatás	humánpolitikai ügyintéző	előírt határidőben			pénzügyi főosztályvezető		
9.4.	Célfeladat, céljuttatás	Juttatásokra vonatkozó korm.rend.	Adatszolgáltatás a célfeladatok, céljuttatások kifizetéséről	Kimutatás	humánpolitikai ügyintéző	előírt határidőben			humánpolitikai főosztályvezető, pénzügyi főosztályvezető		
10.	Munkaviszony										
10.1	Munkaviszony létesítés	Ml.	KIR és Wmiszti rendszerben az adatok rögzítése, Munkaszerződés előkészítése, szükséges igazolások, dokumentumok beszerzése	Munkaszerződés Tílokkarítási Nyilatkozat, biztosítási jogviszonyra vonatkozó bejelentés	humánpolitikai ügyintéző	jogviszony létesítés napja			humánpolitikai főosztályvezető	kormány megbízott, szakigazgatási szerv vezetője, járási hivatalvezető, pénzügyi főosztályvezető	

18. melléklet: A Zala Megyei Kormányhivatal ellenőrzési nyomvonal

ELLENŐRZÉSI NYOMVONAL

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
10.2. Munkaviszony megszüntetése	Mt. Ktv.		KIR és Winitiszt rendszerben az adatok rögzítése, járandóságok megállapítása, elszámolás előkészítése	Munkaviszony megszüntető irat, Elszámoló lap, Juttatásokról, eszközhasználatról, poposultságokról szóló elszámolás, Munkáltatói igazolás, Igazolólap a munk., megáll., Adattalap a bíróságtól, megh. lat. köt.	humánpolitikai ügyintéző	megszűnés napja			humánpolitikai főosztályvezető	Kormány megbízott, szakigazgatási szerv vezetője, járási hivatalvezető, pénzügyi főosztályvezető	
11. Prémiuméves foglalkoztatási jogviszony											
11.1. Prémiuméves foglalkoztatási jogviszony megszüntetése	Ptv.		KIR és Winitiszt rendszerben az adatok rögzítése, járandóságok megállapítása, elszámolás előkészítése	Jogviszony megszüntető irat, Elszámoló lap, Juttatásokról, eszközhasználatról, poposultságokról szóló elszámolás, Munkáltatói igazolás, Igazolólap a munk., megáll., Adattalap a bíróságtól, megh. lat. köt.	humánpolitikai ügyintéző	jogviszony megszünés napja			humánpolitikai főosztályvezető	Kormány megbízott, szakigazgatási szerv vezetője, járási hivatalvezető, pénzügyi főosztályvezető	
12. Munkáltatói intézkedések törvényességi ellenőrzése											
12.1. Értéslés törvényességi ellenőrzésről	Ktv. Korm. hat.		Értéslés törvényességi ellenőrzés tárgyáról, időpontjáról	Értéslés	humánpolitikai ügyintéző	postszabályban előírt határidő			humánpolitikai főosztályvezető		
12.2. Törvényességi ellenőrzés	Ktv. Korm. hat.		Törvényességi ellenőrzés, a megállapított hiányosságokról, törvényességekről a felügyeleti szerv, vagy fenntartó értesítése	Jegyzőkönyv	humánpolitikai ügyintéző	postszabályban előírt határidő			humánpolitikai főosztályvezető		
13. Munka-és tűzvédelem	Munka Tűzvédelem		Munka-és tűzvédelmi feladatok biztosítása, kötelezettség, jogosultság megállapítása	Nyilatkozat munkavédelmi ismeretek elsajátításáról, Tűzvédelmi oktatási nyilatkozat	humánpolitikai ügyintéző	postszabályban előírt határidő			humánpolitikai főosztályvezető		
14. Megbízhatósági vizsgálat, védett állomány											
14.1. Védett állományba tartozó munkakörök felmérése	Ktv. Rtv.		Védett állományba tartozó munkakörök felmérése	Védett állományba sorolás adattalap és nyilatkozat belső felmérése	humánpolitikai ügyintéző	postszabályban előírt határidő, illetve folyamatos			humánpolitikai főosztályvezető		
14.2. Adatszolgáltatás a védett állományról	Ktv. Rtv.		Adatszolgáltatás	Kimutatás a védett állományról	humánpolitikai ügyintéző	folyamatos			humánpolitikai főosztályvezető		

**19. melléklet: 2014-ben a Zala Megyei Kormányhivatalhoz
belépő dolgozók**

Sorszám	Szervezeti egység	Beosztása, besorolása	Jogviszony típusa	Jogviszony kezdő dátuma
1.	KESZTHELYI JÁRÁSI HIVATAL HATÓSÁGI OSZTÁLY	II.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.01.01
2.	KESZTHELYI JÁRÁSI HIVATAL OKMÁNYIRODAI OSZTÁLY	I.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.01.01
3.	JÁRÁSI MUNKAÜGYI KIRENDELTSÉG	I.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.01.01
4.	ZALAEGERSZEGI JÁRÁSI HIVATAL JÁRÁSI NÉPEGÉSZSÉGÜGYI INTÉZETE	I.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.01.02
5.	TÖRZSHIVATAL KOORDINÁCIÓS ÉS SZERVEZÉSI FŐO.SZERV.O.	II.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.01.02
6.	ZALAEGERSZEGI JÁRÁSI HIVATAL JÁRÁSI FÖLDHIVAL INGATLAN- NYILVÁNTARTÁSI OSZTÁLY	II.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.01.13
7.	LETENYEI JÁRÁSI HIVATAL JÁRÁSI FÖLDHIVATALA	II.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.01.16
8.	MUNKAVÉDELMI ÉS MUNKAÜGYI SZAKIGAZGATÁSI SZERV MUNKAÜGYI FELÜGYELŐS	I.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.02.03
9.	NAGYKANIZSAI JÁRÁSI HIVATAL JÁRÁSI FÖLDHIVATAL FÖLGMÉRÉS ÉS FÖLDÜGYI OSZTÁLY	I.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.02.24

10.	LENTI JÁRÁSI HIVATAL JÁRÁSI MUNKAÜGYI KIRENDELTSÉGE	I.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.03.12
11.	TÖRZSHIVATAL INFORMATIKAI F.OSZTÁLY JÁR. HIV.INFORM.O.	II.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.03.17
12.	KESZTHELYI JÁRÁSI HIVATAL JÁR. ÁLLATEGÉSZSÉGÜGYI ÉS ÉLELMIS	I.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.03.17
13.	ZALAEGERSZEGI JÁRÁSI HIVATAL HATÓSÁGI OSZTÁLY	I.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.03.21
14.	KESZTHELYI JÁRÁSI HIVATAL JÁRÁSI FÖLDHIVATALA INGATLANYT. O.	I.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.03.24
15.	NYUGDÍJBIZT.IG. NYUGELLÁTÁSI FŐO.IGÉNYELBÍRÁLÁSI OSZTÁLY II.	II.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.04.01
16.	MUNKAÜGYI KÖZPONT PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI OSZTÁLY	I.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.04.01
17.	ZALAEGERSZEGI JÁRÁSI HIVATAL HATÓSÁGI OSZTÁLY	II.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.04.01
18.	LENTI JÁRÁSI HIVATAL KORMÁNYABLAK OSZTÁLY	I.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.04.11
19.	ÉPÍTÉSÜ. ÉS ÖRÖKSÉGV.HIV.ÉPÍTÉSÜGYI ÉS ÖRÖKS.VÉD.OSZ	KÜ	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.04.22
20.	KESZTHELYI JÁRÁSI HIVATAL HATÓSÁGI OSZTÁLY	II.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.04.22

21.	ZMKH. ZALASZENTGRÓTI JÁRÁSI HIVATAL HATÓSÁGI OSZTÁLY	I.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.04.25
22.	TÖRZSHIVATAL PÉNZÜGYI FŐOSZTÁLY JÁRÁSI HIV.PÉNZÜGYI OSZT.	II.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.04.30
23.	TÖRZSHIVATAL KOORDINÁCIÓS ÉS SZERVEZÉSI FŐO.SZERV.O.	II.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.05.05
24.	KÖZLEKEDÉSI FEL. KÖZÚTI JÁRMŰ FŐO.K.J. MŰSZAKI O.	I.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.05.05
25.	NAGYKANIZSAI JÁR.HIVATAL JÁR.FÖLGHIV.ING-NYT. O	I.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.05.05
26.	ZALAEGRSZEGI JÁR.HIV.JÁR. NÉPEGÉSZSÉGÜGYI INTÉZETE	I.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.05.05
27.	ZALASZENTGRÓTI JÁRÁSI HIVATAL JÁRÁSI GYÁMHIVATALA	I.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.05.06
28.	NAGYKANIZSAI JÁRÁSI HIV.JÁRÁSI FÖLDHIV.FÖLGMÉR.ÉS FÖLDÜ.O	II.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.05.08
29.	ERDÉSZETI IGAZGATÓSÁG ERDŐFELÜGY.ÉS HATÓSÁGI OSZTÁLY	I.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.05.16
30.	LETENYEI JÁRÁSI HIVATAL OKMÁNYIRODAI OSZTÁLY	I.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.06.01
31.	ZALASZENTGRÓTI JÁRÁSI HIVATAL HATÓSÁGI OSZTÁLY	I.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.06.01
32.	LETENYEI JÁRÁSI HIVATAL JÁRÁSI GYÁMHIVATALA	I.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.06.02
33.	LENTI JÁRÁSI HIVATAL JÁRÁSI MUNKAÜGYI KIRENDELTSÉGE	I.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.06.16

34.	ZALAEGRSZEGI JÁRÁSI HIVATAL HATÓSÁGI OSZTÁLY	I.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.06.16
35.	ZALAEGRSZEGI JÁRÁSI JÁRÁSI ÉPÍTÉSÜGYI ÉS ÖRÖKSÉGVÉDELMI HIVATALAHIVATAL HATÓSÁGI OSZTÁLY	I.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.06.23
36.	KORMÁNYMEGBÍZOTT	Vez	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.07.01
37.	ZALAEGRSZEGI JÁRÁSI HIVATAL HATÓSÁGI OSZTÁLY	I.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.07.02
38.	KESZTHELYI JÁRÁSI HIVATAL HATÓSÁGI OSZTÁLY	II.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.08.01
39.	ZALAEGRSZEGI JÁRÁSI HIVATAL HATÓSÁGI OSZTÁLY	Mt.	munkaviszony	2014.08.01
40.	NAGYKANIZSAI JÁRÁSI HIVATAL HATÓSÁGI OSZTÁLY	Mt.	munkaviszony	2014.08.02
41.	TÖRZSHIVATAL KOORDINÁCIÓS ÉS SZERVEZÉSI FŐOSZTÁLY, SZERVEZÉSI OSZTÁLY	Mt.	munkaviszony	2014.10.21
42.	FOGYASZTÓVÉDELMI FELÜGYELŐSÉG	II.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.10.30
43.	TÖRZSHIVATAL TÖRVÉNYESSÉGI FŐOSZTÁLY	I.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.11.01
44.	LENTI JÁRÁSI HIVATAL HATÓSÁGI OSZTÁLY	I.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.11.03
45.	ZALASZENTGRÓTI JÁRÁSI HIVATAL JÁRÁSI FÖLDHIVATAL	I.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.11.17
46.	LENTI JÁRÁSI HIVATAL JÁRÁSI FÖLDHIVATAL	I.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.11.24

47.	MUNKAVÉDELMI ÉS MUNKAÜGYI SZAKIG. SZERV MUNKAVÉDELMI FELÜGYELŐSÉG	I.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.12.12
48.	ERDÉSZETI IGAZGATÓSÁG ERDŐFELÜGY.ÉS HATÓSÁGI OSZTÁLY	II.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.12.15
49.	ZALAEGRSZEGI JÁRÁSI HIVATAL JÁRÁSI FÖLDHIVATAL INGATLAN- NYILVÁNTARTÁSI OSZTÁLY	I.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.12.15
50.	EGÉSZSÉGBIZTOSÍTÁSI PÉNZTÁRI SZAKIGAZGATÁSI SZERV NYILVÁNTARTÁSI OSZTÁLY	II.	kormányzati szolgálati jogviszony	2014.12.15

**20. melléklet: 2014-ben a Zala Megyei Kormányhivataltól kilépő
dolgozók**

Sorszám	Szervezeti egység	Beosztása, besorolása	Jogviszony megszűnésének, megszüntetésének oka: jogszabályi hivatkozás száma (§, bek., pontja)	Jogviszony megszűnésének, megszüntetésének időpontja
1.	NYUGDÍJBIZT.IG. NYUGELLÁTÁSI FŐO.IGÉNYELBÍRÁLÁSI OSZTÁLY II.	II.	Kttv. 60. § (2) c)	2014.01.06
2.	KESZTHELYI JÁRÁSI HIVATAL HATÓSÁGI OSZTÁLY	I.	Kttv. 60. § (2) b)	2014.01.14
3.	ZALAEGERSZEGI JÁRÁSI HIVATAL JÁRÁSI GYÁMHIVATALA	II.	Kttv. 60. § (2) a)	2014.01.15
4.	KESZTHELYI JÁRÁSI HIVATAL OKMÁNYIRODAI OSZTÁLY	I.	Kttv. 60. § (1) b)	2014.01.27
5.	KÖZLEKEDÉSI FEL. KÖZÚTI JÁRMŰ FŐO.K.J. MŰSZAKI O.	I.	Kttv. 60. § (2) a)	2014.01.31
6.	NAGYKANIZSAI JÁR.HIVATAL JÁR.FÖLGHIV.ING-NYT. O	I.	Kttv. 60. § (2) a)	2014.02.01
7.	ZALAEGERSZEGI JÁRÁSI HIVATAL OKMÁNYIRODAI OSZTÁLY	I.	Kttv. 60. § (2) a)	2014.02.16
8.	NAGYKANIZSAI JÁRÁSI HIV.JÁRÁSI FÖLDHIV.FÖLGMÉR.ÉS FÖLDÜ.O	I.	Kttv. 60. § (2) a)	2014.02.28
9.	ZALAEGERSZEGI JÁRÁSI HIVATAL OKMÁNYIRODAI OSZTÁLY	II.	Kttv. 60. § (2) c)	2014.02.28
10.	ZALAEGERSZEGI JÁRÁSI HIVATAL HATÓSÁGI OSZTÁLY	I.	Kttv. 60. § (2) c)	2014.02.28
11.	KESZTHELYI JÁRÁSI HIVATAL HATÓSÁGI OSZTÁLY	I.	Kttv. 60. § (2) e)	2014.03.15

12.	ZALAEGERSZEGI JÁRÁSI HIVATAL HATÓSÁGI OSZTÁLY	II.	Kttv. 60. § (2) b)	2014.03.16
13.	MUNKAÜGYI KÖZPONT PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI OSZTÁLY	I.	Kttv. 60. § (2) d)	2014.03.31
14.	MUNKAVÉDELMI ÉS MUNKAÜGYI SZAKIG. SZERV MUNKAÜGYI FELÜGYELŐS	I.	Kttv. 60. § (2) c)	2014.03.31
15.	KESZTHELYI JÁRÁSI HIVATAL OKMÁNYIRODAI OSZTÁLY	I.	Kttv. 60. § (2) b)	2014.03.31
16.	ZALAEGERSZEGI JÁR.HIV.JÁR. NÉPEGÉSZSÉGÜGYI INTÉZETE	I.	Kttv. 60. § (2) b)	2014.04.13
17.	NAGYKANIZSAI JÁRÁSI HIVATAL JÁRÁSI GYÁMHIVATALA	I.	Kttv. 60. § (2) e)	2014.04.15
18.	TÖRZSHIVATAL PÉNZÜGYI FŐOSZTÁLY JÁRÁSI HIV.PÉNZÜGY.OSZTÁLYA	II.	Kttv. 60. § (2) a)	2014.04.20
19.	TÖRZSHIVATAL KOORDINÁCIÓS ÉS SZERVEZÉSI FŐO.SZERV.O.	I.	Kttv. 60. § (1) b)	2014.04.27
20.	ERDÉSZETI IGAZGATÓSÁG	Vez	Kttv. 60. § (2) a)	2014.04.30
21.	FÖLDHIVATAL INGATLAN- NYILVÁNTARTÁSI OSZTÁLY	I.	Kttv. 60. § (2) b)	2014.04.30
22.	FOGYASZTÓVÉDELMI FELÜGY.	II.	Kttv. 60. § (2) a)	2014.04.30
23.	LETENYEI JÁRÁSI HIVATAL OKMÁNYIRODAI OSZTÁLY	II.	Kttv. 60. § (2) c)	2014.04.30
24.	LENTI JÁRÁSI HIVATAL JÁRÁSI GYÁMHIVATALA	I.	Kttv. 60. § (2) a)	2014.04.30
25.	NAGYKANIZSAI JÁRÁSI HIV.JÁRÁSI FÖLDHIV.FÖLGMÉR.ÉS FÖLDÜ.O	I.	Kttv. 60. § (2) c)	2014.05.04
26.	ZALAEGERSZEGI JÁRÁSI HIVATAL OKMÁNYIRODAI OSZTÁLY	I.	Kttv. 60. § (2) c)	2014.05.05
27.	LETENYEI JÁRÁSI HIVATAL JÁRÁSI GYÁMHIVATALA	I.	Kttv. 60. § (2) a)	2014.05.12

28.	ZALAEGERSZEGI JÁRÁSI HIVATAL OKMÁNYIRODAI OSZTÁLY	II.	Kttv. 60. § (2) a)	2014.06.02
29.	TÖRZSHIVATAL KORMÁNYPEGBÍZOTT	Vez	Khtv.10. § (6)	2014.06.05
30.	IGAZSÁGÜGYI SZOLG. FELNŐTT- ÉS FIATALK.BŰNELK.PÁRTF.FEL.OS ZT.	I.	Kttv. 60. § (2) d)	2014.06.06
31.	ZALAEGERSZEGI JÁRÁSI HIV.JÁR. MUNKAÜ.KIR. MUNKAERŐ-P ÉS PÜ-Ü	I.	Kttv. 60. § (2) a)	2014.06.10
32.	NYUGDÍJB.IG.HAT.NYUGDÍJ- NYT.ÉS ELL.FŐOSZT.NYILV.OSZTÁLY	II.	Kttv. 60. § (2) d)	2014.06.30
33.	ZALAEGERSZEGI JÁRÁSI HIV.JÁRÁSI FÖLDHIV.INGATLAN-NYILV.O.	II.	Kttv. 60. § (2) a)	2014.06.30
34.	KESZTHELYI JÁRÁSI HIVATAL HATÓSÁGI OSZTÁLY	I.	Kttv. 60. § (2) b)	2014.06.30
35.	NAGYKANIZSAI JÁRÁSI HIV.JÁRÁSI FÖLDHIV.FÖLGMÉR.ÉS FÖLDÜ.O	I.	Kttv. 60. § (2) a)	2014.07.18
36.	LENTI JÁRÁSI HIVATAL JÁRÁSI FÖLDHIVATALA	II.	Kttv. 60. § (2) d)	2014.07.31
37.	MUNKAÜGYI KÖZPONT PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI OSZTÁLY	II.	Kttv. 60. § (2) d)	2014.07.31
38.	KESZTHELYI JÁRÁSI HIVATAL HATÓSÁGI OSZTÁLY	I.	Kttv. 60. § (2) b)	2014.07.31
39.	FÖLDMŰVELŐDÉSÜGYI IGAZGATÓSÁG VADÁSZATI ÉS HALÁSZATI OSZTÁLY	I.	Kttv. 60. § (2) b)	2014.07.31
40.	NAGYKANIZSAI JÁRÁSI HIVATAL HATÓSÁGI OSZTÁLY	II.	Kttv. 60. § (2) a)	2014.08.01
41.	SZOCIÁLIS ÉS GYÁMHIVATAL ENGEDÉLYEZÉSI ÉS ELLENŐRZÉSI OSZT.	I.	Kttv. 60. § (2) b)	2014.08.20

42.	TÖRZSHIVATAL KOORDINÁCIÓS ÉS SZERVEZÉSI FŐO.SZERV.O.	Mt.	Mt. 64. § (1) a)	2014.08.24
43.	KESZTHELYI JÁRÁSI HIVATAL HATÓSÁGI OSZTÁLY	II.	Kttv. 60. § (2) d)	2014.08.31
44.	ZALAEGERSZEGI JÁRÁSI HIVATAL JÁRÁSI ÁLLATEGÉSZS.ÉS ÉLELM	II.	Kttv. 60. § (2) d)	2014.08.31
45.	NAGYKANIZSAI JÁR.HIV.JÁR. NÉPEGÉSZSÉGÜGYI INTÉZETE	I.	Kttv. 60. § (2) b)	2014.08.31
46.	EGÉSZSÉGBIZT.P. SZAKIG.SZERV ÜGYFÉLSZOLG. IRODAI O.	I.	Kttv. 60. § (2) d)	2014.09.05
47.	TÖRZSHIVATAL TÖRVÉNYESSÉGI FELÜGYELETI FŐOSZTÁLY	I.	Kttv. 60. § (2) b)	2014.09.07
48.	TÖRZSHIVATAL PÉNZÜGYI FŐOSZTÁLY VAGYONGAZD. ÉS ÜZEM.OSZT.	Mt.	Mt. 64. § (1) a)	2014.09.09
49.	TÖRZSHIV. HUMPOL. F.OSZT TÖRZSHIV. ÉS SZAKIG.SZERV.HUMPOL.OS	I.	Kttv. 60. § (2) a)	2014.09.23
50.	ERDÉSZETI IGAZGATÓSÁG ERDŐFELÜGY.ÉS HATÓSÁGI OSZTÁLY	Vez	Kttv. 60. § (2) a)	1900.01.11
51.	NAGYKANIZSAI JÁRÁSI HIVATAL OKMÁNYIRODAI OSZTÁLY	II.	Kttv. 60. § (2) d)	2014.09.30
52.	TÖRZSHIVATAL PÉNZÜGYI FŐOSZTÁLY VAGYONGAZD. ÉS ÜZEM.OSZT.	Vez	Kttv. 60. § (2) a)	2014.09.30
53.	Z.EGERSZEGI JÁRÁSI HIVATAL JÁRÁSI ÉPÍTÉSÜGYI ÉS ÖRÖKSÉGVÉDEL	I.	Kttv. 60. § (2) d)	2014.09.30
54.	ZALAEGERSZEGI JÁRÁSI HIVATAL HATÓSÁGI OSZTÁLY	II.	Kttv. 60. § (2) a)	2014.09.30
55.	IGAZSÁGÜGYI SZOLG. FELNÖTT- ÉS FIATALK.BŰNELK.PÁRTF.FEL.OS ZT.	I.	Kttv. 58. § (1)	2014.09.30

56.	IGAZSÁGÜGYI SZOLG. FELNŐTT- ÉS FIATALK.BŰNELK.PÁRTF.FEL.OS ZT.	I.	Kttv. 58. § (1)	2014.09.30
57.	ZALAEGERSZEGI JÁR.HIV.JÁR. NÉPEGÉSZSÉGÜGYI INTÉZETE	I.	Kttv. 60. § (2) a)	2014.10.12
58.	LENTI JÁRÁSI HIVATAL HATÓSÁGI OSZTÁLY	I.	Kttv. 60. § (2) a)	2014.10.17
59.	NYUGDÍJBIZT.IG.NYUGELLÁTÁS I FŐO.NAGYKANIZSAI IG.ELB.OSZT.II.	II.	Kttv. 60. § (2) d)	2014.10.18
60.	TÖRZSHIVATAL OKTATÁSI FŐOSZTÁLY	I.	Kttv. 60. § (2) a)	2014.10.19
61.	ÉPÍTÉSÜ. ÉS ÖRÖKSÉGV.HIV.ÉPÍTÉSÜGYI ÉS ÖRÖKS.VÉD.OSZ	KÜ	Kttv. 60. § (2) e)	2014.10.20
62.	NAGYKANIZSAI JÁRÁSI HIV.JÁRÁSI FÖLDHIV.FÖLGMÉR.ÉS FÖLDÜ.O	II.	Kttv. 60. § (2) d)	2014.10.31
63.	ZALASZENTGRÓTI JÁRÁSI HIVATAL HATÓSÁGI OSZTÁLY	I.	Kttv. 60. § (2) d)	2014.10.31
64.	ERDÉSZETI IGAZGATÓSÁG ERDŐFELÜGY.ÉS HATÓSÁGI OSZTÁLY	I.	Kttv. 60. § (2) a)	2014.11.02
65.	ÉPÍTÉSÜ. ÉS ÖRÖKSÉGV.HIV.ÉPÍTÉSÜGYI ÉS ÖRÖKS.VÉD.OSZ	I.	Kttv. 60. § (2) a)	2014.11.07
66.	REHABILITÁCIÓS SZAKIG.SZERV SZAKÉRTŐI OSZTÁLY	I.	Kttv. 60. § (2) b)	2014.11.30
67.	ZALASZENTGRÓTI JÁRÁSI HIVATAL HATÓSÁGI OSZTÁLY	I.	Kttv. 60. § (2) d)	2014.11.30
68.	KESZTHELYI JÁRÁSI HIV.JÁRÁSI FÖLDHIV.	Vez	Kttv. 60. § (2) a)	2014.12.10
69.	NAGYKANIZSAI JÁRÁSI HIV.JÁRÁSI FÖLDHIV.INGATLAN-NYT.O.	I.	Kttv. 60. § (2) d)	2014.12.30

70.	TÖRZSHIVATAL HATÓSÁGI FŐOSZTÁLY ÜGYFÉLSZOLGÁLATI OSZTÁLY	I.	Kttv. 60. § (2) c)	2014.12.31
71.	TÖRZSHIVATAL PÉNZÜGYI FŐOSZTÁLY VAGYONGAZD. ÉS ÜZEM.OSZT.	Mt.	Mt. 64. § (1) a)	2014.12.31
72.	ZALAEGERSZEGI JÁRÁSI HIV.JÁRÁSI FÖLDHIV.INGATLAN-NYILV.O.	II.	Kttv. 60. § (2) a)	2014.12.31
73.	NAGYKANIZSAI JÁRÁSI HIVATAL OKMÁNYIRODAI OSZTÁLY	I.	Kttv. 60. § (2) b)	2014.12.31
74.	NAGYKANIZSAI JÁRÁSI HIVATAL JÁRÁSI ÉPÍTÉSÜGYI HIVATALA	I.	Kttv. 60. § (2) a)	2014.12.31
75.	KESZTHELYI JÁRÁSI HIVATAL JÁRÁSI FÖLDHIVATALA INGATLANYT. O.	II.	Kttv. 60. § (2) a)	2014.12.31



SZERZŐI NYILATKOZAT

Alulírott, **Márton Antónia** büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Zalaegerszeg, 2015. május 22.

Márton Antónia sk.

hallgató aláírása



ÖSSZEFOGLALÁS

(benyújtandó két példányban)

A human erőforrás-gazdálkodás jellegzetességei a közszolgálatban

szakdolgozat címe

Márton Antónia
Nappali tagozat/Közszolgálati szak

Hallgató neve
tagozat/csoport/szak/szakirány

Szakdolgozatom témáját a közszolgálat alkalmazottainak létszámára, és bérezési rendszerére alapoztam. Úgy gondolom, ez képezheti a témám aktualitását. A médiában figyeltem fel elsőként erre a témára, rögtön felkeltette az érdeklődésemet. Emellett végzős közszolgálati szakos hallgatóként, hamarosan részese leszek a közszolgálat rendszerének, rám is vonatkozni fog az új bérezési rendszer, továbbá a teljesítményértékelési rendszer szabályai. Tanulmányaim során nem volt lehetőségem a közszolgálat humánpolitikai tevékenysége gyakorlati oldalát megismerni, és tapasztalatot szerezni, ezért jártam utána a rendszer működésének, és lehetőségeinek.

A dolgozat elkészítésében a Zala Megyei Kormányhivatal nyújtott segítséget. A Zala Megyei Kormányhivataltól kapott létszám, illetve bérezési adatokat elemeztem, majd a kapott eredményeket összehasonlítottam a versenyszférában működő teljesítményértékelési és bérezési rendszerekkel.

Megállapítottam, hogy az elmúlt évek során a közszolgálat bérezése sok változáson esett át, valamint a dolgozók létszáma is módosult a közigazgatás átalakítása következtében. Jelenleg a közalkalmazotti bértábla és a közszolgálat illetményrendszere nagy változások előtt áll, folynak az átalakítások. Folyamatban van az új közszolgálati életpályamodell bevezetésének előkészítése, mely előre láthatóan 2016 júliusától kerül

majd bevezetésre. Jelen pillanatban még kevés információ áll rendelkezésemre a tervezettel kapcsolatban, mivel még nem alakították ki a teljes koncepciót.

Dolgozatomban megpróbáltam reflektálni az évek során kialakult illetményrendszer problémáira, melyek megoldására csak az életpálya átalakítása jelenthet megoldást. Az egyik célom az volt, hogy a jelenlegi életpályát bemutassam, és rávilágítsak arra, miért van szükség az új életpálya modell bevezetésére.

Az elmúlt években egyre nagyobb hangsúlyt kapott a teljesítményértékelési rendszer a közszolgálatban, előtérbe kerültek a teljesítményértékelés módszerei, és alkalmazásuk fontossága, a dolgozatban ezért vizsgáltam a teljesítményértékelési rendszer szerepét, jelentőségét, és folyamatát, amit összevetettem a versenyszférával.

A Zala Megyei Kormányhivatal rendelkezésemre bocsátott adatai alapján tárgyaltam a közszolgálati dolgozók javadalmazási és teljesítményértékelési rendszerét, illetve összehasonlítottam az illetmények átlagát a közszféra és a versenyszféra között. Szignifikáns elmaradás tapasztalható mind bérezés, mind teljesítményértékelés és az ösztönzés tekintetében egyaránt. Az utóbbi években megállapítható, hogy a közszféra nem volt vonzó a fiatalok száma, így sokan inkább a versenyszférát választották munkahelyükké, főleg a kedvezőbb jövedelmi viszonyok miatt.

A közszolgálat azonban hosszútávú, biztonságot nyújtó munkahely, az illetmények növelése lassú, nem áll összhangban a dolgozó által szerzett tapasztalatok megszerzésének időbeli eloszlásával, a pályakezdő munkavállalónak nincs szüksége 15 évre, hogy a megfelelő tapasztalatokat megszerezze, megtanulja a szakma fortélyait. Ezért folyamatos juttatás emelést javasolnék, ami rövidebb szakaszokra lebontva, folytonos juttatás emeléssel járna, ezáltal a dolgozói állomány motiváltabb lenne.

Erőteljes negatív hatást gyakoroltak a közszférára a korábbi évek nagymértékű létszámleépítései, mivel szinte mindenütt létszámstopot vezettek be. Ez az intézkedés kedvezőtlen hatással volt a közszolgálatban dolgozók munkamoráljára. Az elvégzett feladatmennyisége nem állt összhangban a bérezésükkel, ezért ezen mihamarabb változtatni kellene.

Az államnak érdeke lenne, hogy megfelelő gondossággal kezelje a közszolgálat rendszerét, mind motivációs, mind illetményrendszer, és létszám tekintetében, hiszen a közszolgálati alkalmazottak feladatellátása nélkül nem működhetne az állam. Szerintem az államnak kötelessége lenne a lehető legjobban (de a jelenleginél mindenképpen jobban) a köz érdekében eljárókat maximálisan támogatni, hiszen ők látják el az állami és önkormányzati feladatokat.

Szükségesnek látom még a legnagyobb problémát okozó nemek közti egyenlőtlenség eloszlásának megoldását a közszolgálatban. A nők aránya kétszeres a férfiakéhoz képest. Vizsgálatom során, azt tapasztaltam, valószínűleg ez azért alakulhatott ki, mivel a közszféra egy nyugodt, biztonságot nyújtó szervezet. A gyermekvállalás szabályai sem olyan szigorúak, mint a versenyszférában, illetve kellően tisztában tudnak lenni a munkahely elvárásaival, kevésbé stresszes munkakörnyezetben végzik a feladataikat, nincsenek olyan szigorú szabályok, melyek a bérezésükre, és az előléptetésükre egyaránt hatással lenne.