

Stresszkezelési profizmus a szolgáltató önkormányzatért

Készítette: Hegedűs Márta

CMC minősített közigazgatási vezetési tanácsadó
E-mail: hegedus.marta@homoregius.hu



A tanulmány és annak részei szerzői jogvédelem alatt állnak.

A tanulmány elkészítését és megjelenését a Demokratikus Helyi Közigazgatás Fejlesztéséért Alapítvány támogatta.

A tanulmányban megjelenő empirikus vizsgálat Szolnok Megyei Jogú Város polgármesterének, Szalay Ferencnek az engedélyével született, a Polgármesteri Hivatal köztisztviselőinek közreműködésével.



Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés	4
2.	Szolgáltató Önkormányzat és a munkahelyi stressz	5
2.1.	Szolgáltató Önkormányzat	5
2.2.	Stressz értelmezés	7
2.3.	Munkahelyi stressz	8
3.	Szolnok Megyei Jogú Város és a Polgármesteri Hivatal bemutatása	11
4.	Szolnok Megyei Jogú Város elkötelezettsége a szolgáltatói kultúráért	12
5.	Cselekvések a mentális egészségért Szolnok Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalában	19
6.	Munkahelyi stressz vizsgálat Szolnok Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalában	21
6.1.	Vizsgálat általános jellemzői, alkalmazott módszere	21
6.2.	Vizsgálati dimenziók	24
6.2.1.	Munkavégzés	24
6.2.1.1.	Munka-magánélet egyensúlya	24
6.2.1.2.	Munkavégzés általános jellemzői	26
6.2.2.	Szervezeti kultúra	28
6.2.2.1.	Konfliktusok	28
6.2.2.2.	Kommunikáció	30
6.2.2.3.	Értéorientált munkavégzés	31
6.2.3.	Vezetési kultúra	33
6.2.3.1.	Vezetői hitelesség	33
6.2.3.2.	Helyzetfüggő és coach alapú vezetés	35
6.2.4.	Kollegiális együttműködés	36
6.2.4.1.	Kollegiális együttműködés	36
6.2.4.2.	Munkahelyi pszichoterror	38
6.2.4.3.	Munkahelyi stressz az ügyfélkapcsolatokban	40
6.2.4.4.	Ügyfelek stresszállapotának észlelése	42
6.2.5.	Önkormányzat működésének szolgálata	43
6.2.5.1.	Jogszabályok alkalmazása	44
6.2.5.2.	Önkormányzatiság támogatása	45
6.2.6.	Fizikai technikai környezet	47
6.2.7.	Munkahelyi stabilitás, jövedelemelégedettség	49
6.2.7.1.	Munkahelyi stabilitás	49

6.2.7.2.	Jövedelemelégedettség	51
6.2.8.	Egészség, stressz	52
6.3.	Mélyinterjúk fő üzenetei	55
6.4.	Összefoglalás	58
7.	Potenciális lehetőségek a Szolgáltató Önkormányzat stresszkezelési profizmusáért	62
8.	1. sz. Függelék: Munkahelyi stresszt mérő kérdőív	64
9.	2. sz. Függelék: Kérdőívek szöveges válaszai	78
10.	3. sz. Függelék: Szolnok Megyei Polgármesteri Hivatal szervezeti organigramja	107
11.	Köszönetnyilvánítás	108

1. Bevezetés

Minden pályán lehet találni olyan területet, amelyet művelője édes gyermekekeként szeret. Nekem az elmúlt 15 évben a tanácsadói, coach munkámban ilyen a közszolgáltatói kultúra, a stressz, és nem utolsósorban ezek összekapcsolódó értelmezése, fejlesztése.

Jelen tanulmány megszületésénél jellemzően szakmai háttérrel adott a közigazgatást érintő azon modellező, fejlesztő munkáim, amelyek fenti témakörökhöz köthetők. Ezek voltak a

- Szolnok Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának komplex HR orientációja, fejlesztése a Hivatal vezető munkatársainak bevonásával. (2009-2010)
- Szolgáltató Város[®] Modell kidolgozása (2007)
- Szolgáltató Város[®] Szolgáltató Szolnok projekt vezetése. (2009-)
- Szolgáltató Kormányhivatal Modell kidolgozása Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Kormányhivatallal közösen, majd a Modell bevezetésének szakmai irányítása az ország valamennyi Kormányhivatalában. (2015, 2017-2018)

A modellek kimunkálásakor, a fejlesztő cselekvések figyelemmel kísérésénél, megvalósításánál egyre inkább megfogalmazhatóvá vált, hogy legyenek bármilyen tökéletesek is a szolgáltatói kultúrát megjelenítő modellek, azok megvalósítása, a közszolgáltató szervezet működésében lehet/van olyan kockázat, kritikus sikertényező, amely miatt nem az elvárt szinten valósul(hat) meg a közszolgáltatást nyújtók és az azt igénybevevők között hídként, ember által megjeleníthető szolgáltatói kultúra.

Ha kapcsolatba állítjuk a szolgáltatói kultúra értékrendjét és a szolgáltatást nyújtó köztisztviselői mentális egészségét, ezen belül stresszszintjét, akkor feltételezhetővé válik, hogy a köztisztviselő mentális állapota visszahat az általa megvalósuló szolgáltatói kultúra minőségére.

Ugyanis a szolgáltatói kultúra értékorientációjában jelen van a szolgáltató szakmai hitelessége, a szolgáltatói képviselőben megjelenő munkatársak emberi hitelessége, minősége, a szolgáltató és a szolgáltatást igénybevevők közötti partnerség, a szolgáltató által működtetett rendszerek nyilvánossága.

Fent felsorolt értékek értékelemekre bontva a következők:

A **szakmai hitelességben** megjelenik a szolgáltató azon képessége, amely lehetővé teszi a szolgáltatást igénybevevők egyedi sajátosságaira való odafigyelést, jelen van a szolgáltatás hasznossága és/vagy az ügyintézés minősége, a szolgáltató következetes, kiszámítható működése.

Az **emberi minőséget**, a hitelességet, a szolgáltatásban a szolgáltató munkatársai képviselik. Szakmai hozzáértésük, emberségük, partnerorientált magatartásuk jelenik meg ezen értékben, hozzátevé az a további jellemzőt, hogy a szolgáltatást nyújtó – a szolgáltatást igénybevevő szemével – azonosul-e munkavállalóként azzal a szolgáltatóval, munkáltatójával, akit képvisel.

A **szolgáltató által működtetett rendszerek nyilvánossága** magába foglalja azt a tájékoztatási rendszert, amely segítségével a szolgáltató kapcsolatba lép a szolgáltatást igénylővel. Eljuttat számára információs értékkel bíró hírtartalmat, biztosítva számára a kétirányú kommunikációt, a szolgáltatást igénybevevő véleményének kinyilvánítását.

A **partnerségen** belül jelen van – a szolgáltató jellegétől függően – a szolgáltató és a szolgáltatást igénybevevő közötti kölcsönös bizalom, a szolgáltató jellegétől függően az ügyfél bizalma a szolgáltató iránt, a szolgáltatás nyújtásakor a partner problémáira való nyitottság, a fogadókészség, annak biztosítása, hogy a szolgáltatást igénybevevő javaslatadási lehetőséggel bírjon a szolgáltatás fejlesztésére vonatkozóan. Ezen érték további alkotóeleme a szolgáltató által biztosított rendelkezésre állás (időjellemzője) partnere számára.

Azon önkormányzatok számára, akik stratégiájukban és mindennapi munkájukban tudatosan vállalják szolgáltatói szerepüket, kikerülhetetlen az azzal való szembenézés, hogy tükörbe állítsák köztisztviselőik munkahelyi stresszszintjét, annak jellemzőit. Amennyiben szükséges, meghatározzák azokat a fejlesztő pontokat, amelyek felvállalásával optimalizálni tudják munkatársaik munkahelyi stresszét.

A tanulmány arra vállalkozik, hogy a Szolgáltató Önkormányzat Díj céljából, tartalmából kiindulva hívja fel az önkormányzatok figyelmét a munkahelyi stressz tudatos kezelésére.

A tanulmány bemutatja Szolnok Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalában a köztisztviselők munkahelyi stresszének jellemzőit (2022. empirikus vizsgálat), illetve ennek mutatói alapján ajánlja a lehetséges fejlesztési pontokat.

Szolnok Önkormányzata az elsők között kapta meg az országban a Szolgáltató Önkormányzat Díjat, így a tanulmányban, ha vázlatos szinten is, de bemutatásra kerülnek ezen elismeréshez vezető lépések.

2. Szolgáltató Önkormányzat és a munkahelyi stressz

2.1. Szolgáltató Önkormányzat¹

A Szolgáltató Önkormányzat Díj alapításának szellemiségét a 2014-2020-as Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési stratégia alapozza meg.

A Szolgáltató Önkormányzat Díjat a belügyminiszter 2018-ban alapította. Jogszabályi háttérét a belügyminiszter által alapított és adományozott elismerésekről szóló 37/2012. (VIII. 2.) BM rendelet biztosítja.

Jelen tanulmánynak – kutatási témája miatt – nem célja a Szolgáltató Önkormányzat Díj pályázat követelmény rendszerének teljeskörű bemutatása (értsd a követelményrendszer célja, a pályázat szakmai kerete, követelményrendszere, a díjpályázat indításakor kijelölt hatásterületek stb.). Szándéka szerint viszont törekszik arra, hogy a Díj pályázat eljárásrendjéből felhívja a figyelmet azon részekre, amellyel láttatni reméli a polgármesteri hivatalokban dolgozó köztisztviselők szolgáltatói kultúrájának kitüntetett szerepét a szolgáltató önkormányzat megszületésében, gyakorlatában.

A Díj mögött megjelenő tartalom orientálja a települési önkormányzatokat értékalapú szolgáltatói kultúrájuk tudatos fejlesztésére. Feladatellátásukon keresztül erősíti

¹ KÖFOP-2.3.4-VEKOP-15-2016-00002 „Önkormányzati fejlesztések figyelemmel kísérése II. Szolgáltató Önkormányzat Díj (SZÖD) rendszer kialakítása c. projekt Szolgáltató Önkormányzat Díj módszertan és útmutató (A teljes szakmai háttér és eljárásrend összefoglalása) c. Homo Regius Kft. dokumentum 4. oldal

érdekhordozók² bizalmát, a települések fenntartható fejlődését. A lokális, helyi társadalomban élők, a településen működtetett vállalkozások, a nonprofit és egyéb civil szervezetek, egyházak képviselőinek, tagjainak, nemzetiségi és további értékteremtő öntevékeny közösségek büszkeségévé válhat a Díj, amely hozzájárul a településhez tartozás érzésének kiváltásához, megerősítéséhez.

A szolgáltató önkormányzat küldetése, célrendszere feltételezi az önkormányzat szolgáltatói szerepének stratégiai rangra emelését, amelynek iránymutató háttérrel ad az Európai Bizottság „Európa 2020 Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája”, a „Közigazgatás- Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020”, s nem utolsósorban a hatályos Magyarország helyi önkormányzatairól szóló törvény, a Szolgáltató Önkormányzat Díj odaítélésének alapját jelentő tartalmi meghatározás.

A szolgáltató önkormányzat értékorientált szolgáltatói kultúrája megjeleníti az önkormányzat és intézményrendszereinek szakmai hitelességét, ezen szervezetek és a település érdekhordozói között létrejövő partnerséget, a tevékenységüket kísérő nyilvánosságot, és nem utolsósorban **ezen intézményekben dolgozók – érdekhordozók által megítélhető – emberi, szakmai minőségét, hitelességét.**³

A szolgáltatói kultúra a partner/ügyfél valamely – önkormányzati hatáskörbe tartozó – szükségletének kielégítési módja, mely magában foglalja azon lényegi jellemzőket, melyek a szolgáltatást nyújtók azon cselekvéseivel köthetők, amelyeket a szolgáltatást igénybevevő korra, nemre, iskolai végzettségre való tekintet nélkül érzékel, és saját szemüvegén keresztül megítélni képes.

A szolgáltatást nyújtó munkatárs szolgáltatói kultúrájának építő eleme szakmai hozzáértése, embersége, partnerorientált magatartása, feladatával való azonosulásának hitelessége.⁴

A szolgáltatói kultúra minőségben történő gyakorlása kihívást ad a szolgáltatást nyújtóknak, a polgármesteri hivatalokban dolgozó köztisztviselőknek.

Sok-sok egymástól eltérő személyiségű, igényű, viselkedéskultúrájú partnerrel/ügyféllel találkoznak a mindennapokban, akikkel együttműködési kötelezettségük van. Szakmai munkájukat kíséri a változó jogszabályi környezet, az új szolgáltatások bevezetése.

Adott polgármesteri hivatal szervezeti kultúrája, az abban megjelenő jellemzők, ehhez való illeszkedése is lehet erősítője vagy éppen gyengítője a köztisztviselő szolgáltatói magatartásnak.

Ennek a munkának, „hivatásnak” alapját adja a szolgáltatást nyújtók mentális egészségi állapota.

² „Lakosok, a településen működtetett vállalkozások, államigazgatási szervek, állami tulajdonban lévő és önkormányzati intézmények, nonprofit és egyéb civil szervezetek, egyházak és azok szervezetei, nemzetiségi és további értékteremtő öntevékeny közösségek”- KÖFOP-2.3.4-VEKOP-15-2016-00002 „Önkormányzati fejlesztések figyelemmel kísérése II. Szolgáltató Önkormányzat Díj (SZÖD) rendszer kialakítása c. projekt Szolgáltató Önkormányzat Díj módszertan és útmutató (A teljes szakmai háttér és eljárásrend összefoglalása) c. Homo Regius Kft. dokumentum 4. oldal

³ KÖFOP-2.3.4-VEKOP-15-2016-00002 „Önkormányzati fejlesztések figyelemmel kísérése II. Szolgáltató Önkormányzat Díj (SZÖD) rendszer kialakítása c. projekt Szolgáltató Önkormányzat Díj módszertan és útmutató (A teljes szakmai háttér és eljárásrend összefoglalása) c. Homo Regius Kft. dokumentum 6. oldal

⁴ KÖFOP-2.3.4-VEKOP-15-2016-00002 „Önkormányzati fejlesztések figyelemmel kísérése II. Szolgáltató Önkormányzat Díj (SZÖD) rendszer kialakítása c. projekt Szolgáltató Önkormányzat Díj módszertan és útmutató (A teljes szakmai háttér és eljárásrend összefoglalása) 1. sz. melléklet c. Homo Regius Kft. dokumentum 17. oldal

A **mentális egészség** azt jelenti, hogy az egyén képes az önmegvalósításra, könnyedén alakít ki kapcsolatokat más emberekkel, részt vesz a közösség életében, hatékony a munkájában. A mentálisan egészséges személy képes arra, hogy kezelje a hétköznapi feszültségeket, a nehézségeket és a kedvezőtlen sorsfordulatokat.

Az „Egészségügyi pillanatkép: Európa 2020 című jelentés megállapította, hogy a Covid19-világjárvány és az azt követő gazdasági válság növekvő terhet jelentett a polgárok mentális jóllétére, bizonyítottan nagyobb arányban fordul elő a stressz, a szorongás és a depresszió.⁵

Az európai lakosság mentális egészségi állapota már a Covid19-világjárvány előtt is aggodalomra adott okot. Uniós-szerte mintegy 84 millió ember szenved valamilyen mentális egészségügyi problémában. Becslések szerint az uniós országokban a mentális megbetegedések összköltsége meghaladja a 600 milliárd eurót, azaz a GDP több mint 4%-át teszi ki.

2.2. Stressz fogalmának értelmezése

A munkahelyi stressz értelmezésének kiinduló pontja a stressz fogalmának, jellemzőinek tisztázása.

Kiindulásként, Selye János⁶ gondolatit idézve tisztázni kell, hogy a stresszt tudjuk csoportosítani aszerint, hogy annak hatása kedvező vagy kedvezőtlen hatást vált ki adott személynél. A tanulmány görcső alá a kedvezőtlen hatású distresszt⁷ helyezi.

Megjegyzendő, hogy a jó(eu)stressz cselekvésre motivál, egyfajta szabadságérzést ad azon érzésen keresztül, melynek központjában a „van mit tennem” áll.

A stresszre számos meghatározás létezik. A különböző fogalmi meghatározások jellemzően tükrözik a különböző nézeteket:⁸

- A stressz egy nem fajlagos (nem specifikus) reakció, mellyel szervezetünk reagál minden kihívásra, minden őt ért ingerre. (Selye János 1936)
- A stressz a szervezet megterhelése, zavara és veszélyeztetése, amely túl magas intenzitás esetén a pszichikai és/vagy fizikai alkalmazkodóképesség túlterhelését okozza. (Frederik Vester 1976)
- A stressz csak akkor alakul ki, ha „igent” mondunk és „nemet” gondolunk. (Reinhard Sprenger 2000)
- A stresszt az okozza, ha „itt vagy, de „ott” akarsz lenni, ha a jelenben vagy, de a jövőben akarsz lenni. (Eckhart Tolle, 2002)

A pszichológiai stresszek elemzése alapján nyilvánvalóvá vált, hogy a stressz az ember és környezete közötti olyan viszony, amely a szubjektív megítélés szerint túlterheli az egyént, és meghaladja erőforrásait, önsegítő vagy helyzetmegoldó képességeit. Ilyenkor ahelyett, hogy mi uralnánk, a helyzet uralkodik fölöttünk. (Dr. Bagdy Emőke 2013)

A stressz kiváltója lehet külső tényező, vagy a személyiség „működése”. A stresszkutatások rávilágítanak arra, hogy a stressz kevésbé függ a mindenkor külső körülményektől, mint attól, milyen az önértékelésünk, megoldó kulcsaink stresszhelyzetben

⁵ https://health.ec.europa.eu/non-communicable-diseases/mental-health_hu

⁶ Selye János: Életünk és a stressz Akadémia Kiadó, Bp. 1969

⁷ Selye János: Stressz distressz nélkül Akadémia Kiadó, Bp. 1976. 24. oldal

⁸ Thomas M.H. Bergner: Burnout Z.-Press Kiadó Kft. 2012. 177-178. oldal

A stressz, sokarcúsága ellenére mindig tartalmaz négy elemet. Az első az okozó (stresszor, amely lehet külső vagy belső tényező), amely beindítja a folyamatot. A második elemben jelenik meg a megkülönböztetés, vagyis, hogy jó vagy rossz stresszel állunk szemben. Ezt követően – a harmadik elem – elindítja a megküzdési folyamatokat, annak érdekében, hogy felül tudjon kerekedni a stresszállapoton. A negyedik elem a folyamat hatása, vagyis annak megjelenése, hogy milyen hatást, tudott előidézni a személyiségben.

Összefoglalva el lehet mondani, hogy nem létezik a stresszre érzéketlen ember, de vannak, akik jobban elviselik azt, mint mások. Dr. Raymond B. Flannery vizsgálata⁹ arra mutatott rá, hogy a vizsgált 1200 személyből láthatóan azon emberek viselték jobban a stresszt, akik, ha kihívással találkoznak a problémákat pozitívan közelítik meg, jól meghatározott személyes céljaik vannak, értelmes életmódot folytatnak, melynek része a nem kifulladásztó testedzés és lazítás, illetve nem utolsó sorban társasági életet élnek.

2.3. Munkahelyi stressz

A munkahelyi stressz modellek a munkahelyi környezet összetettségét próbálják megfoghatóvá, átláthatóvá tenni. Céljuk megragadni a munkához köthető általánosan jellemző stresszforrásokat, melyek a munkavállalók egészségi állapotát, mentális egészségét befolyásolhatják.

A modellek jellemzően két alapvető emberi motivációból indulnak ki. Az egyik az igény a fizikai és mentális jólétre, amely előfeltétele az egyéni teljesítménynek. A másik igény a pozitív énkép megtapasztalására. Két legismertebb modell a Követelmény-kontroll modell¹⁰ (Karasek 1979.) és az Erőfeszítés-jutalom egyensúlytalanság modell (Siegrist 1996).¹¹

Az első modell szerint az egészségre káros krónikus stressz állapotot válthat ki, ha a munkahelyi túlzott megterhelések mellett a munkavállalónak nincs lehetősége saját munkakörülményeinek befolyásolására.

A **Karasek-modell** abban hozott újat, hogy nem külön vizsgálta a munkához köthető stresszforrásokat, hanem egymással kölcsönhatásban lévőként kezelte azokat. Feltételezése szerint önmagában a munkahelyi terhelés nem feltétlenül vezet feszültségi állapothoz, ha a munkahelyi körülmények megfelelőek a követelmények teljesítéséhez. Karasek a környezetet tekinti determinisztikusnak a munkahelyi stressz meghatározásában. A Karasek-modell feltételezi, hogy a munkahelyi stressz a munka két meghatározó alapjellemezőjének egymáshoz való viszonyából fakad: a követelményekből és a kontrollból. Követelményeken a modell a munkakörnyezetben jelenlevő pszichológiai stresszorokat érti. Például a feszített munkatempó, az időnyomás, megterhelő munka, a különböző és egymásnak ellentmondó elvárások. A kontrollnak két összetevője van. Egyik összetevője a képességek feletti kontrollra vonatkozik, amely azt vizsgálja, hogy a dolgozónak lehetősége nyílik-e arra, hogy képességeit és készségeit kamatoztassa munkája során, új dolgokat tanuljon, kreativitását használja. Másik összetevő a a munkakörülményekre vonatkozó döntési jogköröket foglalja magában. Például van-e beleszólása abba a munkavállalónak, hogy milyen módon és tempóban végzi munkáját, hogyan teljesíti a rá váró feladatokat.¹² (Salavecz 2011.)

⁹ Harvaed Medical Letter, SMART vizsgálat, 1989. február

¹⁰ Karasek, R. (1979): Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. Administrative Science Quarterly

¹¹ Siegrist J, Klein D, Voigt KH (1997) Linking sociological with physiological data: the model of effort-reward imbalance at work.

¹² Salavecz Gyöngyvér: A munkahelyi stressz és az egészség összefüggései a hazai és nemzetközi viszonylatban; doktori értekezés Bp.2011.

Karasek a modelljében négyféle munkatípust határozott meg.

1. Magas stresszel járó munkák, vagyis nagy a pszichológiai megterhelés, de alacsony a döntési lehetőség.
2. Aktív munkák, ahol a megterhelés és a kontroll is nagy.
3. Nyugodt munkák: alacsonyak a követelmények és a munkavállaló meghatározhatja munkakörülményeit, megvalósítva ezzel magas kontrollját.
4. Passzív munkák, amelynél a megterhelés és a kontroll is alacsony, ami a képességek, készségek lassú leépüléséhez, csökkent motivációhoz vezethet.

Megjegyzendő, hogy a későbbiekben új változóval egészíti ki a modellt, mely felhívja a figyelmet a munkahely társas támogatására, ami munkatársaktól és a felettesektől érkező összes segítő társinterakciót tartalmazza.

Az Erőfeszítés-jutalom egyenlőtlenség modell szerint, ha munkahelyen a kifejtett erőfeszítés és az ezért kapott jutalom aránya nem megfelelő, az ebből eredő feszültség egészségromlást okozhat. Erőfeszítésen a modell a munka jellemzőiként az idői nyomást, a megszakításokat, a felelősség vállalását, fizikális megterhelést, a túlórákat és a növekvő követelményeket érti.

A modell feltételezi, hogy a viszonyosság hiánya distresszt okozhat.

Ezen modell különbséget tesz külső (helyzeti) és belső (személyes) komponensek között. Az erőfeszítés és a jutalom komponensek a helyzeti, a túlvállalás faktora a személyiségfüggő tényezőket foglalja magába. A túlvállalás faktora jellemzően a „munkamániasoknál” jelenik meg (fokozott teljesítmény, a munkából kivonódás nehézsége, rendkívüli erőfeszítéssel végzett munka, idő előtti kimerülés, küzdelem az elismerésért). A túlvállalás faktora a munkahelyi környezetben diszfunkcionális attitűdként is értelmezhető.

A világban a két alapmodellt követően számos modell született a munkahelyi stresszre. **A modellek közös alaptéziseként olvasható, hogy a munkahelyi stressz alatt a munkahelyen fellépő, illetve az ott történő munkavégzésre ható stresszt értik.**

Potenciális munkahelyi stresszorok:

- a mennyiségi vagy minőségi túl-, vagy alulterhelés,
- munkafeltételek,
- változások a munkában,
- gyors technológiai változásokhoz való alkalmazkodás,
- fizikai környezet,
- szerep kétértelműsége,
- szerep konfliktus,
- túl sok vagy túl kevés felelősség más dolgozókért,
- autonómia hiánya,
- pályakarrier hiánya,
- túlzott ütemű vagy nem elégséges előléptetés,
- felettes/beosztottal való kapcsolat,
- összetartás hiánya a munkatársak között,
- munkahelyi pszichoterror,
- vezetési kultúra, illetve annak hiányosságai,
- szervezeti légkör,
- túlságosan alacsony jövedelem,
- állás bizonytalanság.

A generális stresszorok mellett speciális stresszorok is jelen lehetnek, ilyenek például: szexuális zaklatás, munkahelyi és családi szerepek összehangolása, nők és férfiak munkaerőpiaci esélyegyenlőtlensége, vezetői/beosztott státusból következők, fizikai/szellemi munkából következő jellemzők, csökkent munkaképességük speciális adottságai. (Juhász 2022)¹³

Munkahelyi stressz elkerülésére, csökkentésére vonatkozó jogi szabályozás

Az Európai Unió keretutasítása alapján a munkáltatók feladata megvédeni a dolgozók egészségét, garantálni a biztonságát (Council Directive 89/391/EEC), amelynek a megelőzés elvén kell alapulnia. Az utasítás előírja a kockázatok értékelésére, azok leküzdésére, ill. azok elkerülésére teendő lépéseket. A munkahelyi stressz egészségügyi következményei miatt ma már több fejlett ország törvénybe foglalta, hogy a munkaadóknak kötelességük olyan munkakörülményeket teremteni, mellyel nem károsítják az alkalmazottak testi és lelki egészségét.

Magyarországon a Munka Törvénykönyve (Mt.) és a Munkavédelmi törvény (Mvt.) is előírja, hogy a munkát végzőknek joguk van a biztonságos és egészséges munkafeltételekhez. A munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény 2008. január 1-jétől hatályos módosítása emelte be a munkavédelem törvényi szabályozásába a pszichoszociális kockázati tényezők keletkezésének munkáltatói feladatát, nem nélkülözve e tényező fogalmának meghatározását.

A törvényi rendelkezés szerint pszichoszociális kockázatnak minősül a munkavállalót a munkahelyén érő azon hatások (konfliktusok, munkaszervezés, munkarend, foglalkoztatási jogviszony bizonytalansága stb.) összessége, amelyek befolyásolják az e hatásokra való válaszreakciót, illetőleg ezzel összefüggésben stressz, munkahelyi baleset, lelki eredetű szervi (pszichoszomatikus) megbetegedés következhet be.

Munkahelyi stressz jelenléte

Az Európai Munkavédelmi Ügynökség (EU-OSHA) 2014. évi felmérése szerint az EU aktív korú népességének közel 30%-át érinti a munkahelyi stressz. A felmérés szerint Magyarország közel hasonló mutatóval bír. Minden negyedik munkavállaló küzd ezzel a problémával (1,1 millió ember).

A vizsgálat tanúsága szerint nemzetgazdasági szinten a munkahelyi stresszből következő veszteség 440 milliárd forint/év. Ebből az összegből nagyjából meg lehetett volna építeni a négyes metróvonalat. Becslések szerint az összes elveszett munkanap 65%-a kapcsolható munkahelyi stresszhez.

Nem véletlen, hogy a European Agency for Safety and Health at Work E-útmutatót adott ki 2015-ben a stressz és a pszichoszociális kockázatok kezelésére.

Jelen időszak világ- és régiópolitikai helyzete, a kibontakozó gazdasági válság vélhetően még erőteljesebb mértékben fogja kiváltani, hogy a települések lakosai stabilitást, fókuszált figyelmet, minőségi szolgáltatást, azt kísérő szolgáltatói kultúrát kapjanak önkormányzatuktól. Ennek teljesüléséhez érdemben tud(hat) hozzájárulni a Szolgáltató Önkormányzat működése.

¹³ Juhász Ágnes: Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés Munka és Szervezetpszichológiai Szakképzés Bp., 2002.

3. Szolnok Megyei Jogú Város és a Polgármesteri Hivatal bemutatása

Az Alföld szívében fekvő, a Tisza-Zagyva találkozásának emelkedő szegletében kialakult megyeszékhely néhány éven belül ünnepli alapításának 950. évfordulóját.

Szolnok közel 70 ezer lakójával, ha nem is az ország legnagyobb, de egyik legszebb megyeszékhelye.

A városról sokaknak először talán a Tisza folyó jut eszükbe. Szolnok vonzerőjéhez azonban a folyó mellett hozzájárulnak nagyszabású, hagyománnyá vált rendezvényei is.

A kulturális programok iránt érdeklődők számára ajánlott az évente megrendezésre kerülő Szolnok Napja, a Szolnoki csata-hadijáték, a Parti-Túra Szolnoki Szimfonikus Nyár Művészeti Fesztivál.

A város alkotó közösségei közül nemcsak a Művésztelep művészei váltak híressé az évek során, hanem a Tisza Táncegyüttes, a Bartók Béla Kamarakórus és a Szolnoki Szimfonikus Zenekar is. Szolnok hírnevét öregbítik a Szigligeti Színház előadásai, a Rep-Tár Repülőmúzeum, illetve számos múzeum állandó és időszakos kiállításai.

A gasztronómia szerelmeseit hívja a Tisza-parti Nyár Gulyásfesztivál, ahol megkóstolható a híres szolnoki gulyás. A Tiszavirág Fesztiválon a tiszavirágzás csodálatos látványa mellett a látogató élvezheti a zenei és gasztronómiai különlegességeket. A Tiszai Hal napja az ízes ételek kínálása mellett népszerűsíti a tiszai halászat és horgászat tradícióit. A gyermekek nagy élvezetére kerül megrendezésre a Palacsintafesztivál.

A város természeti értékei között számon tartott a jó termőföld, a kincset érő termálvíz, a magas napsütéses órák száma, a folyópartok és árterek érintetlen természeti szépségei, s nem utolsósorban a tiszavirágzás. Szolnok a sport városa. Itt kezdeményezték, majd vezették be példamutatóan a „legyen tornaóra mindennap” rendszerét az iskolákban. Nemzedékek szurkolnak a város kosárlabda csapatának, a „Szolnoki Olaj”-nak. A vízi sportok számos alfaja is teret ad a sportolni vágyóknak.

A város vezetése sokat tesz azért, hogy Szolnok gazdasága hozzájáruljon a város lakosságmegtartó képességéhez, az élhetőséghez. Az elmúlt évtizedekben nagyarányú iparfejlesztés valósult meg. Az Északkelet-magyarországi Gazdaságfejlesztési Zóna 2030-ig szóló fejlesztési koncepciójának költségvetése a város számára 330-340 milliárd forintot irányzott elő. A direkt gazdaságfejlesztési projektek megjelennek többek között a hadiipar, vasúti járműgyártás, másodlagos nyersanyagipar területein. A gazdaság számára az M4 gyorsforgalmi út számos lehetőséget nyitott meg.

2022-ben Szalay Ferenc immár ötödik ciklusban vezeti polgármesterként a várost.

Szolnok Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala, az önkormányzat igazgatási apparátusa, az önkormányzat működésével, valamint a polgármester vagy a jegyző feladat és hatáskörébe tartozó ügyek döntésre való előkészítésével és végrehajtásával kapcsolatos feladatokat látja el. Ezen kívül az ezekhez kapcsolódó jogi, szervezési, gazdálkodási, végrehajtási, ellenőrzési és nyilvántartási tevékenységek ellátása, a döntések szakmai előkészítése, végrehajtásuk szervezése tartozik a Hivatal köztisztviselőinek alaptevékenységei közé.

A Hivatalt 2011 óta dr. Sebestyén Ildikó címzetes főjegyző vezeti. A köztisztviselők létszáma: 187 fő. A Hivatal szervezeti ábráját a 10. fejezet 3. sz. függelék tartalmazza.

4. Szolnok Megyei Jogú Város elkötelezettsége a szolgáltatói kultúráért

Jelen tanulmánynak nem célja a szolgáltatói kultúra gyakorlatának és fejlesztésének aspektusából Szolnok várospolitikájának elemzése. Ugyanakkor kikerülhetetlen fókusz, hiszen a Polgármesteri Hivatalban dolgozók, a mindennapok „ügyfeles” munkájukban tudatosan és tudattalanul láttatják a városlakók számára szolgáltatói kultúrájuk minőségét. Ennek színvonalát markánsan meghatározza a városvezetés gondolkodása, értékorientációja a szolgáltatói kultúráról, illetve annak tudatos fejlesztése.

Szolnok Megyei Jogú Város Önkormányzata, intézményei több évtizedes múltra visszatekintve vallják, hogy feladatuk szolgálni a város lakosságát.

Számtalan eredményt, példát lehetne hozni arról, hogy az elmúlt évtizedben, években mi mindent tett e témakörön belül a város. A tanulmány jellege okán ebből a kosárból a következőkben három téma kerül kiemelésre: Szolgáltató Város® Szolgáltató Szolnok, Belvárosi Ügyfélközpont, Szolnok Megyei Jogú Városnak odaítélt Szolgáltató Önkormányzat Díj.

Szolgáltató Város® Szolgáltató Szolnok projekt¹⁴

A Szolgáltató Város® Modell 2009-ben érkezett Szolnokra¹⁵. **A városvezetés hívó szavára 35 szervezet csatlakozott a Szolgáltató Város® Szolgáltató Szolnok mintaprojektbe.** Az alkalmazott modell számára valódi módszertani kihívást jelentett, hogy az élet sokszínűségét, a város széles értelemben vett üzemeltetését képviselő szervezeteknél pontosan meghatározhatóvá váljanak az alappartnerek, legyen biztosítva a szervezet specifikumok megjelenése, a közszolgáltatók egymás közötti összehasonlíthatósága a közszolgáltatói kultúra négy alapértéke mentén. Az alapértékekben – amely további 13 értékelemre bomlik – megjelent a szolgáltatók szakmai hitelessége, a szolgáltatói képviseletben megjelenő munkatársak emberi hitelessége, minősége, a szolgáltató által működtetett rendszerek nyilvánossága, a szolgáltató és a szolgáltatást igénybe vevők közötti partnerség.

A Modellt megvalósító projektben résztvevő **közszolgáltatók reprezentálják a közoktatást, a közigazgatást, a rendőrséget, a tűzoltóságot, a kulturális és szociális szférát, az egészségügyet, a víz- és energiaszolgáltatást, hulladékgazdálkodást, a közösségi közlekedést.**

A modell **fenntarthatóságát** annak **ciklusjellemzői biztosítják**. Ezek logikai és időrendi sorrendje a következő: a meglévő állapot, vagyis a szolgáltatói kultúra minőségének mérése a városlakóknál és a szolgáltatást nyújtó munkatársaknál, ezen mérési eredményekre épülő cselekvési és fejlesztési programok meghatározása, majd megvalósítása, ezt követően ezek megvalósulásának értékelése, ami szintén a szolgáltatást igénybevevők és a szolgáltatást nyújtók megkérdezésén alapul. Ezt követően az új célértékek meghatározása, ami után ismét életbe lépnek az új fejlesztések. Tehát nem egyszeri akcióban, hanem folyamatos fejlesztésben elkötelezett a modell szerinti működés.

¹⁴ Forrás: Szolgáltató Város® Szolgáltató Szolnok 2019. évi projektértékelő dokumentuma; Kiadó: Szolgáltató Város® Szolgáltató Szolnok Projektiroda, 2019

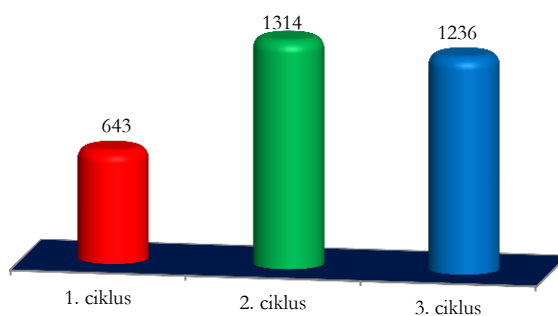
¹⁵ Homo Regius Tanácsadó Iroda szellemi termékeként született meg 2007-ben a Szolgáltató Város® Modell, amely már akkor szerette volna felhívni a figyelmet az emberek mindennapjait kísérő közszolgáltatói kultúra fontosságára. Megjegyzendő, hogy a Modell hazai és nemzetközi elismerése nem maradt el. 2009-ben Európai díjat kapott, majd 2010-ben a Legjobb Tanácsadói Projekt Innovációs Különdíját.

A modell alkalmazása kettős értelemben is biztosítja a **tudásmegosztást**. Városon belül lehetőséget ad, hogy a közszolgáltatók és a vállalkozó szolgáltató szervezetek egymástól tanuljanak a szolgáltatói kultúra területén. E lehetőség azonban nemcsak városon belül, hanem városok között is adott.

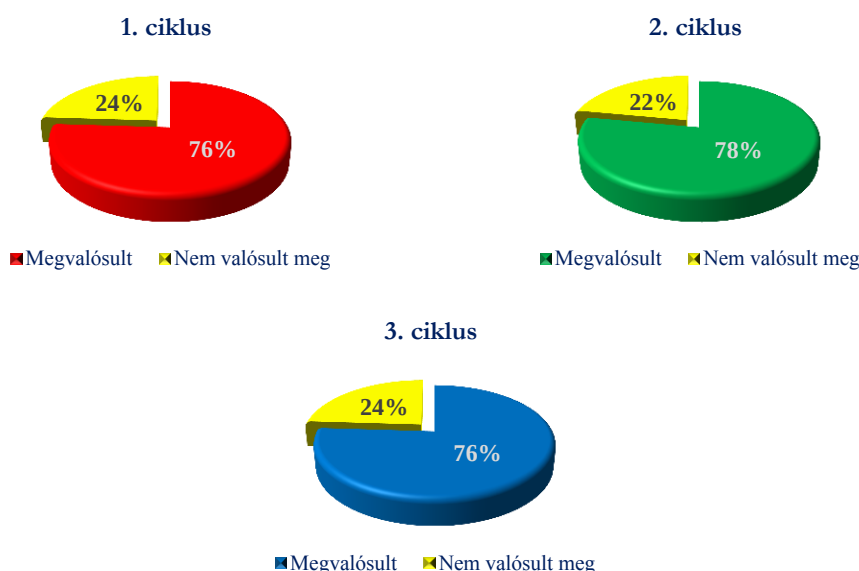
Szolnok Megyei Jogú Város 2019-ben indította a projektet, az első 10 év zárása után (ekkor már projektciklus került megvalósításra) megjelenő pandémia kényszerű szünetet parancsolt. Jelen időszak feladata a mai, jövőbeni helyzethez igazított projekt cselekvéseinek a meghatározása.

A 35 közszolgáltatót a Szolgáltató Város® Szolgáltató Szolnok Projektiroda fogja össze, amely közvetlen polgármesteri és jegyzői irányításban működik. Emellett kohéziós partneri tisztségben érdemi támogatóként van jelen Dr. Kállai Mária, korábbi alpolgármester, kormány megbízott, ma országgyűlési képviselő.

A Szolgáltató Város® Szolgáltató Szolnok projekten belül a város és a projekthez csatlakozott szervezetek – a multiplikátori hatást is figyelembe véve **3193 fejlesztést terveztek szolgáltatói kultúrájuk fejlesztéséért.**¹⁶



A tervezett fejlesztések a következő arányban valósultak meg.¹⁷



¹⁶ Szolgáltató Város® Szolgáltató Szolnok 2019. évi projektértékelő dokumentuma; Kiadó: Szolgáltató Város® Szolgáltató Szolnok Projektiroda, 2019., 5. oldal.

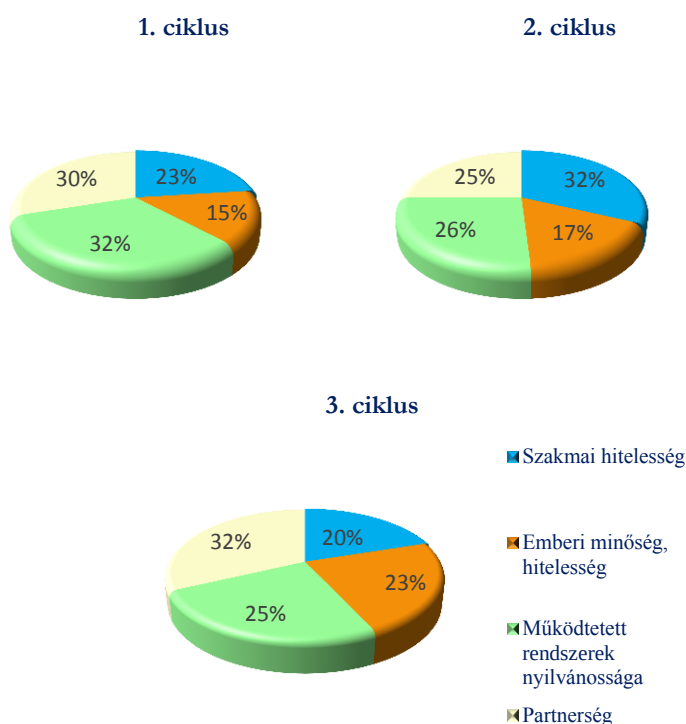
¹⁷ Szolgáltató Város® Szolgáltató Szolnok 2019. évi projektértékelő dokumentuma; Kiadó: Szolgáltató Város® Szolgáltató Szolnok Projektiroda, 2019., 5. oldal.

A fejlesztő cselekvések 89%-a külső forrás igénybevétele nélkül valósult meg, a belső forrás fő jellemzője az emberi erőforrás, a fókuszált figyelem a szolgáltatói kultúra fejlesztését támogató kislépések megtételére.

A fejlesztő cselekvések forrása alapvetően nem pénzügyi, hanem a működési folyamatok javításában jelent meg.

Az elmaradt cselekvések háttérében a szervezet emberi erőforrásának nem kedvező fluktuációja, illetve a rendelkezésre álló munkatársak szűkös erőforrása állt, ami a napi működés mellett nem tette lehetővé a fejlesztő cselekvések végig vitelét.

A három projekt ciklusban a fejlesztő cselekvések aránya a szolgáltatói kultúra értékbontásában¹⁸



A fejlesztések legnagyobb léptékű területei az alábbiak voltak a projekt eddigi életében

- A közszolgáltatók következetes, kiszámítható működése.
- A közszolgáltatónál dolgozók nyitottsága a szolgáltatást igénybevevők javaslataira.
- A szolgáltatást igénybevevők egyéni igényeit figyelembevevő szolgáltatás fejlesztése.
- A szolgáltatást igénybevevők bevonása adott közszolgáltató életébe.
- A közszolgáltató rendelkezésre állása a szolgáltatást igénybevevő számára.
- A szolgáltatást igénybevevők és a közszolgáltatók közötti kölcsönös bizalom fejlesztése.

¹⁸ Szolgáltató Város® Szolgáltató Szolnok 2019. évi projektértékelő dokumentuma; Kiadó: Szolgáltató Város® Szolgáltató Szolnok Projektiroda, 2019., 6. oldal.

Minden projektciklusban számos város szintű fejlesztő cselekvés valósult meg. Jelen tanulmány témájából adódóan ebből egy 2017-es empirikus vizsgálat emelendő ki, amely online módon kérdezett rá a szolgáltatást nyújtók stresszére. A vizsgálatban 1353 értékelhető válasz érkezett. A kérdőíves megkérdezés után több mint 100-an kerültek bevonásra kiscsoportos mélyinterjúkba.

Vizsgálati dimenziók a következők voltak: munka tartalma, munkakörülmények, anyagi- és nem anyagi juttatások, vezetési kultúra, interperszonális kapcsolatok, önmenedzselés stresszhelyzetben, személyes stressz-szint.

A kutatási eredmények alapján a projektben együttműködő közszolgáltató szervezetek a következő stresszorokra hívták fel a figyelmet:

Beavatkozást igénylő jelenségek mögötti stresszorok voltak a munkakörülményeken belül megjelenő munkahelyi túlhajsza, a munkavégzéshez szükséges eszközök hiányosságai, minősége, az emóció, stabilitás kategóriájában a kimerültség, az anyagi juttatások.

Figyelemfelhívó, fejlesztő cselekvésre ösztönző stresszorok voltak a vizsgálatban a szervezeti konfliktusok, a szervezet működését kísérő kommunikáció, a szervezeti időgazdálkodás, a pályakarrier hiánya, a munkaidő rugalmatlanság.

A vizsgálat nemcsak a munkáltatók, hanem a munkavállalók figyelmét is felhívta arra, hogy nekik milyen területen érdemes stresszoraikat „elkapni”. Ezek a következők voltak: érzelmi stabilitás megőrzése, stressz kezelése a munkahelyzetekben, munkahelyi konfliktusok viselhetősége, alvási probléma kezelése.

A városi szintű fejlesztő cselekvések sem maradtak el.

Tudásmunkacsoportokon belül kerültek feldolgozásra a stresszkutatás eredményei, az ebből következő szakmai, emberi erőforrásgazdálkodási eszközök ajánlása.

A projektigazgatóság minden szervezet számára felajánlotta, amellyel több mint fele élt, hogy egy-egy munkatársuk számára **stresszcoach alapozó fejlesztést** biztosít. A programsorozat három részből állt: coach alapozó képzés, stresszkezelő technikák, stresszcoach képzés.

A programon több mint 30 fő vett részt.

Örömteli szervezet címmel megtartott két napos tréning keretében közel 20 fő vett részt. A program célja volt azon eszközök bemutatása, amelyek alkalmazása képes csökkenteni a munkahelyi stresszt.

Neves előadók, művészek meghívása végig jelen volt a ciklusban. Velük a szolgáltatást nyújtó munkatársak találkozhattak. A sorozatba több mint 1000 munkatárs kapcsolódott be.

A 3. ciklus indítását örömdobolással köszöntötték, amely hallatlan sikert aratott.

A projektciklusban megrendezett négy előadáson közel ezer szolgáltatásnyújtó gondolkodott közösen a tudatos stresszcsökkentésről, a pozitív gondolkodás erejéről, természetesen más-más aspektusból. Ők a következők voltak:

- Bagdy Emőke professzor: Vitalitás generátorok
- Tari Annamária pszichoanalitikus: Munkahelyi generációs konfliktusok
- Szvetelszky Zsuzsa MTA munkatárs: Munkahelyi pletyka romboló ereje
- Oláh Attila professzor: Pozitív pszichológia – pozitív gondolkodás

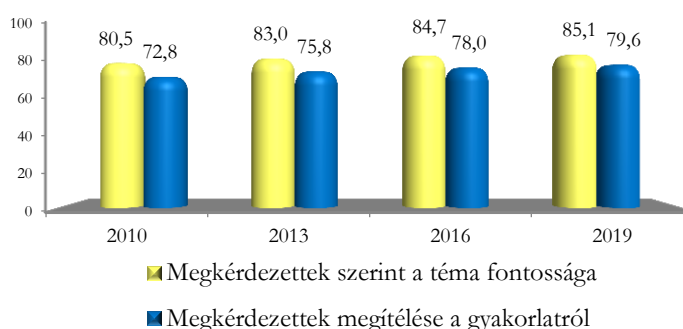
Persze a „puding próbája, mindig az evés”, így helytálló annak bemutatása, hogy a sok-sok fejlesztésre a közszolgáltatást igénybevevők miképp reagáltak, hogyan ítélték meg ennek színvonalát. A négy mérési ciklusban a szolgáltatói kultúráról a közel 70 ezer fős városban igen nagy számban mondták el véleményüket online kérdőívek, illetve kérdezőbiztosok segítségével. Természetesen a válaszadási hajlandóságot nagymértékben befolyásolta és szórta az ágazati jellemző és a lekérdezési mód.

Válaszadók ¹⁹	2010.	2013.	2016.	2019.
Válaszadók száma	17 960	16 139	15 852	15 436
Válaszadási hajlandóság	27,3%	33,6%	34,7%	47,9%

A téma zárásaként figyelembe ajánlott a szolgáltatói kultúra városi mutatói

A városlakók mindennapi közérzetének minőségéhez hozzájáruló közszolgáltatói kultúra fontossága a városlakók szemében az évek alatt folyamatosan erősödött, a megélt mindennapi tapasztalások pedig azt igazolták vissza a lakosság válaszai alapján, **hogy Szolnok közszolgáltatói kultúrája folyamatosan fejlődik.**

A közszolgáltatói kultúra fontossága, gyakorlata



20

¹⁹ Szolgáltató Város® Szolgáltató Szolnok 2019. évi projektértékelő dokumentuma; Kiadó: Szolgáltató Város® Szolgáltató Szolnok Projektiroda, 2019., 11-12. oldal.

²⁰ Szolgáltató Város® Szolgáltató Szolnok 2019. évi projektértékelő dokumentuma; Kiadó: Szolgáltató Város® Szolgáltató Szolnok Projektiroda, 2019., 12. oldal.

A fejlődés mutatói a szolgáltatói kultúra értékeinek bontásában²¹

Szolgáltatói kultúra értékei	Megkérdezettek szerint a téma fontossága				Megkérdezettek megítélése a gyakorlatról			
	2010.	2013.	2016.	2019.	2010.	2013.	2016.	2019.
Szakmai hitelesség	82,2	84,7	86,9	87,0	74,5	77,8	80,6	79,5
Emberi minőség, hitelesség	82,5	85,2	87,1	88,3	77,6	80,2	81,9	81,8
Működtetett rendszerek nyilvánossága	77,2	80,2	81,7	81,8	68,0	72,0	74,4	79,3
Partnerség	80,1	81,8	83,0	83,5	70,9	73,0	75,2	77,8
Szolgáltatói kultúra	80,5	83,0	84,7	85,1	72,8	75,8	78,0	79,6

Jelen tanulmány szempontjából figyelemfelhívó, hogy a szolgáltatói kultúra megítélésének mutatói között megjelenő „Emberi minőség, hitelesség” fontossága és a gyakorlatának megítélése a válaszok alapján első helyre kerül a négy érték között.

Szolnok Megyei Jogú Város célja az volt a Szolgáltató Város[®] Szolgáltató Szolnok projekt bevezetésével, működtetésével, hogy a városban érzékelhető módon fejlődjön a közszolgáltatók emberközpontúsága, szakmai hitelessége, a közszolgáltatást igénybevevők partnersége, erősítve ezzel a lakosságnak azt az érzését, hogy jó szolnokinak lenni.

Belvárosi Ügyfélközpont (BÜK) létrejötte, működése

Az Önkormányzat kezdeményezésére 2011-ben jött létre a Polgármesteri Hivatal épületében, az utcáról közvetlenül megközelíthető Belvárosi Ügyfélközpont, a helyiek szóhasználatában a BÜK.

A cél az volt, hogy egyablakos ügyintézés legyen biztosított mindazon közszolgáltatóknál, akik képviselik magukat itt szolgáltatásukkal. Indulásként a BÜK négy szervezetet foglalt magában (NHSZ Szolnok Közszolgáltató Nonprofit Kft., MÁV Start Zrt., Víz-és Csatornaművek Koncessziós Zrt. (VCSM), Szolnok Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal.).

Itt a kornak megfelelően kialakítására került a szolgáltatást igénybevevők és a szolgáltatást nyújtók tere, akadálymentesített lett a hely, továbbá gyermeksarok is kialakításra került a gyermekkel érkező felnőtt ügyfelek nyugodt ügyintézése érdekében.

²¹ Szolgáltató Város[®] Szolgáltató Szolnok 2019. évi projektértékelő dokumentuma; Kiadó: Szolgáltató Város[®] Szolgáltató Szolnok Projektiroda, 2019., 16. oldal.

A Belvárosi Ügyfélközpont létjogosultságát jól igazolja, hogy az ügyfélszám a pandémia előtti időszakban már meghaladta az évi 30 ezer főt, de ezt követően is több mint 20 ezer alkalommal kérnek itt szolgáltatásokat a városlakók.

A Szolgáltató Város® Szolgáltató Szolnok projekt 2016. és 2019. évi mérési adatok szerint az itt megforduló városlakók igénye a szolgáltatói kultúra minőségének vonatkozásában növekszik, tapasztalatuk alapján azonban nemcsak elvárásuk, hanem az őket kiszolgálók közszolgáltatói kultúrája is fejlődött.

A BÜK-ben szolgáltatók szakmai hitelessége a válaszadók megítélése szerint 2016-ban 84,4% volt, míg 2019-ben 87, %. Az ott dolgozók emberi minősége, hitelessége szintén nagyobb elismerést kapott 2019-ben, mint 2016-ban (2016: 88,4%; 2019: 92,8 %) A partnerség megítélésében volt a legmeghatározóbb változás, 2016-ban a mért érték 78,9% volt, 2019-ben 88,3%. A BÜK-ben szolgáltatók által működtett rendszerek nyilvánossága példaértékű: 2016:75,3 %, 2019: 94,9%²².

Szolgáltató Önkormányzati Díj

A város büszkesége, hogy Belügyminisztérium által kiírt Szolgáltató Önkormányzati Díj pályázaton Kaposvár és Kecskemét mellett elsőként vehette át a Díjat 2019-ben.

Szolnok Megyei Jogú Város Önkormányzati Díj pályázata jó gyakorlatként mutatta be a

- A Belvárosi Ügyfélközpont létrehozását, működtetését;
- Szolnok városában működő civil szervezetek önkormányzattal való együttműködését rögzítő civil stratégia készítése és a stratégia szerinti folyamatos értékteremtő munkát;
- A szolnoki ifjúsági közéleti nevelését, és az önkormányzat ifjúságért végzett munkáját, szolgáltatási minőségének fejlesztése céljából Városi Diáktanács, Diákönkormányzat működtetését;
- Hajléktalan kiléptető ház – Kuckó Otthon – létrehozását, működtetését Szolnok városában;
- A közszolgáltatások biztosítása érdekében Szolnoki Kistérség Többcélú Társulása néven intézményfenntartásra társult önkormányzatok együttműködését, amelyben 18 település önkormányzata vesz részt;
- Szolgáltató Város® Szolgáltató Projektet. 23

²² Szolgáltató Város® Szolgáltató Szolnok 2019. évi projektértékelő dokumentuma; Kiadó: Szolgáltató Város® Szolgáltató Szolnok Projektiroda, 2019., 26. oldal.

²³Település 2018-2019. évi Szolgáltató Önkormányzati Díj Szolnok Megyei Jogú Város pályázata – 50 000 fő feletti lakossággal rendelkező települési önkormányzat számára

5. Cselekvések a mentális egészségért Szolnok Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalában

A Polgármesteri Hivatal működési értékrendjében a minőség teljesítményelvárás mellett a múltban és a jelenben is fókuszban áll az az emberség, a munkatársak támogatása, egyéni élethelyzetükből adódó helyzetük támogatására való odafigyelés.

Fontos az Önkormányzat, a Hivatal vezetése számára, hogy a munkatársak a növekvő mennyiségű feladatok ellátása mellett is jól érezzék magukat munkahelyükön.²⁴

Ezen értéket megvalósító tevékenységek Hivatalon kívül, a munkatársak, s nem utolsósorban a városlakók által is elismertek.

A Hivatalon kívüli elismerés kitüntetett pillanatai a **Családbarát Munkahely Díj** több alkalommal történő odaítélése, amelynek legutóbbi dátuma 2019.

A humán gazdálkodással foglalkozó szakemberek a **munkatársi közérzet egyik mutatójaként használják a fluktuáció éves adatait**. Ezek szerint az elmúlt években folyamatosan csökkent a kilépők száma, 2021-ben²⁵ 15,6% (amelyben kimutatott a természetes fluktuáció, vagyis nyugdíjba menés stb.) 2022-ben már 8,9% volt. Ezek igen alacsony értékek, hiszen, ha Magyarország fluktuációs térképére tekintünk 2020-ban a fluktuációs mutató Szolnokon és térségében meghaladta a 30%-ot.²⁶

A Szolgáltató Város® Szolgáltató Szolnok ügyfélelvárás- és elégedettségi 2019-es mérésénél a Polgármesteri Hivatal méltán lehet büszke munkatársai szolgáltatói kultúrájára²⁷.

A Polgármesteri Hivatal szolgáltatói kultúrája	Válaszadók száma	A szolgáltatói kultúra fontossága a megkérdezettek szerint (%)	A Polgármesteri Hivatalnál tapasztalt szolgáltatói kultúra színvonala (%)
Szakmai hitelesség	534	95,1	89,3
Emberi minőség, hitelesség	534	92,7	90,7
Működtetett rendszerek nyilvánossága	534	87,5	85,0
Partnerség	534	86,9	83,7

- Hogy a szolgáltatói kultúra ezen a szinten ítéldődjék meg, vagyis a Polgármesteri Hivatal munkatársai magas színvonalon, elkötelezetten, mind szakmailag és emberileg is hitelesen tudják ellátni munkájukat, a Hivatal vezetése számos belső olyan programot, szolgáltatást biztosít, amelyek a gyakorlatban segítik a munkatársak mentális egészségének őrzését.²⁸

²⁴ Forrás: info.szolnok.hu, 2019.

²⁵ Forrás: Szolnok Megyei Jogú Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatal Személyügyi Osztály 2022.09.26-i adatszolgáltatása

²⁶ Forrás: Fluktuáció Benchmark összegző 2020; HR Evolution <https://csmkik.hu/storage/documents/March2021/4oxd2ZIRvXAmHntS9Tpe.pdf>

²⁷ Forrás: Szolgáltató Város® - Szolgáltató Szolnok 2019. évi projektértékelő dokumentumának előkészítését szolgáló háttérdokumentum; Kiadó: Szolgáltató Város® Szolgáltató Szolnok Projektiroda, 2019

²⁸ Forrás: Szolnok Megyei Jogú Város címzetes főjegyzője, dr. Sebestyén Ildikóval folytatott interjú 2022.08.15.

- Ezek közül a legfőbb fejlesztések, rendelkezések, szolgáltatások:
- Már 2012-ben bevezetésre került a **rugalmas munkaidő rendszer**²⁹ Szolnok Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala köztisztviselői részére. A rendszer egységes elvek alapján szabályozott, az egyéni igényekhez igazodva figyelembe veszi a családi és munkahelyi kötelezettségek összehangolását. A jegyzői utasítás családbarát gondolkodást mutat, rétegspecifikus odafigyelést láttat.
- Igazi közösségformáló rendezvény az évente megrendezésre kerülő **Köztisztviselői Nap**. Ezen a napon se szeri, se száma a vidám, ötletes csapatépítő programoknak. Valódi büszkeség pillanatait élik meg azon köztisztviselők, akik itt részesülnek a **TE NAPOD elismerésben**.
- Szervezeti egységenként évente **ún. rekreációs keret** áll a munkatársak rendelkezésére, amelyet döntésük szerint használhatnak fel közös program/programok megvalósítására. Igen pozitív ennek a lehetőségnek is a fogadtatása. Egyfajta csapatépítésként minősíthetők ezek a programok.
- A munkatársak összetartását erősíti az is, amikor **eltérő szervezeti egységekben dolgozó munkatársak egy közös feladatot látnak el**, pl.: adománygyűjtés, szortírozás, koronavírus járvány elleni védekezés, választási eljárás, népszavazás lebonyolítása.
- 2019-ben az EFOP-1.2.9-17-2017-00103 **NŐK A CSALÁDBAN ÉS A MUNKAHELYEN** c. projekt keretében közel 20 munkatárs vett részt 20 órás „**Munka és magánélet összehangolása**” c. programon.
- A Polgármesteri Hivatal munkatársai számára rendelkezésre álló balatonföldvári üdülő rendkívül népszerű. Az üdülő komfortos, jól felszerelt.
- **HR Pszichofitness Nap keretén belül** 3-5 alkalommal egy-egy munkatárs számára 1,5 keretében stresszcsökkentő személyes program biztosítása az egyik leginkább emberi problémákkal foglalkozó ügyfélszolgálati osztályon (egyelőre tesztprogramként fut).
- Szolgáltató Város® Szolgáltató Szolnok „**Közszolgáltatók támogatása a munkahelyi stressz kezelésében**” c. projekt keretén belül a Polgármesteri Hivatal képviseltette magát a stresszcoach alapú fejlesztésen, a munkahelyi stressz témában indított tudásmunkacsoport üléseken, az „Örömteli szervezet” tréningen, a stresszkezelési filozófiát, technikákat bemutató tréningeken.
- Számos tanulmány bizonyítja, hogy a több órás egyhelyben ülés hosszabb távon számos egészségügyi problémát eredményezhet, ezért a hivatalvezetés elkötelezett abban, hogy helyben biztosítson – a munkaidőhöz igazítva – mozgáslehetőséget munkavállalói számára. A közös edzések, a mozgás jótékony hatása mellett közösségformáló, csapatszellem-erősítő programként is funkcionálnak, ami később a munkavégzésre is pozitív hatással lehet. E gondolat keretében indult és tart a **Dinamikus Preventív Gerinctréning**, ahol ugyan változó létszámmal, de adott tréningnapon a hivatali munkatársak legalább 10%-a jelen van.
- A Hivatal munkatársai számára rendelkezésre álló **kerékpártárolók** nemcsak munkába járásukhoz ad támogatást, hanem egyben a „tekerők” egészséges életmódjához is hozzájárul.
- A minél jobb munkahelyi légkör megteremtése érdekében megszervezésre kerülő rendezvények nagy figyelmet fordítanak az aktív családi és közösségi programok megvalósítására. Egy-egy rendezvény keretében a dolgozók és családtagjaik egymást jobban megismerve szívesebben dolgoznak együtt a mindennapokban, erősödnek a

²⁹ Szolnok Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal 29211-1/2012.évi Jegyzői utasítás

munkahelyi kapcsolatok, baráti közösségek alakulnak. Ezen rendezvények eredményeképp egy nagy közösséggé formálódhatnak és a munkahelyi kapcsolatok átalakulhatnak baráti, családi ismeretsséggé. Ide sorolhatók: **a családi nap, Mikulás ünnepség, korcsolyaszombat, különböző kirándulások** szervezése a Hivatal dolgozói és családtagjaik számára.

- Szervezeti egységenként évente ún. rekreációs keret áll a munkatársak rendelkezésére, amelyet döntésük szerint használhatnak fel közös program/programok megvalósítására. Igen pozitív ennek a lehetőségnek is a fogadtatása. Egyfajta csapatépítésként minősíthetők ezek a programok.
- A Hivatalban már jól kialakult gyakorlat, hogy a **munkatársak gyermekei bejöhetnek szüleik munkahelyére**, ahol értékesen, aktívan tölthetik idejüket, míg apa és/vagy anya dolgozik. Ennek megvalósítása a meglévő tárgyaló- vagy közösségi terek „funkcióbővítésével” biztosítható, amely helyiségek az iskoláskorú gyermekeknek „tanulósobaként” szolgálnak a szabad kapacitás függvényében. A kisgyermekek részére pedig különböző gyermekjátékok, játszószőnyegek állnak rendelkezésre.
- Több éve szerveznek **kéthetes nyári tábor**t kollégák gyermekeinek, unokáinak július utolsó és augusztus első hetében. A tábor nagy sikernek örvend mind a szülők, mind a gyermekek körében.

6. Munkahelyi stressz vizsgálat Szolnok Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalában

6.1. Vizsgálat általános jellemzői, alkalmazott módszere

Szolnok Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalában 2022. július 10. és 2022. augusztus 31. között folyt jelen tanulmányban megjelenő munkahelyi stresszkutatás.

A **munkahelyi stresszkutatás célja volt**, hogy képet adjon a munkatársak által megélt munkahelyi stresszszintről, -jellemzőkről. A **kutatás eredményelvárása**, hogy a hivatal vezetése plasztikusan lássa a hivatalra jellemző munkahelyi stresszt, s ha beavatkozásra van szükség, azt megtegye.

Szolnok Megyei Jogú Város szolgáltató önkormányzatként értelmezi saját magát, amelyet külső elismerés is megerősített³⁰.

Szolgáltató önkormányzatiság nincs partner/ügyfélelégedettség nélkül, ennek szintjét pedig meghatározza a szolgáltatást nyújtó köztisztviselők mentális állapota, stressz szintje.

Kiemelendő, hogy a munkahelyi stressz fókuszba helyezése a Polgármesteri Hivatalban „nemcsak” a szolgáltató önkormányzatiságból vezethető le, hanem a felelős munkáltatói magatartásból is. (lásd 5. fejezet)

Az empirikus vizsgálat 8 dimenziót, 16 aldimenziót tartalmazott, melyek a következők voltak:

S.sz.	Vizsgálati dimenzió	S.sz.	Aldimenzió
1.	Munkavégzés	1.1.	Munka-magánélet egyensúlya
		1.2.	Munkavégzés általános jellemzői
2.	Szervezeti kultúra	2.1.	Konfliktusok
		2.2.	Kommunikáció

³⁰ Szolnok Megyei Jogú Városnak 2019-ben odaítélt Szolgáltató Önkormányzati Díj

S.sz.	Vizsgálati dimenzió	S.sz.	Aldimenzió
		2.3.	Értékorientált munkavégzés
3.	Vezetési kultúra	3.1.	Vezetői hitelesség
		3.2.	Helyzetfüggő és coach alapú vezetés
4.	Kollegiális együttműködés	4.1.	Kollegiális együttműködés
		4.2.	Munkahelyi pszichoterror
5.	Ügyfelekkel való együttműködés	5.1.	Munkatársi stressz az ügyfeles munkánál
		5.2.	Ügyfelek stressz állapotának észlelése
6.	Önkormányzat	6.1.	Jogszabályok alkalmazása
		6.2.	Önkormányzatiság
7.	Fizikai, technikai környezet	7.1.	Fizikai, technikai környezet
8.	Munkahelyi stabilitás, jövedelem-elégedettség	8.1.	Munkahelyi stabilitás
		8.2.	Jövedelem elégedettség

A vizsgálati dimenziók nem követtek a munkahelyi stressz modellekből egyet sem. Ugyanakkor a dimenziók meghatározásában szerepet játszottak a különböző munkahelyi stressz modellek, a Szolgáltató Önkormányzat Díj modell szellemisége.

Az empirikus vizsgálat fő módszere online kérdőív volt. A kérdőív 56 félig zárt kérdést tartalmazott. Ebből függő változó 54 volt. A függő változóként értelmezett kérdéseknél 6-os skála állt a válaszadók rendelkezésére. Ezeknél kötelező volt a válaszadás. A skálás kérdésként megjelenő állítást a válaszadók két módon tudták megválaszolni. 1. Hogyan látják a kérdésben rögzített potenciális stresszforrások gyakorlatát Hivatalukban. 2. Ezen potenciális stresszor szerepét saját maga szempontjából mennyire ítéli fontosnak. Az 1. és 2. válaszadás mód lehetőséget adott feszültég mutató képzésére. Mind az 54 kérdésnél szöveges válaszadási lehetőség is biztosított volt, kötetlen karakterszámmal. Függő változóként 2 kérdés került megfogalmazásra: válaszadó életkori csoportja (25 év és az alatt, 26-35; 36-42; 43-55; 55 év alatt, nincs korcsoport jelölve), valamint a válaszadó besorolása szerint (vezető, nem vezető, nincs beosztás jelölve).

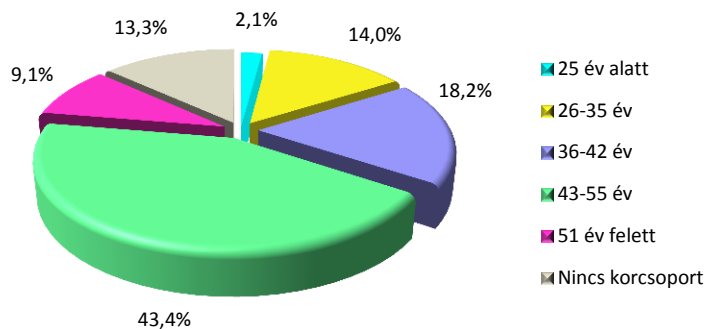
A kutatásban a Hivatalban dolgozók 100%-a került bevonásra, így a bevonási kritériumok között csak az önkéntes részvétel szerepelt, feltételezve azt, hogy az online kérdőív kitöltésének képességével valamennyi köztisztviselő rendelkezik.

A lekérdezést próbakérdőív használata előzte meg.

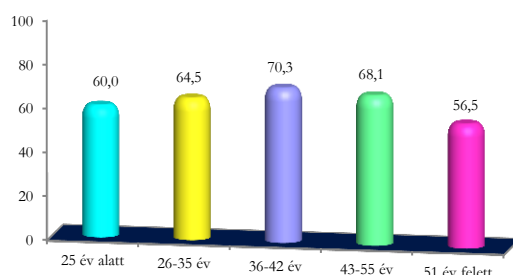
A lekérdezés indítása előtt a Hivatal valamennyi munkatársa polgármesteri levelet kapott, amelyben tájékoztatást kaptak a vizsgálatról. A levél partneri együttműködést kérve biztatta a munkatársakat a kérdőív kitöltésére. A kérdőíves lekérdezés idejének felénél – válaszadási hajlandóság növelése érdekében – címzetes főjegyzői levelet kaptak a munkatársak.

A válaszadási hajlandóság 76,5%.

Válaszadók korcsoportonkénti megoszlása



Válaszadási hajlandóság korcsoport bontásban



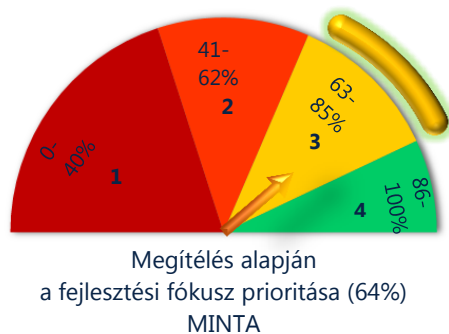
A válaszadók 25,2%-a élt a kérdéseknél megjelenő szöveges lehetőséggel. Összesen 344 szöveges válasz érkezett (lásd 9. fejezet 2.sz. függelék).

A válaszadások dimenziókban és aldimenziókban kerületek felsorolására. Az elemzési szempontok azonban nemcsak a %-os mutatókat jelenítik meg. Szakmai standardok szerint, ezekből következtetve, a vizsgálati eredmények fejlesztésfókuszú láttatása is biztosított.

Ehhez két mutató került meghatározásra:

1. Fejlesztés fókuszú mutató
2. Feszültségmutató

A válaszadói megítélések alapján a fejlesztés fókuszú mutató négy kategóriát jelenít meg.



- sötét piros zóna (megítélés: 0-40% között) – 1. prioritású fejlesztési terület
- világos piros zóna (megítélés: 41-62% között) – 2. prioritású fejlesztési terület
- sárga zóna (megítélés 63-85% között) – 3. prioritású fejlesztési terület
- zöld zóna (megítélés: 86-100% között) – 4. prioritás: munkáltatói feladat az elégedettségi szintet fenntartó rendszerek működtetése

A feszültségmutató az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége. A mutató sávós besorolása a következő:

Fontosság és az Állítás megítélésének %-os különbsége	Cselekvési prioritás	Feszültségi szint értelmezése
14% és az alatt	3.	Munkáltatói cselekvést nem igényel
15%-29%	2.	Munkáltató számára figyelemfelhívó
30% és a fölött	1.	Munkáltatói cselekvést igényel

A tanulmány 6. fejezete mutatja be a dimenziókra, aldimenziókra, kérdésekre bontott munkatársi elvárásokat (fontosság) és megítéléseket.

A kérdőíves lekérdezést 14 fókuszorientált, egy órás **mélyinterjú** egészítette ki. A mélyinterjúkon 7 beosztott köztisztviselő és 1 igazgató, 6 osztályvezető vett részt. Nagyfokú nyitottság, témaérzékenység jellemezte őket. Az interjúalanyok kiválasztásánál szempont volt, hogy nagy ügyfél/partner forgalmú területről érkezzenek. Ezen belül véletlenszerű mintaválasztás volt.

A mélyinterjúk anonimizáltak, feldolgozásuk tematikus. (lásd 6.3. fejezet)

A 6.4. fejezet az empirikus vizsgálat eredményeit összegzi. A 8. fejezet az 1.sz. függelékében jelenik meg a Munkahelyi stresszt mérő kérdőív, a 9. fejezet a 2.sz. függeléke a kérdőívek szöveges válaszait tartalmazza.

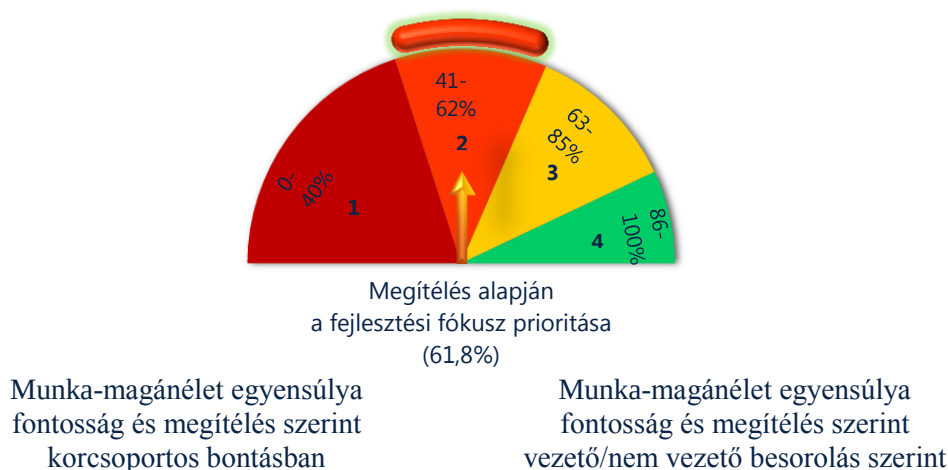
6.2. Vizsgálati dimenziók

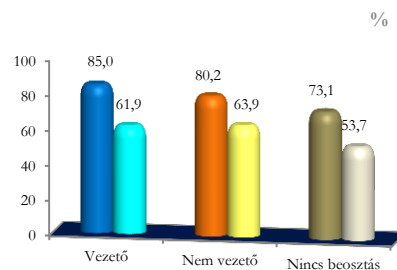
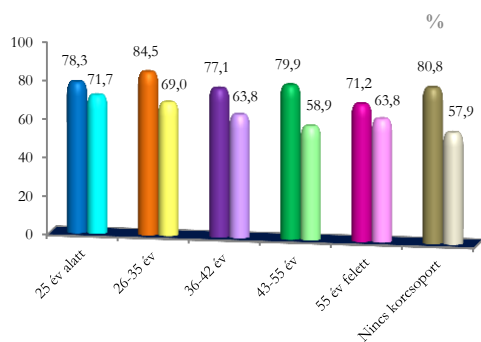
6.2.1. Munkavégzés

A munka-magánélet egyensúlyának birtoklása az elmúlt években egyre nagyobb hangsúllyal jelent meg a munkavállalók gondolkodásában, a felelős munkáltatók cselekvéseiben. Amikor tartósan nincs meg az egyensúly, akkor jól láthatóan megjelenik a szorongás, a stressz, majd a különböző pszichoszomatikus tünetek. Mára a munkahely-elhagyás okainak listáján előkelő rangot foglal el, ha a munkatárs úgy érzi a munkája károsan befolyásolja magánéletét.

6.2.1.1. Munka-magánélet egyensúlya

Hivatal fejlesztés fókuszú mutatója

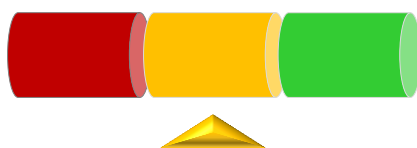




- 25 év alatt - Fontosság
- 25 év alatt - Megítélés
- 26-35 év - Fontosság
- 26-35 év - Megítélés
- 36-42 év - Fontosság
- 36-42 év - Megítélés
- 43-55 év - Fontosság
- 43-55 év - Megítélés
- 55 év felett - Fontosság
- 55 év felett - Megítélés
- Nincs korcsoport - Fontosság
- Nincs korcsoport - Megítélés

- Vezető - Fontosság
- Vezető - Megítélés
- Nem vezető - Fontosság
- Nem vezető - Megítélés
- Nincs beosztás - Fontosság
- Nincs beosztás - Megítélés

Hivatal feszültségmutatója



A feszültségmutató (17,5%)
2. számú prioritást jelez:
Munkáltató számára
figyelemfelhívó.

Munka és magánélet egyensúlyának vonatkozásában megjelenő feszültségmutató korcsoport bontásban

Korcsoport	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
25 év alatt	6,6	3.
26-35 év	15,5	2.
36-42 év	13,3	3.
43-55 év	21,0	2.
55 év felett	7,4	3.
Nincs korcsoport	22,9	2.

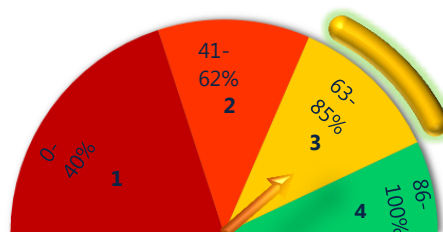
Munka és magánélet egyensúlyának vonatkozásában megjelenő feszültségmutató vezető/nem vezető besorolás szerint

Beosztás	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
Vezető	23,1	2.
Nem vezető	16,3	2.
Nincs beosztás	19,4	2.

6.2.1.2. Munkavégzés általános jellemzői

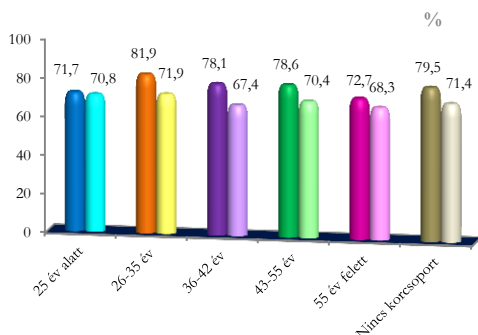
A munkahelyi szorongás alapja vagy épp szárnyalása olyan jellemzőkre épül, mint a munkaköri kompetencia birtoklása/hiánya, az önállóság lehetősége/hiánya a munkavégzésben, az érintett folyamatokra való rálátás vagy annak hiánya, a munkavégzésére visszacsatoló, kiszámítható vezetői értékelés vagy annak elmaradása, s nem utolsósorban az a szubkultúra, amely arra a szervezeti egységre jellemző, ahol adott munkatárs dolgozik.

Hivatal fejlesztés fókuszú mutatója



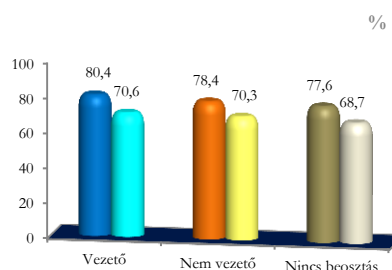
Megítélés alapján
a fejlesztési fókusz prioritása
(70,0%)

Munkavégzés általános jellemzői fontosság és megítélés szerint korcsoportos bontásban



- 25 év alatt - Fontosság
- 25 év alatt - Megítélés
- 26-35 év - Fontosság
- 26-35 év - Megítélés
- 36-42 év - Fontosság

Munkavégzés általános jellemzői fontosság és megítélés szerint vezető/nem vezető besorolás szerint



- Vezető - Fontosság
- Vezető - Megítélés
- Nem vezető - Fontosság
- Nem vezető - Megítélés
- Nincs beosztás - Fontosság

- 36-42 év - Megítélés
- 43-55 év - Fontosság
- 43-55 év - Megítélés
- 55 év felett - Fontosság
- 55 év felett - Megítélés
- Nincs korcsoport - Fontosság
- Nincs korcsoport - Megítélés
- Nincs beosztás - Megítélés

Hivatal feszültségmutatója



A feszültségmutató (8,4%)
3. számú prioritást jelez:
Munkáltatói cselekvést nem
igényel.

Munkavégzés általános jellemzői vonatkozásában megjelenő feszültségmutató korcsoport bontásban

Korcsoport	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
25 év alatt	0,9	3.
26-35 év	10,0	3.
36-42 év	10,7	3.
43-55 év	8,2	3.
55 év felett	4,4	3.
Nincs korcsoport	8,1	3.

Munkavégzés általános jellemzői vonatkozásában megjelenő feszültségmutató vezető/nem vezető besorolás szerint

Beosztás	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
Vezető	9,8	3.
Nem vezető	8,1	3.
Nincs beosztás	8,9	3.

6.2.2. Szervezeti kultúra

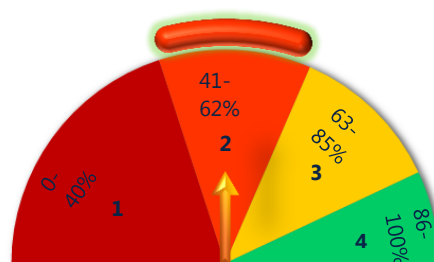
A szervezeti kultúra tudatos fejlesztése elengedhetetlen, hiszen jelen van minden szervezet életében. Tartalmában megjeleníti a mindennapok munkájának hogyanját, az ott dolgozók szervezethez, munkához való hozzáállását, szervezeti elkötelezettségét, a szervezet működésének megítélését.

A szervezeti kultúra, amennyiben illeszkedik a szervezet küldetéséhez, kiemelt céljaihoz, akkor speciális erőforrásként jelenik meg a szervezetben, a mindennapi munkavégzés hajtóereje. Amennyiben nincs jelen a kívánatos szervezeti kultúra, úgy ez hatékonyságot vesz el a szervezettől, amely már sok esetben rövidtávon is befolyásolja hatásosságát.

A vizsgálatnak nem volt célja a szervezeti kultúra átfogó, dimenzionális feltérképezése, csupán arra vállalkozott, hogy szegmensekre fókuszáljon a munkahelyi konfliktusok (nyílt konfliktuskezelés, konfliktusfeloldó módszerek jelenléte) és a kommunikáció (szükséges információval rendelkezés, kommunikációs rendszer megléte, munkavállalói-munkáltatói partnerség a kommunikációban) terén.

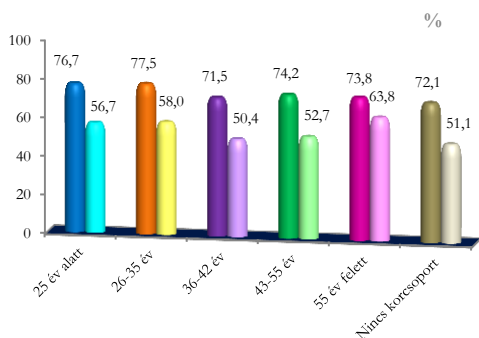
6.2.2.1. Konfliktusok

Hivatal fejlesztés fókuszú mutatója



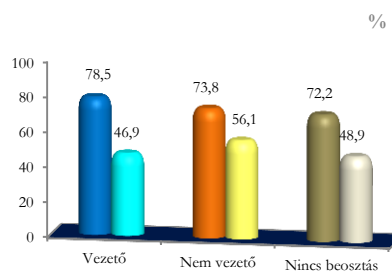
Megítélés alapján
a fejlesztési fókusz prioritása
(53,9%)

Konfliktusok
fontosság és megítélés szerint
korcsoportos bontásban



- 25 év alatt - Fontosság
- 25 év alatt - Megítélés
- 26-35 év - Fontosság
- 26-35 év - Megítélés
- 36-42 év - Fontosság
- 36-42 év - Megítélés
- 43-55 év - Fontosság

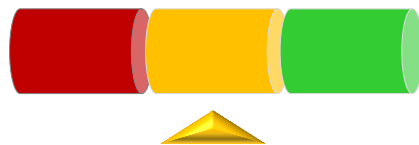
Konfliktusok
fontosság és megítélés szerint
vezető/nem vezető besorolás szerint



- Vezető - Fontosság
- Vezető - Megítélés
- Nem vezető - Fontosság
- Nem vezető - Megítélés
- Nincs beosztás - Fontosság
- Nincs beosztás - Megítélés

- 43-55 év - Megítélés
- 55 év felett - Fontosság
- 55 év felett - Megítélés
- Nincs korcsoport - Fontosság
- Nincs korcsoport - Megítélés

Hivatal feszültségmutatója



A feszültségmutató (20,0%)
2. számú prioritást jelez:
Munkáltató számára
figyelemfelhívó.

Konfliktusok vonatkozásában megjelenő feszültségmutató korcsoport bontásban

Korcsoport	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
25 év alatt	20,0	2.
26-35 év	19,5	2.
36-42 év	21,1	2.
43-55 év	21,5	2.
55 év felett	10,0	3.
Nincs korcsoport	21,0	2.

Konfliktusok vonatkozásában megjelenő feszültségmutató vezető/nem vezető besorolás szerint

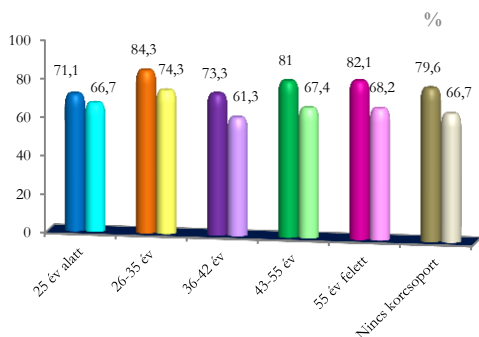
Beosztás	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
Vezető	31,6	1.
Nem vezető	17,7	2.
Nincs beosztás	23,3	2.

6.2.2.2. Kommunikáció

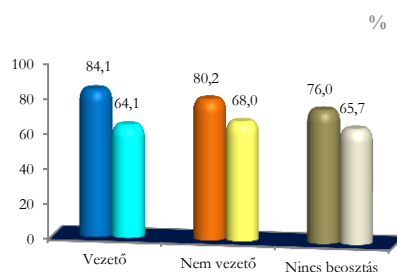
Hivatal fejlesztés fókuszú mutatója



Kommunikáció fontosság és megítélés szerint korcsoportos bontásban



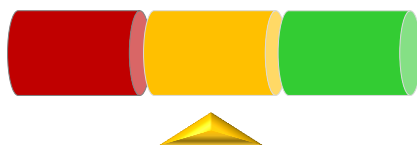
Kommunikáció fontosság és megítélés szerint vezető/nem vezető besorolás szerint



- 25 év alatt - Fontosság
- 25 év alatt - Megítélés
- 26-35 év - Fontosság
- 26-35 év - Megítélés
- 36-42 év - Fontosság
- 36-42 év - Megítélés
- 43-55 év - Fontosság
- 43-55 év - Megítélés
- 55 év felett - Fontosság
- 55 év felett - Megítélés
- Nincs korcsoport - Fontosság
- Nincs korcsoport - Megítélés

- Vezető - Fontosság
- Vezető - Megítélés
- Nem vezető - Fontosság
- Nem vezető - Megítélés
- Nincs beosztás - Fontosság
- Nincs beosztás - Megítélés

Hivatal feszültségmutatója



A feszültségmutató (20,0%)
2. számú prioritást jelez:
Munkáltató számára
figyelemfelhívó.

Kommunikáció vonatkozásában megjelenő feszültségmutató korcsoport bontásban

Korcsoport	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
25 év alatt	4,4	3.
26-35 év	10,0	3.
36-42 év	12,0	3.
43-55 év	13,6	3.
55 év felett	13,9	3.
Nincs korcsoport	12,9	3.

Kommunikáció vonatkozásában megjelenő feszültségmutató vezető/nem vezető besorolás szerint

Beosztás	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
Vezető	20,0	2.
Nem vezető	12,2	3.
Nincs beosztás	10,3	3.

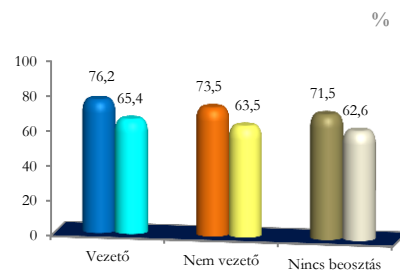
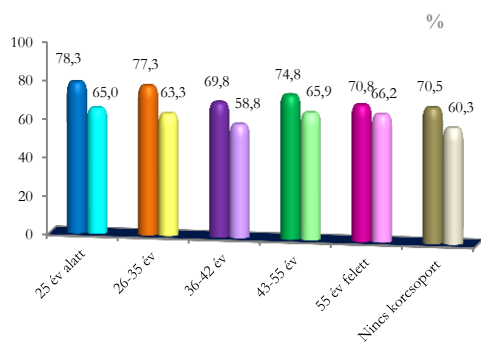
6.2.2.3. Értékorientált munkavégzés

Hivatal fejlesztés fókuszú mutatója



Értékorientált munkavégzés
fontosság és megítélés szerint
korcsoportos bontásban

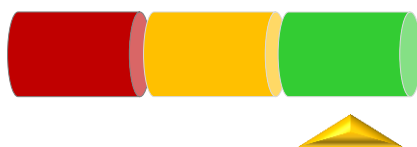
Értékorientált munkavégzés
fontosság és megítélés szerint
vezető/nem vezető besorolás szerint



- 25 év alatt - Fontosság
- 25 év alatt - Megítélés
- 26-35 év - Fontosság
- 26-35 év - Megítélés
- 36-42 év - Fontosság
- 36-42 év - Megítélés
- 43-55 év - Fontosság
- 43-55 év - Megítélés
- 55 év felett - Fontosság
- 55 év felett - Megítélés
- Nincs korcsoport - Fontosság
- Nincs korcsoport - Megítélés

- Vezető - Fontosság
- Vezető - Megítélés
- Nem vezető - Fontosság
- Nem vezető - Megítélés
- Nincs beosztás - Fontosság
- Nincs beosztás - Megítélés

Hivatal feszültségmutatója



A feszültségmutató (9,9%)
3. számú prioritást jelez:
Munkáltatói cselekvést nem
igényel.

Értékorientált munkavégzés vonatkozásában megjelenő feszültségmutató korcsoport bontásban

Korcsoport	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
25 év alatt	13,3	3.
26-35 év	14,0	3.
36-42 év	11,0	3.
43-55 év	8,9	3.
55 év felett	4,6	3.
Nincs korcsoport	10,2	3.

**Értékorientált munkavégzés vonatkozásában megjelenő feszültségmutató
vezető/nem vezető besorolás szerint**

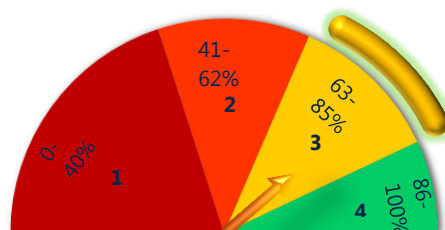
Beosztás	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
Vezető	10,8	3.
Nem vezető	10,0	3.
Nincs beosztás	8,9	3.

6.2.3. Vezetési kultúra

Újszerű feladat előtt állnak a vezetők, vagy már éppen gyakorolják a VUCA világban (Volatile-változékony, Uncertain-bizonytalan, Complex-összetett, Ambiguous-többértelmű) az új típusú vezetést. Ma minden arra mutat, hogy a vezetés terén szemléletváltásra van/lesz szükség. Azok a vezetők lesznek eredményesek, akik partnerségben működnek együtt beosztott munkatársaikkal, közvetlenül és hitelesen kommunikálnak, teret engednek a munkatársak flexibilis megoldásainak stb. Teszik mindezt a mindennapi vezetés (tervezés, célállatás, profi delegálás, támogatás és fejlesztő tanácsadás, ellenőrzés, teljesítményértékelés, önértékelés, s nem utolsó sorban csapatmenedzselés) keretébe, amelybe munkatársorientáltan illesztik a helyzetfüggő vezetést. Mindez persze nem működik vezetői hitelesség nélkül.

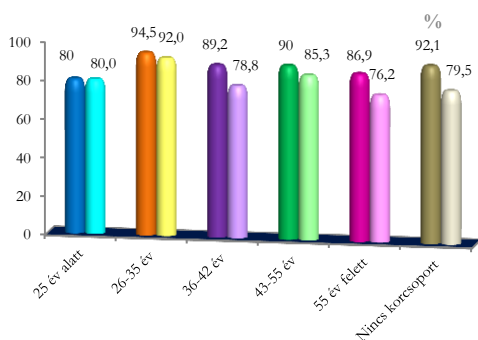
6.2.3.1. Vezetői hitelesség

Hivatal fejlesztés fókuszú mutatója

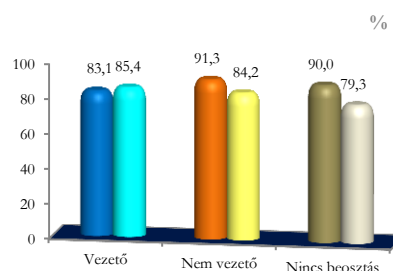


Megítélés alapján
a fejlesztési fókusz prioritása
(83,4%)

**Vezetői hitelesség
fontosság és megítélés szerint
korcsoportos bontásban**

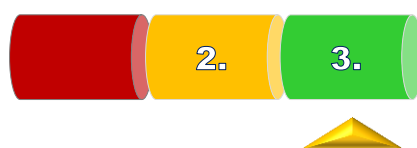


**Vezetői hitelesség
fontosság és megítélés szerint
vezető/nem vezető besorolás szerint**



■ 25 év alatt - Fontosság	■ Vezető - Fontosság
■ 25 év alatt - Megítélés	■ Vezető - Megítélés
■ 26-35 év - Fontosság	■ Nem vezető - Fontosság
■ 26-35 év - Megítélés	■ Nem vezető - Megítélés
■ 36-42 év - Fontosság	■ Nincs beosztás - Fontosság
■ 36-42 év - Megítélés	■ Nincs beosztás - Megítélés
■ 43-55 év - Fontosság	
■ 43-55 év - Megítélés	
■ 55 év felett - Fontosság	
■ 55 év felett - Megítélés	
■ Nincs korcsoport - Fontosság	
■ Nincs korcsoport - Megítélés	

Hivatal feszültségmutatója



A feszültségmutató (6,9%)
3. számú prioritást jelez:
Munkáltatói cselekvést nem
igényel.

Vezetői hitelesség vonatkozásában megjelenő feszültségmutató korcsoport bontásban

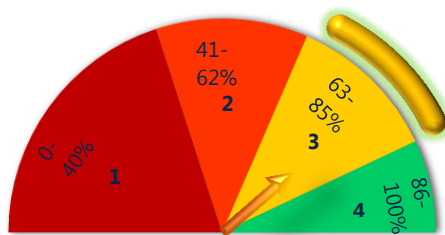
Korcsoport	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
25 év alatt	0,0	3.
26-35 év	2,5	3.
36-42 év	10,4	3.
43-55 év	4,7	3.
55 év felett	10,7	3.
Nincs korcsoport	12,6	3.

Vezetői hitelesség vonatkozásában megjelenő feszültségmutató vezető/nem vezető besorolás szerint

Beosztás	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
Vezető	-2,3	3.
Nem vezető	7,1	3.
Nincs beosztás	10,7	3.

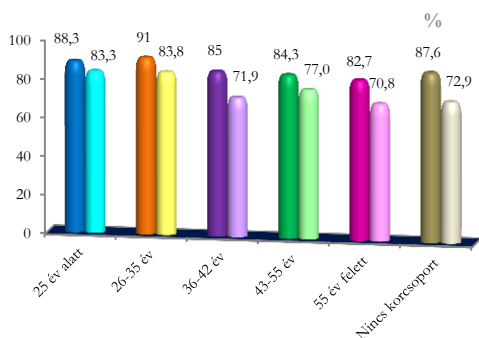
6.2.3.2. Helyzetfüggő és coach alapú vezetés

Hivatal fejlesztés fókuszú mutatója



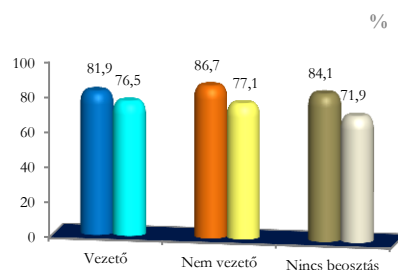
Megítélés alapján
a fejlesztési fókusz prioritása
(76,0%)

Helyzetfüggő és coach alapú vezetés fontosság és megítélés szerint korcsoportos bontásban



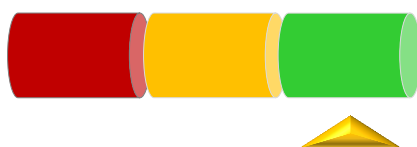
- 25 év alatt - Fontosság
- 25 év alatt - Megítélés
- 26-35 év - Fontosság
- 26-35 év - Megítélés
- 36-42 év - Fontosság
- 36-42 év - Megítélés
- 43-55 év - Fontosság
- 43-55 év - Megítélés
- 55 év felett - Fontosság
- 55 év felett - Megítélés
- Nincs korcsoport - Fontosság
- Nincs korcsoport - Megítélés

Helyzetfüggő és coach alapú vezetés fontosság és megítélés szerint vezető/nem vezető besorolás szerint



- Vezető - Fontosság
- Vezető - Megítélés
- Nem vezető - Fontosság
- Nem vezető - Megítélés
- Nincs beosztás - Fontosság
- Nincs beosztás - Megítélés

Hivatal feszültségmutatója



A feszültségmutató (9,7%)
3. számú prioritást jelez:
Munkáltatói cselekvést nem
igényel.

Helyzetfüggő és coach alapú vezetés vonatkozásában megjelenő feszültségmutató korcsoport bontásban

Korcsoport	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségmutató szerinti cselekvési prioritás
25 év alatt	5,0	3.
26-35 év	7,2	3.
36-42 év	13,1	3.
43-55 év	7,3	3.
55 év felett	11,9	3.
Nincs korcsoport	14,7	2.

Helyzetfüggő és coach alapú vezetés vonatkozásában megjelenő feszültségmutató vezető/nem vezető besorolás szerint

Beosztás	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségmutató szerinti cselekvési prioritás
Vezető	5,4	3.
Nem vezető	9,6	3.
Nincs beosztás	12,2	3.

6.2.4. Kollegiális együttműködés

6.2.4.1. Kollegiális együttműködés

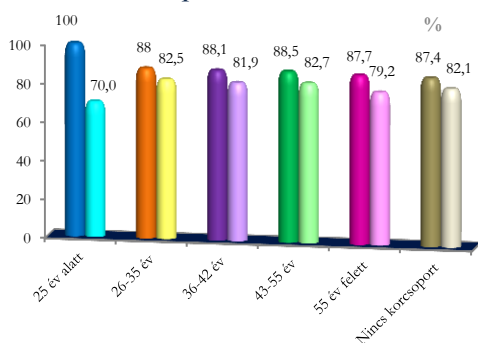
A fluktuációs okok között előkelő helyen szerepel a kollegákkal való együttműködési probléma. A listán ezt a helyzetet csak a vezető-munkatársi együttműködés problémái előzik meg.

A munkahelyi élet kiegyensúlyozottságához hozzá tartozik a kollegiális együttműködés, a jó érzés megjelenése – amely közel nem konfliktusmentességet jelent – az együtt dolgozásnál, a napi munkahelyi rutint kísérő együttléteknél.

Hivatal fejlesztés fókuszú mutatója

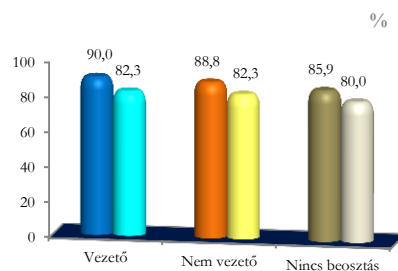


Kollegiális együttműködés fontosság és megítélés szerint korcsoportos bontásban



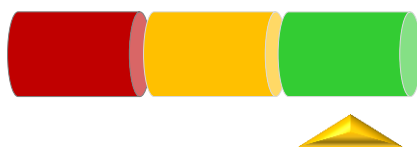
- 25 év alatt - Fontosság
- 25 év alatt - Megítélés
- 26-35 év - Fontosság
- 26-35 év - Megítélés
- 36-42 év - Fontosság
- 36-42 év - Megítélés
- 43-55 év - Fontosság
- 43-55 év - Megítélés
- 55 év felett - Fontosság
- 55 év felett - Megítélés
- Nincs korcsoport - Fontosság
- Nincs korcsoport - Megítélés

Kollegiális együttműködés fontosság és megítélés szerint vezető/nem vezető besorolás szerint



- Vezető - Fontosság
- Vezető - Megítélés
- Nem vezető - Fontosság
- Nem vezető - Megítélés
- Nincs beosztás - Fontosság
- Nincs beosztás - Megítélés

Hivatal feszültségmutatója



A feszültségmutató (6,5%)
3. számú prioritást jelez:
Munkáltatói cselekvést nem
igényel.

Kollegiális együttműködés vonatkozásában megjelenő feszültségmutató korcsoport bontásban

Korcsoport	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
25 év alatt	30,0	1.
26-35 év	5,5	3.
36-42 év	6,2	3.
43-55 év	5,8	3.
55 év felett	8,5	3.
Nincs korcsoport	5,3	3.

Kollegiális együttműködés vonatkozásában megjelenő feszültségmutató vezető/nem vezető besorolás szerint

Beosztás	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
Vezető	7,7	3.
Nem vezető	6,5	3.
Nincs beosztás	5,9	3.

6.2.4.2. Munkahelyi pszichoterror

A munka világában napjaink megszokott jellemzője az egyre bővülő feladatok, a minél gyorsabb kommunikáció, a határidők nyomása stb. Összefoglalóan azt is mondhatnánk, hogy egyre hangsúlyosabban kerül előtérbe a lelki és emocionális megterhelés. Ezzel összefüggésben kerül(t) felszínre a mobbing témája, amely más megfogalmazásban olyan folyamat, amelyben a munkatársat hosszabb ideig rendszeresen zaklatják. A zaklatás lehet gyötrés, kirekesztés, sértegetés. A mobber (zaklató), aki lehet vezető vagy munkatárs, rendszeres kapcsolatban áll az áldozattal.

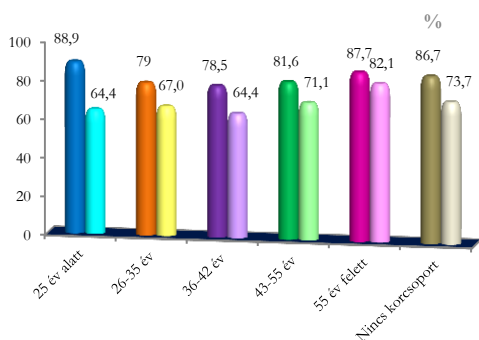
Nincs hazai átfogó vizsgálat, amely mutatná, hogy a munkavállalók hány százaléka érintett a munkahelyi pszichoterrorban. Németországi adatok³¹ szerint a mobbing alkalmi előfordulási értéke 8-10%, amíg a mobbing előszobájaként a negatív munkahelyi társas viselkedéssel a munkavállalók 10-20%-ának kell szembesülnie. A mobbing gyakoribb az egészségügyben, az oktatásban, a közigazgatásban és a bankszektorban.

Hivatal fejlesztés fókuszú mutatója



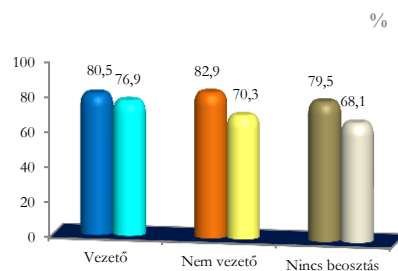
³¹ Josef Schwickerath – Moritz Holz: Mobbing a munkahelyi pszichoterror, Z-Press Kiadó Kft. 2014. 15. oldal

Munkahelyi pszichoterror
fontosság és megítélés szerint
korcsoportos bontásban



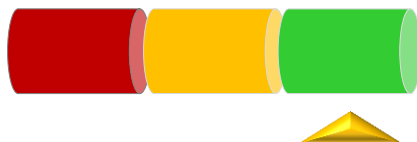
- 25 év alatt - Fontosság
- 25 év alatt - Megítélés
- 26-35 év - Fontosság
- 26-35 év - Megítélés
- 36-42 év - Fontosság
- 36-42 év - Megítélés
- 43-55 év - Fontosság
- 43-55 év - Megítélés
- 55 év felett - Fontosság
- 55 év felett - Megítélés
- Nincs korcsoport - Fontosság
- Nincs korcsoport - Megítélés

Munkahelyi pszichoterror
fontosság és megítélés szerint
vezető/nem vezető besorolás szerint



- Vezető - Fontosság
- Vezető - Megítélés
- Nem vezető - Fontosság
- Nem vezető - Megítélés
- Nincs beosztás - Fontosság
- Nincs beosztás - Megítélés

Hivatal feszültségmutatója



A feszültségmutató (11,6%)
3. számú prioritást jelez:
Munkáltatói cselekvést nem
igényel.

Munkahelyi pszichoterror vonatkozásában megjelenő feszültségmutató korcsoport bontásban

Korcsoport	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
25 év alatt	24,5	2.
26-35 év	12,0	3.
36-42 év	14,1	2.
43-55 év	10,5	3.
55 év felett	5,6	3.
Nincs korcsoport	13,0	3.

**Munkahelyi pszichoterror vonatkozásában megjelenő feszültségmutató
vezető/nem vezető besorolás szerint**

Beosztás	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
Vezető	3,6	3.
Nem vezető	12,6	3.
Nincs beosztás	11,4	3.

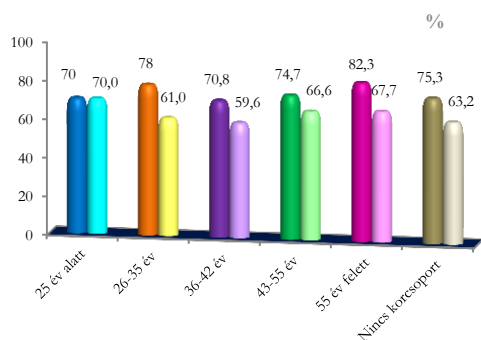
6.2.4.3. Munkahelyi stressz az ügyfélkapcsolatokban

A Szolgáltató Önkormányzat szellemisége, értékrendje meghatározóan manifesztálódik a polgármesteri hivatal ügyfélmunkáinál. A vizsgálat jellege az ügyfeles-ügyfél kapcsolatban fókuszált a mindkét félnél potenciálisan megjelenő stresszállapotra. A kérdőívben a kérdés volt, hogy érzelmileg mennyire terheli meg a köztisztviselőket az ügyfeles/partneri együttműködés, továbbá milyen mértékben észleli az együttműködés során a másik félnél a stresszt.

Hivatal fejlesztés fókuszú mutatója

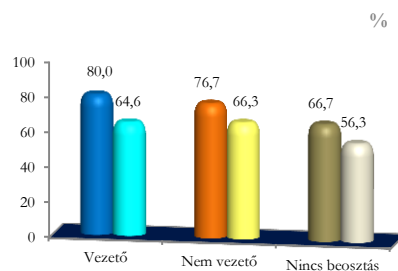


Munkahelyi stressz az ügyfélkapcsolatokban
fontosság és megítélés szerint
korcsoportos bontásban



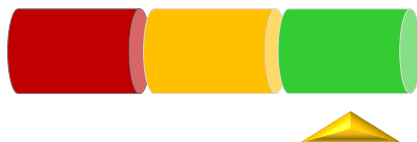
- 25 év alatt - Fontosság
- 25 év alatt - Megítélés
- 26-35 év - Fontosság
- 26-35 év - Megítélés
- 36-42 év - Fontosság
- 36-42 év - Megítélés
- 43-55 év - Fontosság
- 43-55 év - Megítélés
- 55 év felett - Fontosság
- 55 év felett - Megítélés
- Nincs korcsoport - Fontosság
- Nincs korcsoport - Megítélés

Munkahelyi stressz az ügyfélkapcsolatokban
fontosság és megítélés szerint
vezető/nem vezető besorolás szerint



- Vezető - Fontosság
- Vezető - Megítélés
- Nem vezető - Fontosság
- Nem vezető - Megítélés
- Nincs beosztás - Fontosság
- Nincs beosztás - Megítélés

Hivatal feszültségmutatója



A feszültségmutató (10,8%)
3. számú prioritást jelez:
Munkáltatói cselekvést nem
igényel.

Munkahelyi stressz az ügyfélkapcsolatokban vonatkozásában megjelenő feszültségmutató
korcsoport bontásban

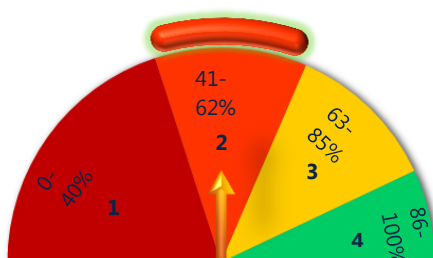
Korcsoport	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
25 év alatt	0,0	3.
26-35 év	17,0	2.
36-42 év	11,2	3.
43-55 év	8,1	3.
55 év felett	14,6	2.
Nincs korcsoport	12,1	3.

Munkahelyi stressz az ügyfélkapcsolatokban vonatkozásában megjelenő feszültségmutató vezető/nem vezető besorolás szerint

Beosztás	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
Vezető	15,4	2.
Nem vezető	10,4	3.
Nincs beosztás	10,4	3.

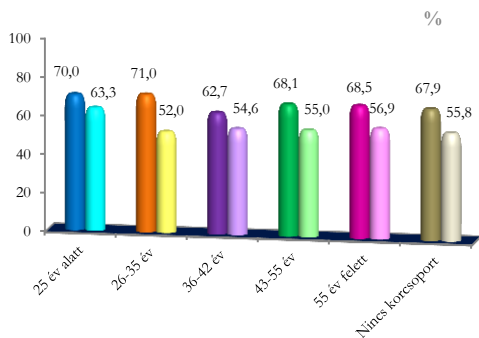
6.2.4.4. Ügyfelek stresszállapotának észlelése

Hivatal fejlesztés fókuszú mutatója



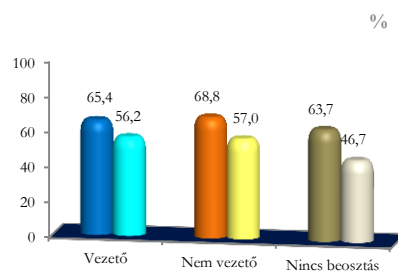
Megítélés alapján
a fejlesztési fókusz prioritása
(55,0%)

Ügyfelek stresszállapotának észlelése fontosság és megítélés szerint korcsoportos bontásban



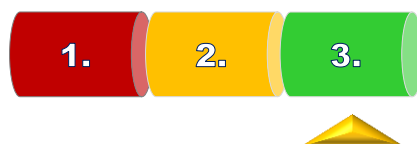
- 25 év alatt - Fontosság
- 25 év alatt - Megítélés
- 26-35 év - Fontosság
- 26-35 év - Megítélés
- 36-42 év - Fontosság
- 36-42 év - Megítélés
- 43-55 év - Fontosság
- 43-55 év - Megítélés
- 55 év felett - Fontosság
- 55 év felett - Megítélés
- Nincs korcsoport - Fontosság
- Nincs korcsoport - Megítélés

Ügyfelek stresszállapotának észlelése fontosság és megítélés szerint vezető/nem vezető besorolás szerint



- Vezető - Fontosság
- Vezető - Megítélés
- Nem vezető - Fontosság
- Nem vezető - Megítélés
- Nincs beosztás - Fontosság
- Nincs beosztás - Megítélés

Hivatal feszültségmutatója



A feszültségmutató (12,6%)
3. számú prioritást jelez:
Munkáltatói cselekvést nem
igényel.

Ügyfelek stresszállapotának észlelése vonatkozásában megjelenő feszültségmutató korcsoport bontásban

Korcsoport	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
25 év alatt	6,7	3.
26-35 év	19,0	2.
36-42 év	8,1	3.
43-55 év	13,1	3.
55 év felett	11,6	3.
Nincs korcsoport	12,1	3.

Ügyfelek stresszállapotának észlelése vonatkozásában megjelenő feszültségmutató vezető/nem vezető besorolás szerint

Beosztás	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
Vezető	9,2	3.
Nem vezető	11,8	3.
Nincs beosztás	17,0	2.

6.2.5. Önkormányzat működésének szolgálata

Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény 67.§-a meghatározza a polgármester jogosultságát, kötelezettségeit a polgármesteri hivatal (közös önkormányzati hivatal) működtetésével kapcsolatban.

Jelen tanulmányban megjelenő empirikus vizsgálat kérdőíve azokra a gyakorlati témákra kérdezett rá, amelyek segítő, kezelhető módon képesek a helyi önkormányzat támogatására.

Az önkormányzat munkájának, szolgáltatásainak szakmai színvonalát meghatározza a köztisztviselők jogszabályi felkészültsége. Ezért a jogszabályok alkalmazása kitért azok változást követő értelmezési gyakorlatára.

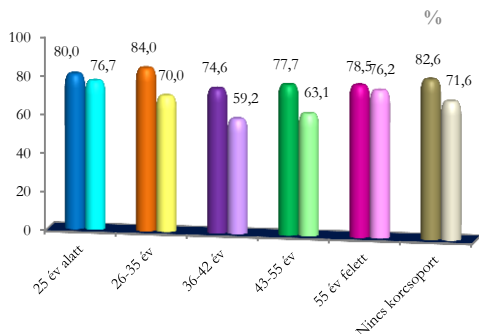
Az önkormányzati és a hivatali munka harmonizációjában érdemi segítséget ad a köztisztviselőnek a rugalmas hivatali munkaidő, a bizottságoktól és önkormányzati képviselőktől érkező elvárásoknak való megfelelés, eredményes munkaintenzitás mellett.

6.2.5.1. Jogszabályok alkalmazása

Hivatal fejlesztés fókuszú mutatója

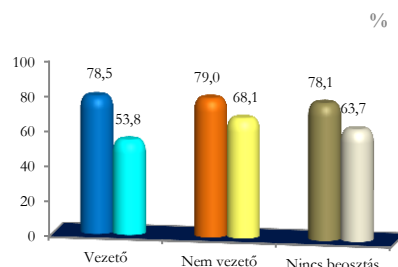


Jogszabályok alkalmazása fontosság és megítélés szerint korcsoportos bontásban



- 25 év alatt - Fontosság
- 25 év alatt - Megítélés
- 26-35 év - Fontosság
- 26-35 év - Megítélés
- 36-42 év - Fontosság
- 36-42 év - Megítélés
- 43-55 év - Fontosság
- 43-55 év - Megítélés
- 55 év felett - Fontosság
- 55 év felett - Megítélés
- Nincs korcsoport - Fontosság
- Nincs korcsoport - Megítélés

Jogszabályok alkalmazása fontosság és megítélés szerint vezető/nem vezető besorolás szerint



- Vezető - Fontosság
- Vezető - Megítélés
- Nem vezető - Fontosság
- Nem vezető - Megítélés
- Nincs beosztás - Fontosság
- Nincs beosztás - Megítélés

Hivatal feszültségmutatója



A feszültségmutató (12,9%)
3. számú prioritást jelez:
Munkáltatói cselekvést nem
igényel.

Jogszabályok alkalmazása vonatkozásában megjelenő feszültségmutató korcsoport bontásban

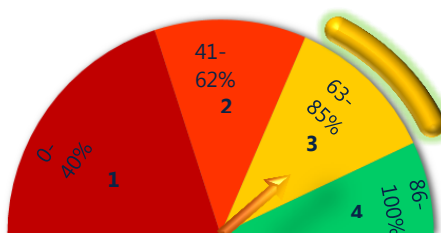
Korcsoport	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
25 év alatt	3,3	3.
26-35 év	14,0	3.
36-42 év	15,4	2.
43-55 év	14,6	2.
55 év felett	2,3	3.
Nincs korcsoport	11,0	3.

Jogszabályok alkalmazása vonatkozásában megjelenő feszültségmutató vezető/nem vezető besorolás szerint

Beosztás	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
Vezető	24,7	2.
Nem vezető	10,9	3.
Nincs beosztás	14,4	2.

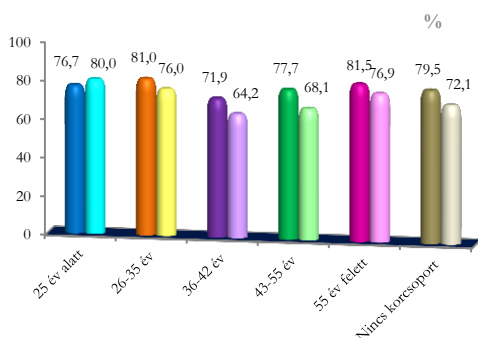
6.2.5.2. Önkormányzatiság támogatása

Hivatal fejlesztés fókuszú mutatója



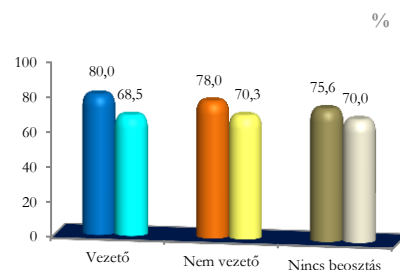
Megítélés alapján
a fejlesztési fókusz prioritása
(70,1%)

Önkormányzatiság támogatása
fontosság és megítélés szerint
korcsoportos bontásban



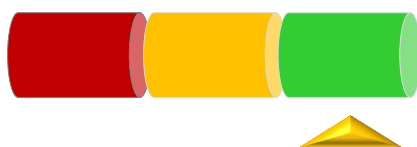
- 25 év alatt - Fontosság
- 25 év alatt - Megítélés
- 26-35 év - Fontosság
- 26-35 év - Megítélés
- 36-42 év - Fontosság
- 36-42 év - Megítélés
- 43-55 év - Fontosság
- 43-55 év - Megítélés
- 55 év felett - Fontosság
- 55 év felett - Megítélés
- Nincs korcsoport - Fontosság
- Nincs korcsoport - Megítélés

Önkormányzatiság támogatása
fontosság és megítélés szerint
vezető/nem vezető besorolás szerint



- Vezető - Fontosság
- Vezető - Megítélés
- Nem vezető - Fontosság
- Nem vezető - Megítélés
- Nincs beosztás - Fontosság
- Nincs beosztás - Megítélés

Hivatal feszültségmutatója



A feszültségmutató (7,6%)
3. számú prioritást jelez:
Munkáltatói cselekvést nem
igényel.

Önkormányzatiság támogatása vonatkozásában megjelenő feszültségmutató
korcsoport bontásban

Korcsoport	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
25 év alatt	-3,3	3.
26-35 év	5,0	3.
36-42 év	7,7	3.
43-55 év	9,6	3.
55 év felett	4,6	3.
Nincs korcsoport	7,4	3.

Önkormányzatiság támogatása vonatkozásában megjelenő feszültségmutató vezető/nem vezető besorolás szerint

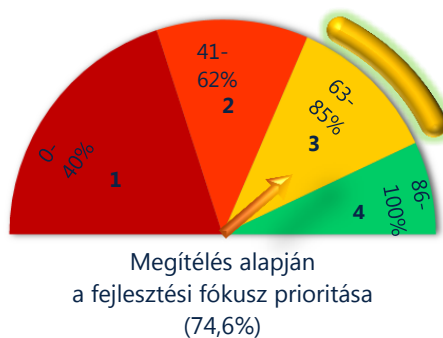
Beosztás	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
Vezető	11,5	3.
Nem vezető	7,7	3.
Nincs beosztás	5,6	3.

6.2.6. Fizikai technikai környezet

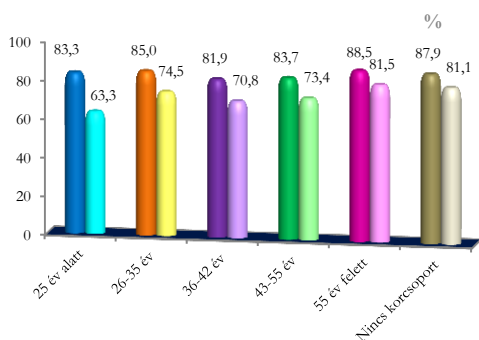
A munkavállalók többsége számára „munkahelyi életérzés”-ként kezelt munkahelyének, munkaaállomásának fizikai/tárgyi környezete. Életkor-, személyiségfüggő az „életérzést” kiváltó tényezők sorrendje, de listája közel azonos. Nyugodt, csendes munkaaállomás, amely alapeszközökkel van felszerelve (ergonómiai követelményeknek megfelelő szék, kellően megvilágított munkaasztal), ahol mindennek meg van a helye (számítógép, dossziék stb.), természetes fény, kulturált mosdó, étkező, közösségi helyek. A standard tárgyak, környezeti elemek mellett egyre többször jelenik meg a biofilikus környezet igénye, ami nem más, mint a természetes környezet jelenléte (fák, virágok, természetes színek stb.).

A munkavégzéshez szükséges eszközök rendelkezésre állása (számítógép, alkalmazott informatikai program stabil használatának lehetősége, telefon stb.) erősíteni képes a munkatárs lojalitását, elköteleződését.

Hivatal fejlesztés fókuszú mutatója

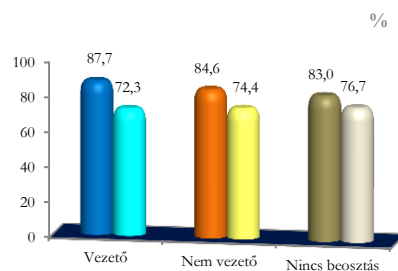


Fizikai technikai környezet
fontosság és megítélés szerint
korcsoportos bontásban



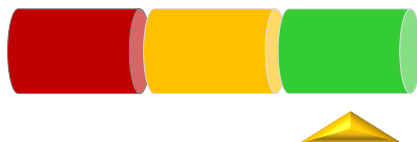
- 25 év alatt - Fontosság
- 25 év alatt - Megítélés
- 26-35 év - Fontosság
- 26-35 év - Megítélés
- 36-42 év - Fontosság
- 36-42 év - Megítélés
- 43-55 év - Fontosság
- 43-55 év - Megítélés
- 55 év felett - Fontosság
- 55 év felett - Megítélés
- Nincs korcsoport - Fontosság
- Nincs korcsoport - Megítélés

Fizikai technikai környezet
fontosság és megítélés szerint
vezető/nem vezető besorolás szerint



- Vezető - Fontosság
- Vezető - Megítélés
- Nem vezető - Fontosság
- Nem vezető - Megítélés
- Nincs beosztás - Fontosság
- Nincs beosztás - Megítélés

Hivatal feszültségmutatója



A feszültségmutató (9,9%)
3. számú prioritást jelez:
Munkáltatói cselekvést nem
igényel.

Fizikai technikai környezet vonatkozásában megjelenő feszültségmutató korcsoport bontásban

Korcsoport	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
25 év alatt	20,0	2.
26-35 év	10,5	3.
36-42 év	11,1	3.
43-55 év	10,3	3.
55 év felett	7,0	3.
Nincs korcsoport	6,8	3.

**Fizikai technikai környezet vonatkozásában megjelenő feszültségmutató
vezető/nem vezető besorolás szerint**

Beosztás	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
Vezető	15,4	2.
Nem vezető	10,2	3.
Nincs beosztás	6,3	3.

6.2.7. Munkahelyi stabilitás, jövedelemelégedettség

A munkatársak elkötelezettsége és a motiváltság kulcskérdéssé vált. Számos vizsgálat, interjúk, kerekasztal beszélgetések alapján általános elbizonytalanodás jellemzi a munkavállalókat. Sok tényező okozza ezt (ukrajnai háború, meglódult infláció, energiaválság, recessziós félelmek). A folyamatos alkalmazkodás megviseli az embereket, s gyakran vezet kiégéshez.

Ebben az igen negatív folyamatban kitüntet szerepe van az adott munkahely stabilitásának. Olyannyira, hogy – ha közvetlenül nem is, de közvetett módon – hat/hatott az infláció meglódulása előtt a jövedelemelégedettségre.

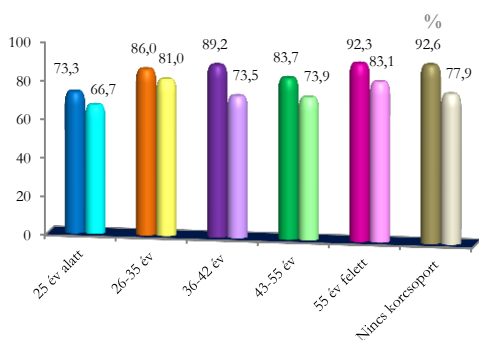
A jövedelemelégedettség két alappillérből áll, az egyik a vásárlóértékét mutatja, míg a másik a munkaerőpiaci összehasonlításban jelenik meg. Az alábbiakban a vizsgálat mindkét pillérre kitér, markáns eltérést nem mutatva.

6.2.7.1. Munkahelyi stabilitás

Hivatal fejlesztés fókuszú mutatója

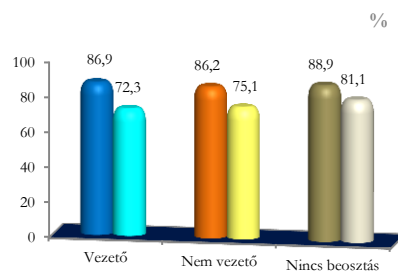


Munkahelyi stabilitás
fontosság és megítélés szerint
korcsoportos bontásban



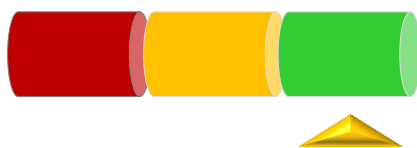
- 25 év alatt - Fontosság
- 25 év alatt - Megítélés
- 26-35 év - Fontosság
- 26-35 év - Megítélés
- 36-42 év - Fontosság
- 36-42 év - Megítélés
- 43-55 év - Fontosság
- 43-55 év - Megítélés
- 55 év felett - Fontosság
- 55 év felett - Megítélés
- Nincs korcsoport - Fontosság
- Nincs korcsoport - Megítélés

Munkahelyi stabilitás
fontosság és megítélés szerint
vezető/nem vezető besorolás szerint



- Vezető - Fontosság
- Vezető - Megítélés
- Nem vezető - Fontosság
- Nem vezető - Megítélés
- Nincs beosztás - Fontosság
- Nincs beosztás - Megítélés

Hivatal feszültségmutatója



A feszültségmutató (10,8%)
3. számú prioritást jelez:
Munkáltatói cselekvést nem
igényel.

Munkahelyi stabilitás vonatkozásában megjelenő feszültségmutató korcsoport bontásban

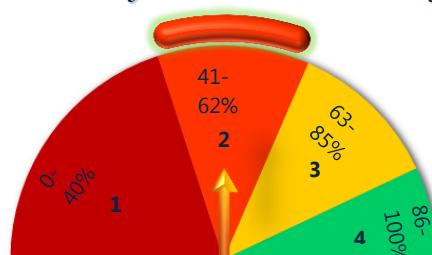
Korcsoport	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
25 év alatt	6,6	3.
26-35 év	5,0	3.
36-42 év	15,7	2.
43-55 év	9,8	3.
55 év felett	9,2	3.
Nincs korcsoport	14,7	2.

**Munkahelyi stabilitás vonatkozásában megjelenő feszültségmutató
vezető/nem vezető besorolás szerint**

Beosztás	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
Vezető	14,6	2.
Nem vezető	11,1	3.
Nincs beosztás	7,8	3.

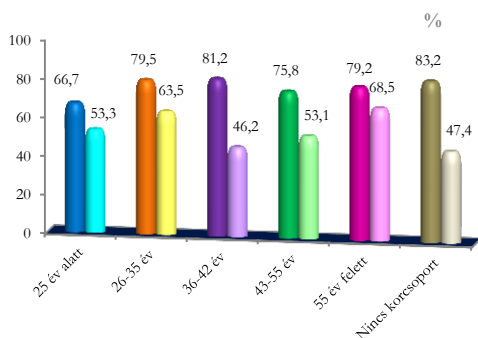
6.2.7.2. Jövedelemelégedettség

Hivatal fejlesztés fókuszú mutatója



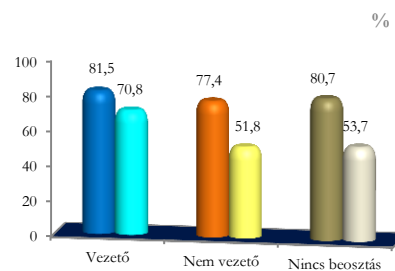
Megítélés alapján
a fejlesztési fókusz prioritása
(53,9%)

**Jövedelemelégedettség
fontosság és megítélés szerint
korcsoportos bontásban**



- 25 év alatt - Fontosság
- 25 év alatt - Megítélés
- 26-35 év - Fontosság
- 26-35 év - Megítélés
- 36-42 év - Fontosság
- 36-42 év - Megítélés
- 43-55 év - Fontosság
- 43-55 év - Megítélés
- 55 év felett - Fontosság
- 55 év felett - Megítélés
- Nincs korcsoport - Fontosság
- Nincs korcsoport - Megítélés

**Jövedelemelégedettség
fontosság és megítélés szerint
vezető/nem vezető besorolás szerint**



- Vezető - Fontosság
- Vezető - Megítélés
- Nem vezető - Fontosság
- Nem vezető - Megítélés
- Nincs beosztás - Fontosság
- Nincs beosztás - Megítélés

Hivatal feszültségmutatója



A feszültségmutató (24,5%)
2. számú prioritást jelez:
Munkáltató számára
figyelemfelhívó.

Jövedelemelégedettség vonatkozásában megjelenő feszültségmutató korcsoport bontásban

Korcsoport	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
25 év alatt	13,4	3.
26-35 év	16,0	2.
36-42 év	35,0	1.
43-55 év	22,7	2.
55 év felett	10,7	3.
Nincs korcsoport	35,8	1.

Jövedelemelégedettség vonatkozásában megjelenő feszültségmutató vezető/nem vezető besorolás szerint

Beosztás	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
Vezető	10,7	3.
Nem vezető	25,6	2.
Nincs beosztás	27,0	2.

6.2.8. Egészség, stressz

A munkavállaló teljesítményét alapvetően határozza meg egészségi állapota, illetve vélt egészsége.

A KSH 2021. adatai szerint³² a munkavállalói életkori csoportoknál, ha nem is szignifikánsan, de 2010-2020. adatait elemezve javuló tendenciát mutat azok aránya, akik szerint egészségük nagyon jó/vagy jó állapotot mutat. Csökkent azok száma valamennyi munkavállalói korcsoportban, akik a vélt egészségi állapotuk vonatkozásában a kielégítő vagy a rossz/nagyon rossz minősítést adták. Megjegyzendő, hogy egészségi állapotukat illetően a férfiak derülátóbbak, mint a nők.

³² KSH STADAT 4.1.1.34. tábla, Vélt egészség nem és korcsoport szerint, KSH 2021.
https://www.ksh.hu/stadat_files/ege/hu/ege0034.html

Nem a jelen tanulmány feladata, hogy elemezze a vélt és valós egészség állapot közötti korrelációt. Az azonban elmondható, hogy az empirikus mutatók a munkavállalói korcsoportok vonatkozásában nem biztatók. A Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont 2000. óta évente megjelenő kiadványának 2021. évi számában megjelenő tanulmány³³, amely az egészség és a munkaerőpiac összefüggéseit vizsgálja megállapítja, hogy a magyar férfiak csupán 60, a magyar nők 62 éves korukig számíthatnak jó egészségre.

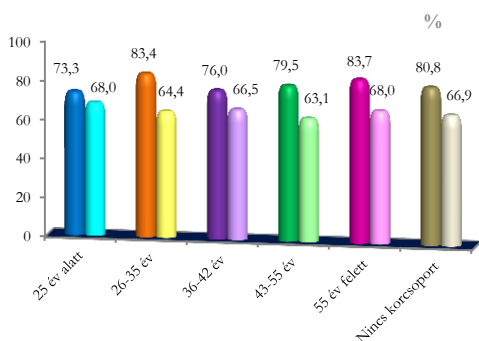
Egy nagy nemzetközi vizsgálat első magyarországi adatai³⁴ a Covid-19 pandémia hatását mutatja be a pszichológiai jóllétre, az életmódra és a járvány eredetével kapcsolatos attitűdökre a pszichiátriai betegséggel élőkénél és egészséges személyeknél. A 738 válaszadó 77%-a folytatta munkáját a korlátozás alatt. A mentálisan egészséges válaszadók közel 40%-a jelezte, hogy alvásminősége romlott.

A 2021. évi Gallup³⁵ felmérés adatai szerint rekord mértékű stresszt élnek meg a munkavállalók. A szomorúság, az aggodalom és a harag érzése meghaladja a járvány előtti szintet. A munkavállalók 44%-a él meg nagy mértékű stresszt.

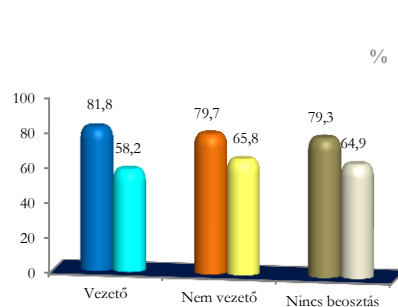
Hivatal fejlesztés fókuszú mutatója



Egészség, stressz fontosság és megítélés szerint korcsoportos bontásban



Egészség, stressz fontosság és megítélés szerint vezető/nem vezető besorolás szerint



³³Munkaerőpiaci Tükör évkönyvsorozat 2021. Kiadja: ELKH Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézete, sorozatszerkesztő: Fazekas Károly; KRTK KTI, Bp., 2021.

³⁴ Kulig Barbara, Erdélyi-Hamza_Berta, Elek Livia, Pryanka, Kovács Illés, Daria Smirnova, Konstantinos N. fountoulakisa, Gonda Xénia: A COVID-19 pandémia hatása a pszichológiai jóllétre, az életmódra és a járvány eredetével kapcsolatos attitűdökre pszichiátriai betegséggel élő és egészséges személyekben: egy nagy nemzetközi vizsgálat első magyarországi adatai NEUROPSYCHOPHARMACOLOGIA HUNGARICA 2020. XXII. ÉVF. 4. SZÁM

³⁵ Gallup Global Emotions 2021.

■ 25 év alatt - Fontosság	■ Vezető - Fontosság
■ 25 év alatt - Megítélés	■ Vezető - Megítélés
■ 26-35 év - Fontosság	■ Nem vezető - Fontosság
■ 26-35 év - Megítélés	■ Nem vezető - Megítélés
■ 36-42 év - Fontosság	■ Nincs beosztás - Fontosság
■ 36-42 év - Megítélés	■ Nincs beosztás - Megítélés
■ 43-55 év - Fontosság	
■ 43-55 év - Megítélés	
■ 55 év felett - Fontosság	
■ 55 év felett - Megítélés	
■ Nincs korcsoport - Fontosság	
■ Nincs korcsoport - Megítélés	

Hivatal feszültségmutatója



A feszültségmutató (14,8%)
2. számú prioritást jelez:
Munkáltató számára
figyelemfelhívó.

Egészség, stressz vonatkozásában megjelenő feszültségmutató korcsoport bontásban

Korcsoport	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
25 év alatt	5,3	3.
26-35 év	19,0	2.
36-42 év	9,5	3.
43-55 év	16,4	2.
55 év felett	15,7	2.
Nincs korcsoport	13,9	3.

Egészség, stressz vonatkozásában megjelenő feszültségmutató vezető/nem vezető besorolás szerint

Beosztás	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
Vezető	23,6	2.
Nem vezető	13,9	3.
Nincs beosztás	14,4	2.

6.3. Mélyinterjúk fő üzenetei

Munkával való azonosulás

Az interjúalanyok többsége jó érzéssel beszélt munkájáról, szakmai azonosulást tükrözött. Voltak, akik munkájuk nehézségeit emelték ki, de ez nem ösztönzi őket arra, hogy más munkahelyet keressenek.

Többen számoltak be arról, hogy nemcsak ők, hanem kollegáik többsége is hivatástudatból dolgozik itt.

Saját kudarcot sokszor nehezen élik meg.

Ügyfelek

Az ügyfélszolgálati munkánál jellemzően kiegyensúlyozott a kapcsolat az ügyféllel. Nem türelmetlenek, normális hangnemben beszélnek az ügyfelek. Vannak olyan ügyfelek, akiért az ügyfeles „szíve szakad meg”.

Van egy-egy olyan ügyfeles osztály, ahol az elmúlt évek új jelenségeinek tudható be, hogy egy-egy ügyfél „rendel”, kommunikációja nélkülözi a partnerséget, félreértelmezve a szolgáltató önkormányzatiság szellemét. Egy-egy munkakörnél, szakmai területnél megjelenik az ügyfél részéről durvaság, agresszió. Néhány interjúalany szerint a pandémia alatt megfigyelhető volt, hogy az ügyfelek egy része kifordult magából.

Annak az ügyfelesnek, aki ezt nem tudja jól kezelni, annak érdemes lenne asszertív kommunikációs képzést biztosítani. Ne legyen kötelező, csak ajánlott. Volt olyan interjú alany, aki megjegyezte, hogy néhány kollegája hallani sem akar olyan képzésről, amely az ő lelkével foglalkozik.

Nagyon jó vezetői intézkedés az, hogy van olyan nagy ügyfélforgalmat bonyolító osztály, ahol az ügyfeles munkatársak rotációs rend szerint dolgoznak, s így csak minden 4. héten ügyfeleznek. Többen jegyezték meg, hogy jó a csütörtöki ügyfélmentes nap. Ez csak a Belvárosi Ügyfélközpontra nem igaz. Így jobban lehet a háttérmunkát ellátni, s lelkileg is lehet „pihenni”.

A Covid alatt bevezetett elektronikus ügyintézés gyakorlata jó, hogy megmaradt. Ez tehermentesítést jelent az ügyfeles munkatársak számára.

Hivatalon belüli együttműködés

Minél kisebb az osztálylétszám, annál jobb az együttműködés. Vannak olyan osztályok, ahol azt érzik, családias a hangulat. (Együtt ebédelnek, születésnapot, névnapot ünnepelnek stb.)

A munkatársak nagyon vágyanak az elismerésre, a dicséretre. Vannak olyan szervezeti egységek, ahol egy-egy munkatárs hangneme, beleszólása mások dolgába kivétel nélkül hagy maga után. Van, ahol szólnak ezért (vezető, más munkatárs), van, ahol inkább kikerülnek a „nehezen kezelhető” munkatársat. Viszont akkor mindig konfrontálnak, ha ez a nem megfelelő magatartás romboló hatással van a hivatal presztízsére, ügyfél előtt zajlik.

A vezető sokszor érzi az adott munkatársnál a stresszt. Az interjú alanyok elmondása szerint erre, ennek oldására nagyon figyelnek. Talán jó lenne – mondták el –, ha az emberi jóérzés, segíteni akarás mellett eszköztár is lenne a kezükben. Talán érdemes lenne erről tanulni. Sokszor érezhető, hogy a vezetők között feszült a hangulat.

Munkatársi stresszorok

- Nő az ellátandó feladatok mennyisége, informatikai háttér fejlesztése ugyanakkor ezt nem kíséri.
- Munkát kísérő országos online rendszerek használati problémái.
- Vannak olyan online felületek, ahol régebben 5-6 perc volt az ügyintézés, ma az átviteli sebesség miatt 35-40 perc.
- Ügyfél tájékoztatlansága, illetve a hivatalos információk elutasítása (pl. annak megértése, hogy az e-mail és az E-ügyintézés nem azonos).
- Egyes területeken megjelenő túlmunka.
- Fizetés nem versenyképes. Nyíltan kellene erről beszélni, de legfőképp cselekedni. A most meglóduló infláció hozhat komoly problémát.
- Egyes munkatársak csöndes és/vagy éppen hangos dühöngése.
- Beszélgetések, értekezletek hiányoznak.
- Nem mindenkinek támogatják a továbbtanulását (másoddiplomás képzési igény).

Vezetői stresszorok

- Vannak munkatársak, akik nem befogadók a szakmai fejlesztésre. Pedig szükség lenne hatékonyabb munkavégzésükre.
- Nehéz dönteni, hogy mit kezdjünk a feladatra nem alkalmas munkatársakkal, azokkal, akiknél jól érzékelhető a szakmai munkával szembeni érdektelenség.
- Sokat jelentene, ha a Hivatalban is lenne életpálya rendszer, szakmai és vezetői karrierutak.
- Nagy türelem kell egyes szakmai területeken, mert egy év is szükséges, hogy egy munkatárs beletanuljon a feladatok elvégzésébe.
- Számos fiatal munkatárs alapkészségei hiányosak (pl.: értő olvasás).
- Nincs klasszikus HR a Hivatalban. Ez hiányzik. Ha lenne, terhet venne le, szakmai támogatást adna a szakmai vezetőkről például a kiválasztási és beillesztési folyamatban, belső képzési rend, szakmai karrierpálya működtetésével, belső nyilvánosság gondozásával.
- Érdemes lenne erősíteni a szervezeti egységek funkcionális, területi működése mellett a projektkultúrát, amelynek fókuszában azon fejlesztések állnak, melyek megvalósításához több szakterület közös tudása, cselekvése szükséges.
- Önkormányzati munka társadalmi elismertségi szintje ambivalens.

Extrém határidők

Személyiségfüggő, hogy ki, hogy éli ezt meg. Van, aki, akkor sem esik „pánikba”, ha „leszakad a tető”. Jó problémamegoldók, teherbírók. Van, aki viszont „belebetegszik” ezen helyzetekbe.

Hivatalon belüli belső kommunikáció

Sokszor nem jön időben az szükséges információ. Az információra várakozás stresszelő. Az osztályok közötti kommunikációban is sokat lehetne javítani. Ez sokszor sűrűlődashoz vezet. Az információhiány miatt időnként előfordul, hogy párhuzamos munkavégzés folyik. Ez stresszelő.

Hivatal fizikai, technikai környezete

Alapvetően jó, de osztályonként változó.

Vannak olyan osztályok, ahol a kiegyensúlyozott szakmai munkavégzést akadályozza, hogy 4-5 munkatárs is dolgozik egy légtérben, miközben ügyfelekkel való telefonbeszélgetés szinte folyamatos.

A fizikai, technikai környezetre vonatkozó munkatársi fejlesztési javaslatok sok esetben erőforrás miatt nem valósulnak meg.

Jogsabályok

A jogszabályi változásoknál sokat jelentene központi segítség annak végrehajtásával kapcsolatos értelmezésen. A vezetők segítenek a munkatársaknak az új jogszabályok értelmezésénél, de a központi segítség oldaná az igen nagy időszorítással bíró hivatali munkát.

Munka-magánélet egyensúlya

A hivatali munkavégzés időszerkezete a többségnél jellemzően biztosítja a munka-magánélet egyensúlyát. Vannak ugyanakkor olyan időszakok, amelyek átlag feletti megterheléssel járnak (pl.: választás, komplex önkormányzati előterjesztések előkészítése stb.), ezek azonban, mivel átmenetiek, jól viselhetők. Egyes szakterület jellege miatt munkaidőn túl, hétvégén is dolgozik, s ez akkor is igaz, ha ez pont egy kulturális rendezvényen való részvételt jelent.

Hibrid munkavégzést javasolnak többen. Tisztán home office sem a hivatali munka, sem a magánélet miatt nem működne.

Az interjúalanyok szinte mindegyike kitért arra, hogy a Jegyző asszony és/vagy közvetlen vezetője nyitott arra, támogató, ha magánéleti problémájának oldásában vezetői segítségre van szüksége.

Vannak olyan területek, ahol folyamatos a túlmunka. Ez időtlen idők óta így van. Ez család mellett nehéz. Ahol tud a Hivatal, ott ellensúlyoz (bér, személyes ügyintézésre szabadidő biztosítása). Érdemes idézni egy olyan szervezeti egység vezetőjének a mondatát, ahol szinte folyamatos a túlmunka: „Lázás gyerek mellett az anyának ott a helye. Az én dolgom, hogy ezt megoldjam.”

A vezetők leterhelése miatt sokszor borul a magánélet. Van, aki úgy fogalmazott, hogy a „laptopom az élettársam”.

Nagyon jónak tartják a munkatársakat összehozó rendezvényeket. Volt olyan interjúalany, aki javasolta a „Hivatali bál” bevezetését.

Voltak, akik azt mondták, hogy a biciklizés csodát tesz. Mire beér a munkahelyre lezárja az otthoni dolgokat, s mire hazaér lezárja a hivatali munkát.

Munkáltatói, vezetői hozzáállás a munkatársak stresszhelyzeteire

- Lehet róla beszélni. A vezetők emberségesek.
- A vezetők észreveszik, ha magánéleti probléma van.
- Volt olyan rákkal kezelt munkatárs, akit a jegyzői döntés segített abban, hogy a budapesti kezeléseken részt tudjon venni.
- A vezetők szakmai támogatása „csúcs”.
- Pozitív megítélésű a csúsztatási rendszer.
- A Pszichofitness nap sorozat kedvelt volt.
- Nagyon sokan szeretik a gerinctornát, amit a Hivatal biztosít.
- Vezetői hatékonyságot kellene fejleszteni a stresszhelyzetek kezelésében.
- Igen jók a támogatott kirándulások, ahol együtt van az osztály.

Interjúalanyok javaslatai a munkahelyi stressz oldására

- A közigazgatási munka amortizálódásának megakadályozása.
- Anyagi megbecsülés érdemi javítása központi szinten.
- Hivatali szinten az információs rendszer fejlesztése.
- Osztályok együttműködésének a javítása.
- Időnként munkatársi elégedettség vizsgálatok, s ebből következő intézkedések.
- Akik szívesen vennének részt, azoknak mentális fejlesztő programok tartása.
- Szakmai fejlődés biztosítása.
- Meglévő közösségi programok megtartása, bővítése.
- Szabadidős (rövidnadrágos) programok tartása.

6.4. Összefoglalás

Szolnok Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalában, 2022 nyarán került sor munkahelyi stresszkutatásra a köztisztviselők körében. A vizsgálat válaszadási hajlandósága (76,5%) alapján meghatározó nyitottságot mutat a válaszadók körében. Gondolatuk, véleményük kommunikációs platformjaként használták a kérdőíves lekérdezést.

Sokan éltek a szöveges válaszadási lehetőséggel. Ez a jelenség arra is utal(hat), hogy a mindennapokban nincs deklarált munkáltatói-munkavállalói párbeszédre kialakított fórum.

A vizsgálat két fő mutatót generált. Az egyik volt a **fejlődés fókuszú mutató**, amely arra utalt, hogy a válaszok alapján a munkatársak milyen területet javasolnak az általuk megélt munkahelyi stresszcsökkentésére. A fejlesztési javaslat az adott téma megítéléséből következik. A mutató értelmezése:

- sötét piros zóna (megítélés: 0-40% között) – 1. prioritású fejlesztési terület
- világos piros zóna (megítélés: 41-62 % között) – 2. prioritású fejlesztési terület
- sárga zóna (megítélés: 63-85 %) – 3. prioritású fejlesztési terület
- zöld zóna (megítélés: 86-100%) – 4. prioritás: munkáltatói feladat az elégedettségi szintet fenntartó rendszerek működtetése

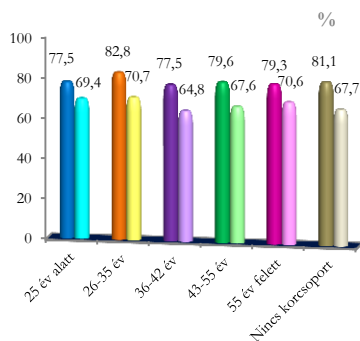
A másik fő mutató a **feszültségmutató**, amely az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbségével munkahelyi stresszorra utalt. Értelmezése a következő:

Fontosság és az Állítás megítélésének %-os különbsége	Cselekvési prioritás	Feszültségi szint értelmezése
14% és az alatt	3.	Munkáltatói cselekvést nem igényel
15%-29%	2.	Munkáltató számára figyelemfelhívó
30% és a fölött	1.	Munkáltatói cselekvést igényel

Hivatal fejlesztés fókuszú mutatója

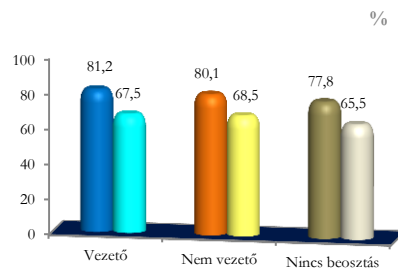


Hivatal fejlesztés fókuszú mutatója
korcsoportos bontásban
(lásd: megítélés)



- 25 év alatt - Fontosság
- 25 év alatt - Megítélés
- 26-35 év - Fontosság
- 26-35 év - Megítélés
- 36-42 év - Fontosság
- 36-42 év - Megítélés
- 43-55 év - Fontosság
- 43-55 év - Megítélés
- 55 év felett - Fontosság
- 55 év felett - Megítélés
- Nincs korcsoport - Fontosság
- Nincs korcsoport - Megítélés

Hivatal fejlesztés fókuszú mutatója
vezető/nem vezető besorolás szerint
(lásd: megítélés)



- Vezető - Fontosság
- Vezető - Megítélés
- Nem vezető - Fontosság
- Nem vezető - Megítélés
- Nincs beosztás - Fontosság
- Nincs beosztás - Megítélés

A köztisztviselők válasza alapján egy vizsgálati dimenzió sem volt sorolható a zöld zónába (4. sz. prioritás). A vizsgálat fejlesztés fókuszú átlagmutatója 3-as számú prioritási területet jelez. Figyelemfelhívó azonban, hogy hivatali szintű fejlesztési mutató közelebb helyezkedik el a 2. sz. prioritású fejlesztési területhez (amely sürgetőbb fejlesztő cselekvéseket kér), mint a 4. sz. prioritású fejlesztési területhez (amelynél a munkáltatói feladat az elégedettségi szintet fenntartó rendszerek működtetése).

Az átlag fő mutatók mellett figyelmet érdemelnek az őket alkotó elemek.

Ezek közül egyik sem került a zöld zónába, ami fejlesztést nem, csak rendszert fenntartó cselekvést igénylő elégedettséget mutat a válaszadók részéről. A vizsgálat ilyen eredményt nem hozott a felszínre. Ez nem szokatlan. Sem a versenyszférában, sem a közigazgatásban nem jellemző a maximális elégedettség megjelenése.

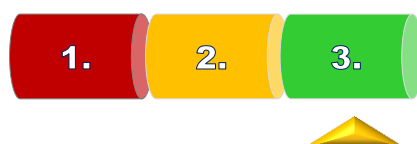
2. prioritású fejlesztési területek
Hangsúlyosan figyelemfelhívó üzenet a Hivatal vezetés számára

Világos piros zóna	%
Munka-magánélet egyensúlya	61,8
Ügyfelek stressz állapota	55,0
Szervezeti konfliktusok	53,9
Jövedelemelégedettség	53,9

3. prioritású fejlesztési területek
Figyelemfelhívó üzenet a Hivatal vezetés számára

Sárga zóna	%
Vezetői hitelesség	83,4
Kollegiális együttműködés	81,9
Helyzetfüggő és coach alapú vezetés	76,0
Munkahelyi stabilitás	76,0
Fizikai, technikai környezet	74,6
Munkahelyi pszichoterror	70,5
Önkormányzatiság támogatása	70,1
Munkavégzés általános jellemzői	70,0
Szervezeti kultúrát jellemző kommunikáció	67,2
Jogszabályok alkalmazása	65,9
Munkatárs által vélt egészség és stressz	65,0
Munkahelyi stressz az ügyfélkapcsolatokban	64,3
Értéorientált munkavégzés	63,5

Hivatal feszültségmutatója



A feszültségmutató (11,9%)
3. számú prioritást jelez:
Munkáltatói cselekvést nem igényel.

**Polgármesteri Hivatalban megjelenő feszültségmutató
korcsoport bontásban**

Korcsoport	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
25 év alatt	8,1	3.
26-35 év	12,1	3.
36-42 év	12,7	3.
43-55 év	12,0	3.
55 év felett	8,7	3.
Nincs korcsoport	13,4	3.

**Polgármesteri Hivatalban megjelenő feszültségmutató
vezető/nem vezető besorolás szerint**

Beosztás	Az állítás fontossága és az állítás megítélésének különbsége	Feszültségi mutató szerinti cselekvési prioritás
Vezető	13,7	3.
Nem vezető	11,6	3.
Nincs beosztás	12,3	3.

Az átlag feszültségmutató szerint a válaszok nem jeleznek munkáltatói fejlesztő cselekvésigényt, azonban, ha megnézzük elemek szintjén a feszültségmutatókat, akkor már láthatók azok a stresszorok, amelyek munkáltatói cselekvésre hívják fel a figyelmet.

Munkáltatói cselekvést igénylő feszültségi elemek	%
Jövedelemelégedettség	24,5
Szervezeti konfliktusok	20,0
Munka-magánélet egyensúlya	17,5
Munkatárs által vélt egészség és stressz	14,8

7. Potenciális lehetőségek a Szolgáltató Önkormányzat stresszkezelési profizmusáért

A tanulmány, az abban megjelenő stresszkutatás, amely 2022. nyarán Szolnok Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalában zajlott, lehetőséget ad azon ajánlások megfogalmazására, amelyek megvalósításával a szolgáltatást nyújtó köztisztviselők munkahelyi stressz szintje csökkenthető.

Merészség lenne azt állítani, hogy egy megyei jogú város polgármesteri hivatalában végzett vizsgálat tapasztalatai oly mértékben általánosíthatók, hogy valamennyi önkormányzatra alkalmazható legyen. Annak reménye viszont megszületett, hogy a tanulmányból következő ajánlások stresszcsökkentő palettára helyezése lehetőséget adhat az érdeklődő önkormányzatoknak - saját adottságaik figyelembevételével - hivataluk munkahelyi stressz szintjének csökkentésére.

Munkahelyi stressz csökkentés lehetőségei a polgármesteri hivatalokban.

1. Kampányszerű munkahelyi stresszcsökkentési programok elkerülése.
2. A hivatal munkatársainál ciklikus elvárás- és elégedettségvizsgálat, amelybe beépített a munkahelyi stresszükre való rákérdezés. Az elvárás- és elégedettségvizsgálat lehetőséget ad a munkáltatói-munkavállalói párbeszédre, a fejlesztő cselekvések szervezet specifikus meghatározására.
3. Vezetési kultúra fejlesztése a VUCA világra, az átalakuló munkavállalói motiváció és munkavállalói attitűd megértésére és munkáltatói érdekekkel történő harmonizációjára.
4. A hivatal szervezeti kultúrájának értékorientációs fejlesztése, a szervezeten belül a különböző egységekben megjelenő szubkultúrák egymáshoz illesztése.
5. „Kell egy csapat” szellemiség átfordítása a mindennapi hivatali működésbe, megkeresve azokat a kapcsolódási pontokat, amelyek a különböző szakmákat gyakorlók együvé tartozását is erősíteni képes.
6. Munkáltatói brandépítés; munkáltatói-munkavállalói párbeszéd rendszerszintű megvalósítása.
7. HR rendszerkiépítése, fejlesztése, ahol hangsúlyt kapnak mindazon rendszerelemek, amelyek segítségével csökkenthető a munkatársak munkahelyi stressze (pl.: munkaköri kompetencia meghatározás és annak fejlesztése; HR szolgáltatások biztosítása a vezetőknek új munkatárs kiválasztásánál, vezetői és szakértői pályakarrier rendszer kidolgozása, működtetése, személyzetfejlesztési rendszer üzemeltetése, belső nyilvánosság rendszerének fejlesztése, működtetése).
8. A hivatal folyamatorientált működésének fejlesztésével a kapcsolódó szakmai területek együttműködési hatékonyságának fejlesztése, erőforrás optimalizálással.
9. Az érintett munkatársak felkészítése projektkultúra működtetésére.

10. Munkahelyi stresszt kiváltó informatikai rendszerek fókusz fejlesztése, vagy ennek hivatalon kívüli működtetésénél fejlesztési kérés megfogalmazása, tolmácsolása, s ha kell a kérés ismételt, jelzése.
11. A munkatársak munkakultúrájának fejlesztése önmenedzselési (asszertív kommunikáció, konfliktuskezelés, időmenedzsment, stresszes ügyfelekkel való együttműködés stb.) eszköztárral.
12. Családbarát Munkahely Modell létrehozása, működtetése.
13. Nem kötelező mentális egészségőrző programok biztosítása, a munkatársak felkészítése a folyamatos változásra.
14. Helyi szinten a köztisztviselői munka presztízsének erősítése.
15. Helyi források felhasználásával - amennyiben erre lehetőség nyílik - a köztisztviselői fizetések javítása.

8. 1. sz. Függelék: Munkahelyi stresszt mérő kérdőív

Szolnok Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala BM Stresszkutatás kérdőíve

Kedves Válaszadó!

Bízunk benne, hogy az anoním kérdőív segítségével lehetőségünk lesz véleményét megismerni. A kérdőív kitöltését előre is köszönjük.

A kérdőívben állításokat talál, amelyet két módon kérünk megválaszolni. Egyrészt mennyire tartja fontosnak az adott kijelentést (Fontosság), másrészt milyennek ítéli meg a kijelentés gyakorlatát (Megítélés). Ezeket az állításokat csillaggal jelöltük, mert a kérdőív csak akkor zárható le, ha az állítás Fontossága és a Megítélése is jelölésre kerül.

Kérjük, éljen a szöveges válaszadások lehetőségével - annak ellenére, hogy ezek nem kötelezők - mert ezzel jelentősen hozzájárul a helyzet feltárásának sikeréhez.

A kérdőív kitöltése kb. 50 percet vesz igénybe. Amennyiben meg kell szakítania a kérdőív megválaszolását, úgy kérjük, ne zárja be a böngészőt, így ott tudja folytatni a válaszadást, ahol abbahagyta.

Amikor befejezte a kérdőív kitöltését, akkor kérjük kattintson a KÉSZ gombra, ezzel elküldi nekünk a válaszait.

A kérdőív kitölthető számítógépen, tableten és telefonon is.

Amennyiben akadályt észlel a kérdőív kitöltésével kapcsolatban, akkor ezt kérjük jelezze a következő e-mail címen: farkas.timea@homoregius.hu. Tímea 24 órán belül jelentkezik Önnél.

Köszönjük együttműködését!

Hegedűs Márta
kutatásvezető

* 1. Úgy gondolom, hogy a munkám nem megy a magánéletem rovására.

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

* 2. Nem viszem haza a munkahelyi feszültségemet.

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

* 3. Tudom jegelni (le tudom tenni) a magánéleti feszültségeimet, mire a Hivatalba beérek.

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

* 4. Gyakorlatban érzem, hogy a Hivatal családbarát munkahely.

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

* 5. Tudom jól kezelni a munkám során megjelenő határidőket.

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

* 6. Számomra szimpatikus az a munkakultúra, ahogy a Hivatalban dolgozunk.

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

* 7. A jelenlegi feladatkörömben a feladatok változatosak és kihívást jelentenek.

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

* 8. Ismerem és értem azokat a munkafolyamatokat, kapcsolódó munkaterületeket, amelyekben a munkaköröm érintett.

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

* 9. Úgy gondolom, hogy a munkaköröm adta mozgástér lehetőséget ad arra, hogy a velem szemben támasztott munkakövetelményeket teljesítsem.

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

* 10. Folyamatosan lehet arra számítani, hogy valami változik a munkámban és/vagy a munkahelyemen.

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

* 11. Fontos számomra, hogy vezetőm munkámat időről-időre, előre meghatározott szempontok szerint értékelje.

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

* 12. Az általam elképzelt szakmai fejlődésem biztosított a Hivatalban.

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

* 13. Nyíltan lehet beszélni és törekedni arra, hogy a munkavégzés során keletkező konfliktusok feloldódjanak.

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

* 14. A Hivatalban jó módszerek vannak a konfliktuskezelésre.

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

*** 15. A Hivatal tájékoztatási rendszere biztosítja, hogy értesüljek a szervezeti aktualitásokról.**

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

*** 16. A Hivatalban jellemző a munkáltatói-munkavállalói kommunikáció partneri jelenléte.**

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

*** 17. Hozzáférék minden olyan információhoz, amely az eredményes munkámhoz szükséges.**

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

*** 18. Vezetőmmel közösen értelmeztem a Hivatal Etikai Kódexében foglaltakat.**

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

*** 19. A munka során előfordul, hogy ha van valami apropója, akkor beszélünk a Hivatal Etikai Kódexében rögzített értékekről.**

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

*** 20. Szeretem a munkámat.**

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

*** 21. Büszke vagyok arra, hogy a Hivatalban dolgozom.**

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

*** 22. Hiteles számomra vezetőm szakmai tudása.**

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

*** 23. Vezetőm munkastílusában kedvelem emberi hozzáállását.**

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

*** 24. Vezetőm szakmai tudásomhoz illeszkedve ad támogatást a munkavégzésem során.**

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

*** 25. A vezetőm inkább kérdez mint kioktat.**

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

*** 26. Vezetőmet jellemzi a következetes vezetés.**

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

*** 27. Megvan az a benyomásom, hogy a munkában számít a véleményem és az elképzelésem.**

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

*** 28. Jó érzés együtt lenni a kollégáimmal a mindennapokban.**

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

*** 29. Számíthatok a kollégáimra, ha erre szükség van a munkában.**

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

*** 30. Nem gondolom, hogy a kollégáim között bárkit is visszatérően igazságtalan támadás/szekálás ér.**

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

*** 31. Nem éreztem, hogy vezetőm részéről visszatérően igazságtalan támadás/szekálás ér.**

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

* 32. Nem éreztem, hogy egy-egy munkatársam részéről visszatérően igazságtalan támadás/szekálás ér.

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

* 33. Érzelmileg nem terhel meg az ügyfelekkel (lakos, vállalkozás képviselője, városi intézmény képviselője, önkormányzati képviselő stb.) /hivatali partnerekkel való együttműködés.

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

* 34. Nem vagyok feszült, amikor ügyfelezek (lakos, vállalkozás képviselője, városi intézmény képviselője, önkormányzati képviselő stb.)

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

* 35. Azt tapasztalom, hogy egy pár évvel ezelőtti állapothoz képest nem lett nehezebb az ügyfelekkel (lakos, vállalkozás képviselője, városi intézmény képviselője, önkormányzati képviselő stb.) az együttműködés.

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

*** 36. Az az érzésem, hogy az ügyfelek (lakos, vállalkozás képviselője, városi intézmény képviselője, önkormányzati képviselő stb.) nem feszültebbek mint a pandémia előtt.**

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

*** 37. A munkámat meghatározó jogszabályok kezelhető módon változnak.**

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

*** 38. A munkámat meghatározó jogszabályok gyakorlati értelmezéséhez rendelkezésre állnak központi (jogalkotói, ágazati stb.) útmutatók.**

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

*** 39. Úgy gondolom, hogy az önkormányzati munka támogatásához, szolgálatához szükséges rugalmas hivatali munka nem okoz feszültséget a munkatársaknak.**

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

* 40. Úgy gondolom, hogy a képviselők, bizottságok által támasztott elvárások megfelelő munkaintenzitással minőségben teljesíthetők a napi munkában.

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

* 41. Rendelkezem a munkámhoz szükséges eszközökkel, anyagokkal.

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

* 42. A hivatali miliő, fizikai környezet számomra jó érzést ad.

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

* 43. Úgy gondolom, hogy a Hivatal által való foglalkoztatásom stabil.

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

* 44. Munkahelyem stabilitása kiszámíthatóvá teszi magánéletem tervezését.

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

* 45. A munkaerőpiaci lehetőségeket figyelembevéve a fizetésemet reálisnak tartom.

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

* 46. A megélhetéshez biztosítandó anyagi szükséglethez képest elfogadható a hivatali fizetésem.

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

* 47. Alapvetően egészségesnek érzem magam.

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

* 48. Általában energikusnak érzem magam.

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

* 49. Viselkedésemben nem érzem, hogy a stressz rombolna.

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

* 50. Nincsenek olyan testi tüneteim, amit káros stressz vált ki.

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

* 51. Gondolkodásomat nem szokta a káros stressz beszűkíteni.

	Egyáltalán nem	Alig	Inkább nem mint igen	Inkább igen mint nem	Jellemzően	Maximálisan
Állítás számomra fontos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Állítás megítélése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szöveges vélemény az állításra vonatkozóan:

52. Általános kérdés (amit nem kérdeztünk, de Ön szerint fontos)

* 53. Jelölje meg, hogy az alábbiak közül melyik korcsoportba tartozik!

- | | |
|-----------------------------------|--|
| ☐ 25 év alatt | ☐ 43-55 év |
| ☐ 26-35 év | ☐ 55 év felett |
| ☐ 36-42 év | ☐ Nem kívánom megadni. |

* 54. Jelölje meg, hogy milyen beosztásban dolgozik!

☐ Vezető ☐ Nem vezető ☐ Nem kívánom megadni

9. 2. sz. Függelék: Kérdőívek szöveges válaszai

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
1.	Munkavégzés	1.1.	Munka-magánélet egyensúlya	6.2.1.1

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
1	Úgy gondolom, hogy a munkám nem megy a magánéletem rovására.

Korcsoport ³⁶	Beosztás ³⁷	Szöveges válaszok ³⁸
36-42 év	NV	amely hatások az utóbbi időben a munkahelyemen értek, nehéz nem hazavinni
36-42 év	NJ	A család az első.
43-55 év	V	Akinek gyermeke van, annak tudnia kell, hogy a család az első, minden más csak ezután következik.
43-55 év	NV	Elégedett vagyok az egyensúllyal, a munkám és a magánéletem abszolút különválasztható.
43-55 év	NV	Egyetértek azzal, hogy a munkám kevésbé hat a magánéletemre, ezt a feletteseim emberséges hozzáállásának köszönhetem. Szerencsére megtehetem és erre törekszem is, hogy a Városháza ajtajának a kinyitása és becsukása mentális határ is legyen, hogy a munka mikor kezdődik és mikor végződik, hogy a munkahelyi feladataim munkaidőben foglalkoztathassanak, a magánéleti dolgok megoldására pedig kellő lehetőség legyen munkaidőn kívül is. Nagyon ritka, hogy munkaidőn kívül munkahelyi dolgokkal kelljen foglalkoznom. Jó példa, hogy a kollégák elintézték, hogy ne kelljen megszakítani a szabadságomat határidős esemény miatt, helyettesítettek. Home office alatt is tartottuk a munkarendet, e-mailben vagy más módon egyértelműen jelezték a munkaidő kezdetét, az aznap elvégzendő feladatokat és a munkaidő végét. Ezt a jó példát követendőnek ítélem. Végül akadálymentesítési megjegyzés: nehezen áttekinthető a kérdőív. Az állítás alig igaz rám, a kérdés megítélését nagyon fontosnak érzem. Remélem, a válaszaim is ezt tükrözik, azaz a szöveges és a bekattintott válaszok összhangban vannak egymással.
43-55 év	NV	A munkám összhangban van a magánéletemmel.
43-55 év	NV	A munkám nem megy a magánéletem rovására.
43-55 év	NJ	Sajnos időnként a magánéletemre megy.
NÉJ	NJ	Jelen körülmények között folyamatos túlórázására (hétvégi munkára) lenne szükség ahhoz, hogy egyáltalán naprakész legyen az ember. Mindezt azért, mert aránytalan a terhelése az embereknek vagy nincs elég ember.
NÉJ	NJ	Mivel mindennap kialvatlanul és hányingerrel megyek be és idegesen és hullafáradtan megyek haza, effektíve magánélethez se kedvem sem erőm nincs. Legalább az ismerősök és családtagok előtt el tudom játszani, hogy minden rendben.

³⁶ NÉJ: nincs életkor jelölve

³⁷ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

³⁸ A szöveges válaszok eredeti formájában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
1.	Munkavégzés	1.1.	Munka-magánélet egyensúlya	6.2.1.1.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
2	Nem viszem haza a munkahelyi feszültségemet.

Korcsoport ³⁹	Beosztás ⁴⁰	Szöveges válaszok ⁴¹
26-35 év	NV	Elkerülhetetlen, hogy ne vigyem haza a munkahelyi feszültséget.
43-55 év	V	Ha kilépek a hivatal kapuján már nem akarok azzal foglalkozni, ami bent volt. Kivéve, ha otthon is dolgoznom kell.
43-55 év	NV	Néha előfordul olyan eset, ami felzaklat vagy bosszant, nem tudok túllépni rajta napközben, ezt megosztom a férjemmel.
43-55 év	NV	Az önkormányzatot érintő perekre való készülés természetesen kisebb-nagyobb feszültséggel jár, de ez az ügyvédi, jogtanácsosi munkában megszokott, erre fel kell készülnöm. Egyebekben nagyon ritkán fordul elő olyan, hogy tudatos munkahelyi eseménysor vagy tényező váltana ki bennem feszültséget. Olyan többször előfordult már, hogy nem tudtam pontosan meghatározni, mitől vagyok feszült, álmodom rosszakat, de mivel ennek számos oka lehet, nem tudom összefüggésbe hozni a munkahellyel.
43-55 év	NV	Tudni kell szétválasztani a kettőt.
43-55 év	NV	Nem viszem haza
43-55 év	NJ	Próbálok figyelni, hogy így legyen. Ne érzékeljék a munkahelyi gondokat.
NÉJ	NJ	Hónapok óta nem alszok normálisan a stressztől, hétvégéken is csak a megoldandó és várható újabb és újabb munkahelyi feladatokra tudok gondolni, és eddig alsó hangon négy orvos javasolta, hogy váltsak munkahelyet.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
1.	Munkavégzés	1.1.	Munka-magánélet egyensúlya	6.2.1.1.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
3	Tudom jegelni (le tudom tenni) a magánéleti feszültségeimet, mire a Hivatalba beérek.

Korcsoport ⁴²	Beosztás ⁴³	Szöveges válaszok ⁴⁴
26-35 év	NV	A magánéleti problémáim nem tartoznak a munkatársaimra.
43-55 év	V	Ha a gyerekkel van gond, nem mindig.
43-55 év	NV	Szerencsés vagyok, mert nincsenek magánéleti feszültségeim, harmonikus, kiegyensúlyozott kapcsolatban élek, így nincs mit behozni a munkahelyre.
43-55 év	NV	Szerencsére rendben van a magánéletem. Az elmúlt tíz-tizenkét évben alig volt olyan esemény, amely tartósan befolyásolta volna a munkavégzésemet: egy szakítás, egy barátom halála stb. Ezek pár hétre, pár hónapra hatással voltak ugyan rám, de ilyen időtávban ezt nem

³⁹ NÉJ: nincs életkor jelölve

⁴⁰ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

⁴¹ A szöveges válaszok eredeti formájában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

⁴² NÉJ: nincs életkor jelölve

⁴³ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

⁴⁴ A szöveges válaszok eredeti formájában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

		nevezném sűrűnek.
43-55 év	NV	A munkahelyen a kiadott feladatokra kell koncentrálni.
43-55 év	NV	Nem minden esetben
43-55 év	NJ	Nagyon ügyelek, hogy a munkahelyen ne érzékeljék az esetleges otthoni gondokat.
NÉJ	NJ	Inkább a munkahelyi feszültséget viszi haza az ember...

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
1.	Munkavégzés	1.1.	Munka-magánélet egyensúlya	6.2.1.1.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
4	Gyakorlatban érzem, hogy a Hivatal családbarát munkahely.

Korcsoport ⁴⁵	Beosztás ⁴⁶	Szöveges válaszok ⁴⁷
43-55 év	NV	A családbarát munkahely számomra nagyon fontos, mert vallom, hogyha szülőként elbukom, semmit nem értem el az életben. Többször fordult elő már, hogy a gyerekeimmel kapcsolatos kérdésben a Hivatal teljesen pozitívan állt a problémámhoz és támogató megoldást biztosított.
43-55 év	NV	Nekem egyelőre nincs családom, így engem ez a kérdés közvetlenül nem érint. Látva azonban az országban dúló kóros munkáltatói gyakorlatokat, kifejezetten örülök annak, hogy a hivatalban betartják a munkáltatói, munkajogi követelményeket, legyen szó családsegítésről, keresőképtelenség megítéléséről stb. Jó, hogy itt a dolgozókat nem éri hátrány amiatt, mert a jogaikkal élni kívánnak. Tetszik a rugalmas munkaidő, amely az egyik legjobb dolog a családbarát munkahely megítélése szempontjából. Tetszik a COVID idején tanúsított rugalmas home office bevezetése. Ha lesz családom, bizonyára több intézkedésben részesülve még kedvezőbben ítélem meg ezt a kérdést, mivel azonban eddig nem vagyok érintett, nem élvezhetem teljes mértékben a családbarát intézkedéseket. Azonban nem vitatom, hogy ez a szándék jó és helyes, és én is szorgalmazom ezek fenntartását, esetleg újjak bevezetését.
43-55 év	NV	Hivatali tábor, rugalmas munkaidő
43-55 év	NJ	A munkaidő kezdés-befejezés terén igen, mivel sokat kell otthon dolgoznom, vagy szabadság alatt ez már nem igaz.
NÉJ	NJ	Rugalmas munkaidő jó dolog. Szabadidő normál körülmények között bőven biztosított. Piros pont a Hivatalnak.

⁴⁵ NÉJ: nincs életkor jelölve

⁴⁶ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

⁴⁷ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
1.	Munkavégzés	1.2.	Munkavégzés általános jellemzői	6.2.1.2.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
5	Tudom jól kezelni a munkám során megjelenő határidőket.

Korcsoport ⁴⁸	Beosztás ⁴⁹	Szöveges válaszok ⁵⁰
26-35 év	NV	A "jól" relatív, hiszen van, hogy a társosztályon múlik, hogy a szükséges adatot időben adja-e, vagy egyáltalán érdekli-e a kérés.
36-42 év	NV	Sajnos gyakran előfordul, hogy egy jogszabályban leírt határidőt nem tudok tartani azért, mert a vezetők által kiadott SOS munkák felülírják az előre megtervezett napi munkavégzésemet.
36-42 év	NV	Amennyiben nem az ügyiratok mennyiségével van a gond, igen
43-55 év	V	Csak azzal van gond, amikor a határidő rajtam kívülálló emberektől is függ. Pl.: részanyag küldés
43-55 év	NV	Számomra nagyon fontosak a határidők a peres és nemperes gyakorlatban, valamint korábban a hatósági ügyintézés, jelenleg a törvényességi ügyintézési feladatok végzése során. Nehézséget jelent azonban, hogy a határidők általában külön dokumentumokban vannak, nálam az iratkezelő rendszer azért nem jöhet nagyon szóba, mert képernyőolvasóval nem jól használható. Ugyanakkor szerencsére van személyi segítségem.
43-55 év	NV	Próbálok minden határidős munkát elvégezni időben.
43-55 év	NJ	A határidő számomra szent, nagyon fontosnak tartom, még ha időnként egy adott feladatra rövid időt kapok.
NÉJ	NJ	A munka túlzott mennyisége 1 főre számítva miatt ez a válasz.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
1.	Munkavégzés	1.2.	Munkavégzés általános jellemzői	6.2.1.2.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
6	Számomra szimpatikus az a munkakultúra, ahogy a Hivatalban dolgozunk.

Korcsoport ⁵¹	Beosztás ⁵²	Szöveges válaszok ⁵³
26-35 év	NV	Csak az osztályra igaz, ahol dolgozom.
36-42 év	NV	Az én szervezeti egységemen belül nincs megfelelően átgondolva a munkakörök, feladatok kiosztása, nincs lehetőség az ügyintéző részéről véleményformálásra, visszajelzés adására. Kijelenthető, hogy az ügyintézők álláspontját általában figyelmen kívül hagyják.
36-42 év	NV	A technikával és a szakmai felkészültséggel nincs baj, a kommunikációval viszont igen
43-55 év	V	Nem rossz, de sok mindenben lehet javítani.

⁴⁸ NÉJ: nincs életkor jelölve

⁴⁹ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

⁵⁰ A szöveges válaszok eredeti formájában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

⁵¹ NÉJ: nincs életkor jelölve

⁵² V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

⁵³ A szöveges válaszok eredeti formájában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

Korcsoport ⁵¹	Beosztás ⁵²	Szöveges válaszok ⁵³
43-55 év	V	Sokkal több infóra lenne szükségünk. A szabadságolási időszakban valakik elkezdene egy egyeztetést egy témában, valamilyen döntés születik, utána a részletkérdésekben újabb problémák, de nem elérhetők, akik az elején döntöttek. Friss tapasztalat
43-55 év	NV	Nem egyértelmű kérdés számomra, hogy mit értünk munkakultúra alatt.
43-55 év	NV	A munkakultúránknak vannak jó, előremutató elemei, mint a rugalmas munkaidő, a kollégák közötti jó kapcsolat. Ugyanakkor vannak hibái is, amelyeket javítanék. Ilyen pl., hogy sok minden az utolsó pillanatra kerül, ami kapkodáshoz vezet, ilyenkor nincs elég idő megfontolni bizonyos kérdéseket. A munkahelyi kultúrában fejlesztésre szorulna a digitalizáció, az akadálymentesítés is. Túl sok, túlságosan széttagolt ügyintézési rendszer van, ezek mind-mind eltérő követelményeket támasztanak. Az állampolgároknak egyszerű az ügyintézés, a hivataloknak egymás között borzasztó nehéz. Egy bírósági peres irat feladása rémálom, a folyamat sok lépésből áll, bonyolult, és egyáltalán nem akadálymentes, így csak személyi segítséggel oldható meg. A jogtár bonyolult és nem akadálymentes stb. Emellett nagyobb hangsúlyt kellene helyezni a dolgozók számítógép-felhasználói ismereteinek bővítésére, frissítésére, ugyanis tapasztalataim szerint nem tudják kihasználni a professzionális ügyintézési rendszerek, irodai programcsomagok lehetőségeit.
43-55 év	NJ	A munkakultúrán egyértelműen változtatni szükséges a hivatalban.
NÉJ	NV	Rendezetlen, sokszor egymásnak ellentmondó utasítások, kapkodás,
NÉJ	NJ	Osztályszintig, fölötté teljesen véletlenszerű és kiszámíthatatlan

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
1.	Munkavégzés	1.2.	Munkavégzés általános jellemzői	6.2.1.2.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
7	A jelenlegi feladatkörömben a feladatok változatosak és kihívást jelentenek.

Korcsoport ⁵⁴	Beosztás ⁵⁵	Szöveges válaszok ⁵⁶
26-35 év	NV	Nem szeretem a monotonitást, élvezem a munkakörömet.
26-35 év	NV	Egyre inkább kezd monotonná válni, az esetleges problémák megoldása jelenti a kihívást.
36-42 év	NV	Nem túl változatos, kihívást már nem jelent
43-55 év	NV	Nagyon kedvelem a változatot és kihívást jelentő munkákat, feladatokat, úgy ítélem meg, hogy nincsen kihasználva a kreativitásom, rendszer szintű gondolkodásmódom.
43-55 év	NV	A peres munka változatos, színes, a végzettségemhez, képességeimhez igazodik. A nemzetiségi önkormányzati testületi üléseken való törvényességi szempontú részvétel új munkaköri elem, ami mindig tartogat valami újdonságot. Az egyéb törvényességi ügyintézési munka során mindig találkozom valami újjal, ismeretlennel.
43-55 év	NV	Szeretem a munkám.
43-55 év	NJ	A feladataim változatosak.

⁵⁴ NÉJ: nincs életkor jelölve

⁵⁵ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

⁵⁶ A szöveges válaszok eredeti formájában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

Korcsop ⁵⁴	Beosztás ⁵⁵	Szöveges válaszok ⁵⁶
NÉJ	NV	Rutin feladatok zömmel, unalmas, lehangoló
NÉJ	NJ	Sok év után már nem jelent kihívást és változatosságot.
NÉJ	NJ	Alig van köze a szakmaisághoz, inkább nagybetűs bürokráciaként jellemezném. Pedig mehetne ez másként is.
NÉJ	NJ	Az alapállítás nagyon rosszul megfogalmazott... Egy feladattípus nem feltétlen mindkettő, és mindkettő lehet pozitív és negatív tartalmú is. Nem lehet rá normális választ adni.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
1.	Munkavégzés	1.2.	Munkavégzés általános jellemzői	6.2.1.2.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
8	Ismerem és értem azokat a munkafolyamatokat, kapcsolódó munkaterületeket, amelyekben a munkaköröm érintett.

Korcsop ⁵⁷	Beosztás ⁵⁸	Szöveges válaszok ⁵⁹
36-42 év	NV	Gyakran nem jut el az ügyintézőhöz a szükséges információ a döntéshozóktól, ez nehézségeket okoz.
43-55 év	V	Kevesen dolgoznak a hivatalban úgy, hogy tudnak rendszerben gondolkodni, tudják mikor, mi, mivel függ össze. Nekem nincs ilyen problémám.
43-55 év	NV	Erre a kérdésre nehéz válaszolni, mert sosem ismerhetek mindent elég jól. A polgári perekben szerintem viszonylag jó gyakorlatom van, de itt is mindig találkozom valami újjal. A többi terület azonban annak ellenére is tartogat újdonságokat a számomra, hogy már régebb óta itt dolgozom. Szerintem olyan sokrétű joganyagot kell átfogni, hogy lehetetlen mindent tökéletesen tudni. Persze igyekszem, de tudom, hogy nekem is vannak korlátaim.
43-55 év	NV	20 éve ebben dolgozom és folyamatosan képzem magam.
43-55 év	NJ	Tudom a feladataimat.
NÉJ	NV	A szervezetlenség, kapkodás sokszor összekuszálja az egyébként világos folyamatokat
NÉJ	NJ	Hivatalon kívüli érintettség is van.
NÉJ	NJ	Egyre inkább eltávolodik az ember a szakmai szemlélettől. A tudás, amit nem kell használni hosszabb távon pedig "kopik".
NÉJ	NJ	Egy szakszerűen felépített szervezetnél alapvető lenne, hogy a feladatokat hozzáértő, szakmabeli emberek lássák el. Itt inkább az 'elment egy kolléga, kire dobjuk át a munkakörét' mentalitás dívik.

⁵⁷ NÉJ: nincs életkor jelölve

⁵⁸ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

⁵⁹ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
1.	Munkavégzés	1.2.	Munkavégzés általános jellemzői	6.2.1.2.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
9	Úgy gondolom, hogy a munkaköröm adta mozgástér lehetőséget ad arra, hogy a velem szemben támasztott munkakövetelményeket teljesítsem.

Korcsoport ⁶⁰	Beosztás ⁶¹	Szöveges válaszok ⁶²
36-42 év	NV	Lásd: 8. kérdésre adott szöveges vélemény.
36-42 év	NV	Nem igazán értem a kérdést, ha azt jelenti, hogy megvannak e az eszközök, technikai feltételek, hozzáférések stb. h el tudjam végezni a munkám akkor a fenti válasz
43-55 év	NV	Nehézkesen elérhetőek a vezetők, mely elnyújtja az adott probléma megoldását. Néha nem világos a követelmény sem.
43-55 év	NV	A jogtanácsosi munkában önállóan dolgozom. Feletteseimmel való egyeztetés elsősorban azért szükséges, mert én jogi képviselői szerepkörben járok el, ők mint munkáltatóm, ügyféli szerepkörben. Az ügyfél (a munkáltatóm) az ura az ügyeknek, melyeket képviselnem kell. Az ügyek jogi megítélésében nagy a mozgásterem, de a döntést nem hozhatom meg önállóan, a munkáltatóm döntése nélkül. A többi munkakörelem esetében szorosabb a hierarchia és szűkebb a mozgástér. Teljesíthetetlen követelménnyel én nem találkoztam. Olyan előfordul, hogy valamiben nem értünk egyet, de ilyenkor valamelyikünk elfogadja a másik álláspontját, és onnantól egységesen képviselünk egy álláspontot.
43-55 év	NJ	Sajnos az információáramlás akadozása miatt nem mindig van időben mozgásterem.
NÉJ	NV	Nem valami nagyok az elvárások, nincs visszacsatolás.
NÉJ	NJ	Egy fenékkal több lovat nem lehet megülni.
NÉJ	NJ	Lehetetlen mennyiségű feladat, emberhiány alaptól, zéró helyettesítés. Plusz már rég kiégtem, emiatt a teljesítményem is romlik.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
1.	Munkavégzés	1.2.	Munkavégzés általános jellemzői	6.2.1.2.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
10	Folyamatosan lehet arra számítani, hogy valami változik a munkában és/vagy a munkahelyemen.

Korcsoport ⁶³	Beosztás ⁶⁴	Szöveges válaszok ⁶⁵
26-35 év	NV	A kollegák összetétele sajnos folyamatosan változik.
26-35 év	NV	A pandémia óta egyre gyakrabban változnak a munkafolyamatok a

⁶⁰ NÉJ: nincs életkor jelölve

⁶¹ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

⁶² A szöveges válaszok eredeti formájában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

⁶³ NÉJ: nincs életkor jelölve

⁶⁴ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

⁶⁵ A szöveges válaszok eredeti formájában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

Korcsoport ⁶³	Beosztás ⁶⁴	Szöveges válaszok ⁶⁵
		jogszabályok, sokszor már követhetetlen.
36-42 év	NV	már minden téren bizonytalanság van
36-42 év	NJ	Nem szeretem, ha valami állandóan változik és bizonytalan, pedig most ez a jellemző.
43-55 év	V	4 évente OGY választás, 5 évente helyi választás. Ezen intervallumok között is sokszor változnak az elvárások.
43-55 év	NV	Nem egyértelmű kérdés számomra.
43-55 év	NV	Nagy mértékben függünk a hatalomtól, így ha a hatalom változtatást vezet be, az általában érint minket, pl. hatáskörátadás, stb. A gazdasági helyzet változása szintén hatással van ránk. Ugyanakkor azt is érzem, hogy itt helyben megpróbálnak mindent megtenni, hogy a lehető legkevesebb változás érjen minket, és ne kerüljünk olyan helyzetbe, amely túlzottan nagyfokú alkalmazkodást igényelne vagy választás elé állítana.
43-55 év	NV	Stabil munkahely.
43-55 év	NJ	Ez így van.
NÉJ	NV	Ritka kivétellel mindig ugyanaz.
NÉJ	NJ	Jogszabály változás miatt igen
NÉJ	NJ	Ez a változás legtöbbször negatív.
NÉJ	NJ	Valami kavarás mindig van, de eddig nem rémlik mikor volt az előnyünkre.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
1.	Munkavégzés	1.2.	Munkavégzés általános jellemzői	6.2.1.2.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
11	Fontos számomra, hogy vezetőm munkámat időről-időre, előre meghatározott szempontok szerint értékelje.

Korcsoport ⁶⁶	Beosztás ⁶⁷	Szöveges válaszok ⁶⁸
26-35 év	NV	A vezető nem biztos, hogy minden apró folyamatba belelát. Így az értékelés nem mindig pontos.
36-42 év	NV	A jelenlegi értékelés felületes. Gyakoribb személyes értékelésre lenne szükség, ahol visszacsatolásokat is tudnánk tenni.
43-55 év	V	A szubjektívitás miatt nem annyira releváns. Fontos lenne, de valóban előre meghatározott szempontok szerint.
43-55 év	NV	Egyrészt szeretem tudni, hogy ha elvégeztem egy feladatot, azzal meg vannak-e elégedve. Ha nem, akkor hogyan tudom a munkát jobban elvégezni. Fontos az is, hogy időről időre átfogó képet kapjak a munkavégzésemről, amennyiben azt megfelelő módon lehet értékelni. Van azonban aggályom is. Az egyik, hogy az értékelésben milyen objektív és szubjektív szempontok vannak. A másik pedig az, hogy ne váljon ez az értékelés formalizálttá.
43-55 év	NJ	Fontos a vezetői értékelés számomra.
NÉJ	NV	Nincs értékelés, illetve ami van az mechanikus papírszaporítás, semmi köze a valósághoz.

⁶⁶ NÉJ: nincs életkor jelölve

⁶⁷ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

⁶⁸ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

Korcsoport ⁶⁶	Beosztás ⁶⁷	Szöveges válaszok ⁶⁸
NÉJ	NJ	Kritika nélkül nem fejlődik az ember, de mivel alapvető szervezeti hiányosságok hátráltatnak minket, amikről tudnak a vezetők de megoldani nem szándékozzák azokat, az értékelésnek sok kredibilitása nem lenne.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
1.	Munkavégzés	1.2.	Munkavégzés általános jellemzői	6.2.1.2.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
12	Az általam elképzelt szakmai fejlődésem biztosított a Hivatalban.

Korcsoport ⁶⁹	Beosztás ⁷⁰	Szöveges válaszok ⁷¹
36-42 év	NV	Nincsenek képzések.
43-55 év	NV	Szakmai képzésem kettős. Egyrészt a közszolgálati továbbképzés, másrészt az ügyvédi továbbképzés keretében zajlik. A kettőt jó lenne összefésülni, mert mind a két terület túlságosan szétartó és sokszínű.
43-55 év	NJ	A szakmai fejlődésre mindig szükség van, ez sosem elég. Nyitott vagyok minden lehetőségre.
NÉJ	NJ	Szakmai öngyilkosság ez itt.
NÉJ	NJ	Nem akar ebben a munkakörben fejlődni, szerezzenek szakembert.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
2.	Szervezeti kultúra	2.1.	Konfliktusok	6.2.2.1.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
13	Nyíltan lehet beszélni és törekedni arra, hogy a munkavégzés során keletkező konfliktusok feloldódjanak.

Korcsoport ⁷²	Beosztás ⁷³	Szöveges válaszok ⁷⁴
26-35 év	NV	Vannak olyan kollegák, vezetők, akik képtelenek a kritikát elfogadni, nem tudnak építkezni belőle, így az adott dolgozót a felmondásig tiporja.
26-35 év	NV	Osztály szinten nincs konfliktus.
36-42 év	NV	Az ügyintézők véleményének nehéz hangot adni, így a konfliktusok feloldására egyoldalú kommunikációban nincs lehetőség.
36-42 év	NV	Kolléga és beosztás függő.
43-55 év	V	Jó lenne, ha így lenne, de néha jobb, ha az ember csöndbe marad.
43-55 év	NV	A komoly konfliktusforrások megítélésem szerint abból adódnak, hogy meg megfelelő az információ áramlás, sokszor nem tudom, hogy a munkámat érintően megváltozott egy feltétel, vagy döntés.

⁶⁹ NÉJ: nincs életkor jelölve

⁷⁰ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

⁷¹ A szöveges válaszok eredeti formájában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

⁷² NÉJ: nincs életkor jelölve

⁷³ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

⁷⁴ A szöveges válaszok eredeti formájában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

Korcsoport ⁷²	Beosztás ⁷³	Szöveges válaszok ⁷⁴
43-55 év	NV	A szűk közösségünkben szerencsére szinte mindent meg tudunk beszélni. Ugyanakkor azt látom, hogy az egyes szervezeti egységek között fennálló konfliktusok, melyek minket is érintenek olykor, nem oldódnak meg könnyen, akár hónapokat, éveket is igénybe vehet egy-egy probléma rendezése.
43-55 év	NJ	Sajnos nem lehet nyíltan beszélni.
NÉJ	NJ	Szerencsére nem jellemző.
NÉJ	NJ	Osztályszintig maximálisan, magasabban fölösleges, az ügyintéző véleményét nem veszik figyelembe.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
2.	Szervezeti kultúra	2.1.	Konfliktusok	6.2.2.1.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
14	A Hivatalban jó módszerek vannak a konfliktuskezelésre.

Korcsoport ⁷⁵	Beosztás ⁷⁶	Szöveges válaszok ⁷⁷
26-35 év	NV	Hiába vannak tréningek, legtöbbször álarcot húznak arra a kis időre. Utána minden ugyanúgy megy tovább.
26-35 év	NV	Nem volt még példa konfliktusra a munkám során, így nehéz megítélni hogyan kezelnék, ha lenne.
36-42 év	NV	Nem tudok egyet sem
43-55 év	V	Persze, csak nem mindig lehet alkalmazni.
43-55 év	NV	Nem tapasztaltam még ilyesmit. Alapvetően mindent megteszek annak érdekében, hogy a munkahelyen harmónia és egyensúly legyen. Még nem kerültem olyan konfliktusba senkivel, hogy annak kezelésére külső megoldást kelljen kérnem.
43-55 év	NV	A szervezeti egységünkön belül spontán eszközökkel viszonylag könnyen megoldjuk az esetleges konfliktusainkat. Azonban ez nem mondható már el a szervezeti egységek közötti viszonyokra.
43-55 év	NV	Erről nincs információ.
43-55 év	NJ	Nincs konfliktuskezelés.
NÉJ	NV	Nem tudok róla.
NÉJ	NJ	Egy nyugiszoba jó lenne. Hívhatjuk dühöngőnek is.
NÉJ	NJ	Osztályszintig maximálisan, magasabban nehézkessé válik és hangulatfüggő.

⁷⁵ NÉJ: nincs életkor jelölve

⁷⁶ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

⁷⁷ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
2.	Szervezeti kultúra	2.2.	Kommunikáció	6.2.2.2.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
15	A Hivatal tájékoztatási rendszere biztosítja, hogy értesüljek a szervezeti aktualításokról.

Korcsoport ⁷⁸	Beosztás ⁷⁹	Szöveges válaszok ⁸⁰
36-42 év	NV	Folyosón lehet csak hallani ha egy kolléga elment vagy jön egy új.
43-55 év	NV	Az intranetes tájékoztatási rendszer általában jó ugyan, de az kifejezetten zavaró, amikor egy szövegesen leírt információt szkennelt pdf-ként tesznek fel, amit ahhoz, hogy elolvassak, optikai karakterfelismerővel kell feldolgoznom. Ennyit például egy önkéntes véradásra való felhívás nem ér. Ugyanakkor nem tudhatom, mikor milyen tájékoztatás érkezik. Az e-mailekben történő tájékoztatás hasonló nehézségeket jelent. Itt néha több a tényleges szöveges információ, viszont az e-mailek a mennyiségüknél és jellegüknél fogva nehezen különíthetők el különféle szempontok szerint.
43-55 év	NJ	Sajnos fontos, stratégiai döntésekről nem vagy alig értesülünk.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
2.	Szervezeti kultúra	2.2.	Kommunikáció	6.2.2.2.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
16	A Hivatalban jellemző a munkáltatói-munkavállalói kommunikáció partneri jelenléte.

Korcsoport ⁸¹	Beosztás ⁸²	Szöveges válaszok ⁸³
36-42 év	NV	Előfordul, hogy egy kérdésre nem kapok választ, telefont nem veszik fel, nem hívnak vissza, e-mailre nem jön válasz, utasítást nem kapok.
43-55 év	NV	Nem egyértelmű a kérdés számomra. A munkáltatói jogkör gyakorlója a Jegyző, munkakörömnél fogva ritkán van alkalmam beszélni vele. Az elmúlt években néhány alkalommal (magánügyben is) megkerestem, támogató, segítő hozzáállást tapasztaltam.
43-55 év	NV	Az elmúlt évtized(ek) gyakorlata lassan változik, a közigazgatásra jellemző szigorú alá-fölérendeltséget oldják a változások, de meg nem szüntetik. A szűk szervezeti egységen belül a kapcsolatok partnerségi jellegűek, de a szervezeti egységek között már nem annyira.
43-55 év	NJ	Van mit javítani ezen a kommunikáción.

⁷⁸ NÉJ: nincs életkor jelölve

⁷⁹ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

⁸⁰ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

⁸¹ NÉJ: nincs életkor jelölve

⁸² V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

⁸³ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
2.	Szervezeti kultúra	2.2.	Kommunikáció	6.2.2.2.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
17	Hozzáférék minden olyan információhoz, amely az eredményes munkámhoz szükséges.

Korcsoport ⁸⁴	Beosztás ⁸⁵	Szöveges válaszok ⁸⁶
43-55 év	NV	A munkaköröm nem kellően konkretizált a feladatkor és hatáskör tekintetében, melyet már jeleztem a közvetlen vezetőimnek, nyár végére rendezésre kerül.
43-55 év	NV	Nálam az információhoz való hozzáférést korlátozza az, hogy mit és milyen mértékben tudok elérni képernyőolvasóval, személyi segítséggel. Az akadálymentességen e tekintetben jó lenne javítani.
43-55 év	NJ	Fejlesztési szükséges.
NÉJ	NV	Egyik nagy hibája a szervezetnek, hogy az információ áramlás nehézkes, ellentmondásos.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
2.	Szervezeti kultúra	2.3.	Értékorientált munkavégzés	6.2.2.3.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
18	Vezetőmmel közösen értelmeztem a Hivatal Etikai Kódexében foglaltakat.

Korcsoport ⁸⁷	Beosztás ⁸⁸	Szöveges válaszok ⁸⁹
36-42 év	NJ	Az Etikai Kódex bevezetésekor egy-egy kijelölt személy által tartott kiscsoportos alkalmat leszámítva nem történt ilyen.
43-55 év	NV	Az etikai kódexet megkaptam munkába lépés előtt. Végigolvastam és értékes dokumentumnak tartom, képviseli azokat az emberi, morális értékeket, melyeket magaménak érzek a munkakörömtől függetlenül is. A vezetőimmel nem beszéltem erről.
43-55 év	NV	Már a munkába állásomat megelőzően megkaptam az etikai kódexet, az önkormányzati SZMSZ-t, továbbá más fontos kapcsolódó leírásokat. Később valamilyen apropóból szintén kitértünk az etikai kódex értelmezésére. A magam részéről egyébként az etikai kódex kifejezetten fontosnak tartom, mert olyan fontos kérdésekhez ad iránymutatást, melyek ugyan nem igényelnek jogszabályi szintű szabályozást, de a napi gyakorlatban mégis jó eligazítást nyújtanak.
43-55 év	NJ	Aktualizálása szükséges.
55 év felett	NV	Az Etikai Kódexben megfogalmazottak alapvető erkölcsi és társadalmi elvárások.
NÉJ	NJ	Egyszer biztos belenézünk valamelyikbe.

⁸⁴ NÉJ: nincs életkor jelölve

⁸⁵ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

⁸⁶ A szöveges válaszok eredeti formájában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

⁸⁷ NÉJ: nincs életkor jelölve

⁸⁸ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

⁸⁹ A szöveges válaszok eredeti formájában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
2.	Szervezeti kultúra	2.3.	Értékorientált munkavégzés	6.2.2.3.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
19	A munka során előfordul, hogy ha van valami apropója, akkor beszélünk a Hivatal Etikai Kódexében rögzített értékekről.

Korcsoport ⁹⁰	Beosztás ⁹¹	Szöveges válaszok ⁹²
36-42 év	NV	Nincsenek itt már értékek
43-55 év	V	Értékről igen, Kódexről nem.
43-55 év	NV	Lásd, mint fentebb. Szerintem fontos.
55 év felett	NV	Nem, mint Etikai Kódexben rögzítettéről beszélünk, hanem mint alapvető emberi és erkölcsi értékekről.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
2.	Szervezeti kultúra	2.3.	Értékorientált munkavégzés	6.2.2.3.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
20	Szeretem a munkámat.

Korcsoport ⁹³	Beosztás ⁹⁴	Szöveges válaszok ⁹⁵
26-35 év	NV	Azon szerencsések közé tartozom, aki valóban szereti a munkáját. Ellenben kihangsúlyozást igényel, hogy bár a munkám szeretem, de a vezetőm hozzáállása és embersége sokat hozzá tesz.
36-42 év	NV	Azért kezdik elérni, hogy nem.
43-55 év	NV	Szeretem a kreatív, sokrétű, egyéni megoldások kidolgozását igénylő feladatokat. A kapacitásaim és a képességeim nem teljesen vagy nem teljesen megfelelő módon vannak kihasználva.
43-55 év	NV	Már tizenkét éve dolgozom a hivatalban. Nem állítom, hogy néha nincsenek nehezebb napok, de összességében: a végzettségemnek megfelelő munkám van, mely elég változatos. Néha kissé nehezen viselem a politikai jellegű vitákat, de úgy tekintem, mint a munka velejáróját.
43-55 év	NJ	Imádom, amit csinálok!
NÉJ	NJ	Semmi szerethető nincs benne, az életkedvem is elmegy ha rá gondolok, a Hivatal egy közröhej, őskáosz, haver kifizetőhely, szakmaiságra addig van igény amíg a politika nem szól bele, utána semmi nem számít. Az egyetlen dolog ami itt tart, az a néhány csodálatos ember akit eddig megismertem és megszerettem és akik velem szívnak.

⁹⁰ NÉJ: nincs életkor jelölve

⁹¹ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

⁹² A szöveges válaszok eredeti formájában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

⁹³ NÉJ: nincs életkor jelölve

⁹⁴ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

⁹⁵ A szöveges válaszok eredeti formájában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
2.	Szervezeti kultúra	2.3.	Értékorientált munkavégzés	6.2.2.3.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
21	Büszke vagyok arra, hogy a Hivatalban dolgozom.

Korcsoport ⁹⁶	Beosztás ⁹⁷	Szöveges válaszok ⁹⁸
26-35 év	NV	Az ügyfelek inkább nézik le a munkám mint tisztelnék, így nincs mire büszkének lennem.
36-42 év	NV	A köztisztviselők, és a hivatali bürokrácia megítélése nem a legjobb, amire sajnós gyakran úgy is érzem, hogy rászolgál a rendszer.
36-42 év	NV	A közsférába már mindenkit felvesznek
43-55 év	NV	Köszönettel tartozom azért, mert vakon is felvettek a soraikba, és a foglalkoztatással járó többletköltségeket (pl. képernyőolvasó beszerzése) is állják.
43-55 év	NJ	Így van!
NÉJ	NJ	A megítélése a közigazgatásnak a béka fenéke alatt van minden szempontból. Szóval van min javítani. A jobb körülmények, jobb munkaerőt, a jobb munkaerő, jobb eredményt eredményezhetnének. A stabil, megmaradó munkaerő fontos szempont lehetne végre.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
3.	Vezetési kultúra	3.1.	Vezetői hitelesség	6.2.3.1.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
22	Hiteles számomra vezetőm szakmai tudása.

Korcsoport ⁹⁹	Beosztás ¹⁰⁰	Szöveges válaszok ¹⁰¹
26-35 év	NV	A munkavégzéshez szükséges jogszabályok mindig változnak. Nem ítélem el, ha a vezetőm vagy a kollega nem naprakész, hiszen nem mindennap vesszük elő őket.
43-55 év	V	Ez az állítás a közvetlen vezetőre vonatkozik, vannak vezetők, akik szintén felettem állnak, ott már nem ezt a kategóriát jelölném.
43-55 év	NJ	Mindenkinek ilyen vezetőt kívánok!
NÉJ	NV	Fontos lenne a vezetők szakmai tudása, de sok esetben erről szó sincs!

⁹⁶ NÉJ: nincs életkor jelölve

⁹⁷ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

⁹⁸ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

⁹⁹ NÉJ: nincs életkor jelölve

¹⁰⁰ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

¹⁰¹ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
3.	Vezetési kultúra	3.1.	Vezetői hitelesség	6.2.3.1.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
23	Vezetőm munkastílusában kedvelem emberi hozzáállását.

Korcsoport ¹⁰²	Beosztás ¹⁰³	Szöveges válaszok ¹⁰⁴
26-35 év	NV	Néhány vezető és kolléga ezzel kellőképpen visszaél. A kedvességnek sokszor ára van.
36-42 év	NV	Az emberi hozzáállás igen változó, hangulathatózó.
43-55 év	V	Szintén közvetlen vezetőre vonatkozó értékelés.
43-55 év	NV	Rendes, rugalmas, maximalista.
43-55 év	NJ	Összességében egyet tudok érteni a döntéseivel, de természetesen vannak kivételek.
NÉJ	NJ	Osztály szinten.
NÉJ	NJ	Kizárólag osztályszinten

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
3.	Vezetési kultúra	3.2.	Helyzetfüggő és coach alapú vezetés	6.2.3.2.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
24	Vezetőm szakmai tudásomhoz illeszkedve ad támogatást a munkavégzésem során.

Korcsoport ¹⁰⁵	Beosztás ¹⁰⁶	Szöveges válaszok ¹⁰⁷
43-55 év	NV	Ennél a kérdésnél nem a tudást vagy támogatást jelöltem, hanem az időt, ami erre rendelkezésre áll a vezetőnek.
43-55 év	NV	Nemcsak a tudásomhoz, hanem az állapotomhoz is igazodik a feladatok kiadása során.
43-55 év	NV	Jól tudunk együtt dolgozni.
43-55 év	NJ	Időnként a komfortzónámból is kimozdít, de ez nem baj.
NÉJ	NJ	Ha szükség van rá, igen.

¹⁰² NÉJ: nincs életkor jelölve

¹⁰³ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

¹⁰⁴ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

¹⁰⁵ NÉJ: nincs életkor jelölve

¹⁰⁶ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

¹⁰⁷ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
3.	Vezetési kultúra	3.2.	Helyzetfüggő és coach alapú vezetés	6.2.3.2.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
25	A vezetőm inkább kérdez mint kioktat.

Korcsoport ¹⁰⁸	Beosztás ¹⁰⁹	Szöveges válaszok ¹¹⁰
26-35 év	NV	5 éve dolgozom itt, de még nem láttam kioktatni senkit sem.
43-55 év	NV	Nálunk nagyon fontosak az egyeztetések, a közös nevezőre jutás.
43-55 év	NJ	Jó a kommunikáció köztünk.
NÉJ	NJ	Osztályszinten.
NÉJ	NJ	Kizárólag osztályszinten.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
3.	Vezetési kultúra	3.2.	Helyzetfüggő és coach alapú vezetés	6.2.3.2.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
26	Vezetőmet jellemzi a következetes vezetés.

Korcsoport ¹¹¹	Beosztás ¹¹²	Szöveges válaszok ¹¹³
26-35 év	NV	Az ember holtig tanul, de mindennap törekszik a maximumot kihozni önmagából.
43-55 év	V	Ha erre lehetőséget kap a saját vezetőjétől.
43-55 év	NV	Problémát jelent számomra, ha megbíznak egy feladattal és ha abban változás áll be, vagy mégsem kell elkészíteni, ez már nekem csak akkor derül ki, hogy már nem kell, amikor elkészült.
43-55 év	NV	Ez igaz.
43-55 év	NJ	Vannak kivételek
NÉJ	NJ	Osztályszinten.
NÉJ	NJ	Kizárólag osztályszinten

¹⁰⁸ NÉJ: nincs életkor jelölve

¹⁰⁹ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

¹¹⁰ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

¹¹¹ NÉJ: nincs életkor jelölve

¹¹² V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

¹¹³ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
3.	Vezetési kultúra	3.2.	Helyzetfüggő és coach alapú vezetés	6.2.3.2.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
27	Megvan az a benyomásom, hogy a munkában számít a véleményem és az elképzelésem.

Korcsoport ¹¹⁴	Beosztás ¹¹⁵	Szöveges válaszok ¹¹⁶
26-35 év	NV	Sokszor kérdezi a vezetőm a véleményünket.
43-55 év	NV	Sajnos ezt egyáltalán nem érzem.
43-55 év	NV	Néha van csak úgy, hogy nem annyira.
43-55 év	NV	Fontos dolgokban egyeztet velem.
43-55 év	NJ	Jellemző a közös gondolkodás
NÉJ	NJ	Más szempontok sokszor inkább érvényesülnek, mint a szakmaiság vagy a józan ész.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
4.	Együttműködés	4.1.	Kollegiális együttműködés	6.2.4.1.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
28	Jó érzés együtt lenni a kollégáimmal a mindennapokban.

Korcsoport ¹¹⁷	Beosztás ¹¹⁸	Szöveges válaszok ¹¹⁹
26-35 év	NV	A kérdés fontos, hiszen napi 8 órát itt töltünk. Vannak apró nézeteltérések, és van 1 kolléga, aki inkább megtűrt személy, mintsem szerethető kolléga.
36-42 év	NV	Nem sokkal találkozom.
43-55 év	NV	Évek óta dolgozunk együtt.
43-55 év	NJ	Szeretem a kollégáimat.
NÉJ	NJ	Többségükkel szerencsére igen.
NÉJ	NJ	Miattuk vagyok még itt.

¹¹⁴ NÉJ: nincs életkor jelölve

¹¹⁵ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

¹¹⁶ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

¹¹⁷ NÉJ: nincs életkor jelölve

¹¹⁸ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

¹¹⁹ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
4.	Együttműködés	4.1.	Kollegiális együttműködés	6.2.4.1.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
29	Számíthatok a kollégáimra, ha erre szükség van a munkában.

Korcsoport ¹²⁰	Beosztás ¹²¹	Szöveges válaszok ¹²²
26-35 év	NV	Jellemzően magam oldom meg a feladatokat, sokszor mások helyett is. Néha nyűgös segítséget kérni.
36-42 év	NV	közvetlenre igen, a legtöbb osztály nem túl együttműködő
43-55 év	V	Sajnos nem mindenkre.
43-55 év	NV	Kevesen vagyunk.
43-55 év	NV	Nagyon is!
43-55 év	NJ	Esetek többségében igen

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
4.	Együttműködés	4.2.	Munkahelyi pszichoterror	6.2.4.2.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
30	Nem gondolom, hogy a kollégáim között bárkit is visszatérően igazságtalan támadás/szekálás ér.

Korcsoport ¹²³	Beosztás ¹²⁴	Szöveges válaszok ¹²⁵
26-35 év	NV	Sajnos vannak kollégák, akik a középpont miatt bármire képesek.
43-55 év	V	Ilyen információk nem jutnak el hozzám.
43-55 év	NV	Nyelvtanilag számomra furcsán értelmezhető a kérdés a fix válaszokat figyelembe véve. A kollégáim nem igazságtalanok, nem támadnak, nem szekálnak.
43-55 év	NJ	az osztályon nincs ilyen
NÉJ	NJ	Erre volt és van példa.
NÉJ	NJ	Részben ezért is átjárom ez az épület. Fejétől büzik a hal, még ha nem is akkora az a fej.

¹²⁰ NÉJ: nincs életkor jelölve

¹²¹ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

¹²² A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

¹²³ NÉJ: nincs életkor jelölve

¹²⁴ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

¹²⁵ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
4.	Együtműködés	4.2.	Munkahelyi pszichoterror	6.2.4.2.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
31	Nem éreztem, hogy vezetőm részéről visszatérően igazságtalan támadás/szekálás ér.

Korcsoport ¹²⁶	Beosztás ¹²⁷	Szöveges válaszok ¹²⁸
26-35 év	NV	Sosem ítélik elsősre. Nem befolyásolja, ha a másik panaszkodik.
43-55 év	NV	Nyelvtanilag számomra furcsán értelmezhető a kérdés a fix válaszokat figyelembe véve. A vezetőim nem igazságtalanok, nem támadnak, nem szekálnak.
43-55 év	NJ	nincs ilyen
NÉJ	NJ	Osztályszinten.
NÉJ	NJ	Osztályszinten

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
4.	Együtműködés	4.2.	Munkahelyi pszichoterror	6.2.4.2.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
32	Nem éreztem, hogy egy-egy munkatársam részéről visszatérően igazságtalan támadás/szekálás ér.

Korcsoport ¹²⁹	Beosztás ¹³⁰	Szöveges válaszok ¹³¹
36-42 év	NV	Előfordult már nem egy emberrel kapcsolatban.
43-55 év	NJ	Nincs ilyen.
NÉJ	NJ	Legfeljebb a hátunk mögött történik ilyen. Sok itt a vipera.

¹²⁶ NÉJ: nincs életkor jelölve

¹²⁷ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

¹²⁸ A szöveges válaszok eredeti formájában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

¹²⁹ NÉJ: nincs életkor jelölve

¹³⁰ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

¹³¹ A szöveges válaszok eredeti formájában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
5.	Ügyfelekkel való együttműködés	5.1.	Munkatársi stressz az ügyfeles munkánál	6.2.4.3.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
33	Érzelmileg nem terhel meg az ügyfelekkel (lakos, vállalkozás képviselője, városi intézmény képviselője, önkormányzati képviselő stb.) /hivatali partnerekkel való együttműködés.

Korcsoport ¹³²	Beosztás ¹³³	Szöveges válaszok ¹³⁴
26-35 év	NV	Nem ügyfelezek
26-35 év	NV	Sok esetben olyan problémákat vetnek fel az önkormányzati képviselők illetve lakók amikről már tudunk, ez néha bosszantó.
26-35 év	NV	Egyre inkább feszélyez.
36-42 év	NV	Ezek a szituációk gyakran jóval stresszesebbek, mint amit a vezetők elképzelnek. Általában elmondható, hogy a hatósági munkavégzéssel kapcsolatban, ami ügyintézői szinten le tud zajlani, nincsen alapos tudásuk a vezetőknek, számukra ez nem annyira fontos.
36-42 év	NV	Azért vannak kemény ügyfelek
43-55 év	NV	Kifejezetten kedvelem az ügyfelekkel, partnerekkel való kommunikációt, kapcsolattartást
43-55 év	NV	Jogászként mindig is emberek dolgaival foglalkoztam, így ebből a szempontból a munkám nem hozott változást. Az emberek nem tűnnek harapósnak, akkor miért kellene tőlük rettegni?
43-55 év	NV	Kell hozzá idegrendszer.
43-55 év	NJ	Egyetértek az állítással.
NÉJ	NJ	Kivételes esetek mindig vannak.
NÉJ	NJ	Vállalkozás képviselőjével, városi intézmény képviselőjével nincs gond. Inkább szellemi megterhelés, mint érzelmi.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
5.	Ügyfelekkel való együttműködés	5.1.	Munkatársi stressz az ügyfeles munkánál	6.2.4.3.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
34	Nem vagyok feszült, amikor ügyfelezek (lakos, vállalkozás képviselője, városi intézmény képviselője, önkormányzati képviselő stb.)

Korcsoport ¹³⁵	Beosztás ¹³⁶	Szöveges válaszok ¹³⁷
26-35 év	NV	Nem ügyfelezek
26-35 év	NV	Abban az esetben okoz feszültséget, ha nem megfelelő hangnemben és stílusban adják elő a panaszukat, amely egyre sűrűbben előfordul.
26-35 év	NV	Az ügyfelek ingerlékenysége akkor is ha nem tölem ered de rajtam kerül levezetésre, maximálisan leterheli az ember lelkét és fizikai

¹³² NÉJ: nincs életkor jelölve

¹³³ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

¹³⁴ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

¹³⁵ NÉJ: nincs életkor jelölve

¹³⁶ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

¹³⁷ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

Korcsoport ¹³⁵	Beosztás ¹³⁶	Szöveges válaszok ¹³⁷
		állapotát, mivel minden esetben tiszteletet és higgadtságot kell mutatnom az ügyfél felé.
43-55 év	NV	Ez (is) a dolgom.
43-55 év	NJ	Általában igaz az állítás
NÉJ	NJ	Vállalkozás képviselőjével, városi intézmény képviselőjével nincs gond. Sokat segíthetne, ha az ügyfélfogadás szünetelése valóban ügyfél mentes lenne (még ha nem is minden nap). Minden tekintetben. Máshol ez működik?

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
5.	Ügyfelekkel való együttműködés	5.2.	Ügyfelek stressz állapotának észlelése	6.2.4.4.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
35	Azt tapasztalom, hogy egy pár évvel ezelőtti állapothoz képest nem lett nehezebb az ügyfelekkel (lakos, vállalkozás képviselője, városi intézmény képviselője, önkormányzati képviselő stb.) az együttműködés.

Korcsoport ¹³⁸	Beosztás ¹³⁹	Szöveges válaszok ¹⁴⁰
26-35 év	NV	Nincs ilyen tapasztalatom
26-35 év	NV	A lakosság borzasztóan buta és agresszív.
26-35 év	NV	Nagyon ritka a probléma mentes ügyfél a pandémia óta. Az agressziót szinte mindenki hozza magával az ügyeinek intézése során.
36-42 év	NV	nagyban változott (ügyfelekhez való viszonyulás, elektronikus ügyintézés, pandémia)
43-55 év	V	Bizonyos "típusú" ügyfelek esetében nehezebb lett. Akik nem értik meg, hogy a hatóság nem dönthet úgy, ahogyan ők szeretnék.
43-55 év	NV	Tapasztalatom szerint az ügyfelekkel nem nehezebb, de az elvégzendő feladat, ami nem rajtunk múlik jelentős késésben van, így egy ügyfél, ugyanabban az ügyben többször is telefonál.
43-55 év	NV	Nem tudom megítélni, mert még néhány hónapja dolgozom a Hivatalban.
43-55 év	NJ	Sajnos nehezebb
NÉJ	NJ	Vállalkozás képviselőjével, városi intézmény képviselőjével nincs gond. A munkakörülmények teszik rohadt nehezzé az egészet.

¹³⁸ NÉJ: nincs életkor jelölve

¹³⁹ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

¹⁴⁰ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
5.	Ügyfelekkel való együttműködés	5.2.	Ügyfelek stressz állapotának észlelése	6.2.4.4.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
36	Az az érzésem, hogy az ügyfelek (lakos, vállalkozás képviselője, városi intézmény képviselője, önkormányzati képviselő stb.) nem feszültebbek mint a pandémia előtt.

Korcsoport ¹⁴¹	Beosztás ¹⁴²	Szöveges válaszok ¹⁴³
26-35 év	NV	Nem ügyfelezek.
26-35 év	NV	Pénztelenség kit nem tesz feszültté?
26-35 év	NV	Sokkal ingerlékenyebbek, feszültebbek mint a pandémia előtt.
36-42 év	NV	de feszültebbek, de nem tudok vele mit csinálni
43-55 év	NV	Megítélésem szerint türelmetlenebbek.
43-55 év	NV	Szerintem itt ilyen közvetlen összefüggés nincsen.
43-55 év	NV	Nem tudom megítélni, mert még néhány hónapja dolgozom a Hivatalban.
43-55 év	NJ	Feszültebbek.
NÉJ	NJ	Vállalkozás képviselőjével, városi intézmény képviselőjével nincs gond. A baj az, hogy értelmesebbek sem lettek inkább.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
6.	Önkormányzat	6.1.	Jogszabályok alkalmazása	6.2.5.1.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
37	A munkámat meghatározó jogszabályok kezelhető módon változnak.

Korcsoport ¹⁴⁴	Beosztás ¹⁴⁵	Szöveges válaszok ¹⁴⁶
26-35 év	NV	Kiszámíthatatlanul és rohamos gyorsasággal változnak, sokszor már követhetetlenül.
36-42 év	NV	Salátatörvények nehezen követhetők és nem szól senki, hogy változtak a szabályok.
43-55 év	NV	Magyarország egész jogrendszerét gyökeresen megváltoztatták. Volt olyan, hogy csak néztem ki a fejemből bambán, mint egy újdonsült joghallgató, hogy most akkor kinek és hová kell címezni egy beadványt. Aztán lassan fény derült mindenre.
43-55 év	NJ	Sajnos nehezen alkalmazhatóak, kezelhetőek a jogszabályok.
NÉJ	NJ	Egyre nagyobb a bürokrácia.

¹⁴¹ NÉJ: nincs életkor jelölve

¹⁴² V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

¹⁴³ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

¹⁴⁴ NÉJ: nincs életkor jelölve

¹⁴⁵ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

¹⁴⁶ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
6.	Önkormányzat	6.1.	Jogszabályok alkalmazása	6.2.5.1.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
38	A munkámat meghatározó jogszabályok gyakorlati értelmezéséhez rendelkezésre állnak központi (jogalkotói, ágazati stb.) útmutatók.

Korcsoport ¹⁴⁷	Beosztás ¹⁴⁸	Szöveges válaszok ¹⁴⁹
36-42 év	NV	Még a saját jogi osztályunk sem válaszol ha jogértelmezés miatt fordulok hozzájuk segítségért.
43-55 év	NJ	Az állítás sajnos nem igaz

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
6.	Önkormányzat	6.2.	Önkormányzatiság	6.2.5.2.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
39	Úgy gondolom, hogy az önkormányzati munka támogatásához, szolgálatához szükséges rugalmas hivatali munka nem okoz feszültséget a munkatársaknak.

Korcsoport ¹⁵⁰	Beosztás ¹⁵¹	Szöveges válaszok ¹⁵²
43-55 év	NJ	Sajnos feszültséget okoz
NÉJ	NJ	Az egyéneknek okoznak max. feszültséget az "elvárt rugalmas" hivatali munkával. Polgármester + helyettes és a Hivatal szakmai stábja. Minden más csak pénzpazarlás.
NÉJ	NJ	Értelmezhetetlen állítás. Mit értünk 'szükséges rugalmas hivatali munkának'? Túlóra elvárás?

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
6.	Önkormányzat	6.2.	Önkormányzatiság	6.2.5.2.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
40	Úgy gondolom, hogy a képviselők, bizottságok által támasztott elvárások megfelelő munkaintenzitással minőségben teljesíthetők a napi munkában.

Korcsoport ¹⁵³	Beosztás ¹⁵⁴	Szöveges válaszok ¹⁵⁵
36-42 év	NV	Muszáj teljesíteni.
43-55 év	NJ	Nehezen teljesíthetők.
NÉJ	NJ	---
NÉJ	NJ	Legalább ha értelmes/hivatalos csatornán és a megfelelő módon

¹⁴⁷ NÉJ: nincs életkor jelölve

¹⁴⁸ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

¹⁴⁹ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

¹⁵⁰ NÉJ: nincs életkor jelölve

¹⁵¹ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

¹⁵² A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

¹⁵³ NÉJ: nincs életkor jelölve

¹⁵⁴ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

¹⁵⁵ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

Korcsop ¹⁵³	Beosztás ¹⁵⁴	Szöveges válaszok ¹⁵⁵
		tennek fel a kérdéseiket (egyáltalán, ha kérnének néha...). Levelek továbbításáért én is szívesen lennék képviselő. Tisztelet a kivételnek persze, mert szerencsére akad olyan is.
NÉJ	NJ	A képviselők többségében haszontalan közpénznyelők, élőködők, facebook-huszárok. Az elvárásaiknak semmi haszna.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
7.	Fizikai, technikai környezet	-	-	6.2.6.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
41	Rendelkezem a munkámhoz szükséges eszközökkel, anyagokkal.

Korcsop ¹⁵⁶	Beosztás ¹⁵⁷	Szöveges válaszok ¹⁵⁸
36-42 év	NV	Számítógép, jogtár van. A hatósági ellenőrzést végző osztálynak szüksége lenne egy folyamatosan rendelkezésre álló gépjárműre.
43-55 év	NJ	Igen.
NÉJ	NJ	Nem ártana fejleszteni a Hivatal eszközparkját. A számítógépek egy része elavult, lassú. Bútorok nem megfelelőek (magasság, szögek, irányok). Álló munka lehetősége a munkaasztalnál. Digitális telefonvonalak és eszközök. Klíma. Természetesen figyelembe véve a valódi rezsicsökkentést is. A munkahelyi egészségvédelemre pedig nagyobb hangsúlyt kellene végre fordítani !!! A 21. században élünk (gondolkodásban is), legalábbis többségünk.
NÉJ	NJ	A számítógéppark eléggé korosodó.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
7.	Fizikai, technikai környezet	-	-	6.2.6.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
42	A hivatali miliő, fizikai környezet számomra jó érzést ad.

Korcsop ¹⁵⁹	Beosztás ¹⁶⁰	Szöveges válaszok ¹⁶¹
26-35 év	NV	A takarítás nem a hivatal erőssége.
26-35 év	NV	Inkább feszélyez.
36-42 év	NV	Pont megfelelő méretű, légkondis, önálló irodám van, csak büdös van a folyosón. A mosdó és a konyha is hagy higiéniai kívánni valót maga után
43-55 év	NV	Túlzsúfolt, szűk szobában túl nagy létszámban vagyunk, ha ügyfél jön, szinte fullasztó. Ez nagyon zavaró. A telefon egyfolytában csörög, időnként a saját gondolataimat sem hallom. A Szomszéd irodából ami össze van nyitva a miénkkel, a zajok, telefonálás, ügyfelezés szintén áthallatszik.

¹⁵⁶ NÉJ: nincs életkor jelölve

¹⁵⁷ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

¹⁵⁸ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

¹⁵⁹ NÉJ: nincs életkor jelölve

¹⁶⁰ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

¹⁶¹ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

Korcsop ¹⁵⁹	Beosztás ¹⁶⁰	Szöveges válaszok ¹⁶¹
43-55 év	NV	A WC nagyon retro, messze elmarad attól, hogy jól essen oda betérni.
43-55 év	NJ	Jól érzem magam.
NÉJ	NV	A takarítás hiánya, ülőbútorok kritikán aluliak.
NÉJ	NJ	Rossz fényviszonyok, nagyon egyenlőtlen iroda/tisztségviselő arányok vannak. Egyeseknek úgy van berendezve a munkakörnyezetük, mintha otthon lennének.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
8.	Munkahelyi stabilitás, jövedelem-elégedettség	8.1.	Munkahelyi stabilitás	6.2.7.1.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
43	Úgy gondolom, hogy a Hivatal által való foglalkoztatásom stabil.

Korcsop ¹⁶²	Beosztás ¹⁶³	Szöveges válaszok ¹⁶⁴
36-42 év	NV	Az, hogy minden jogszabály holnap lép hatályba mindent bizonytalanná tesz.
43-55 év	NV	Nem igazán érzem, hogy elégedettek-e velem vezetőim, vagy nem. Nem tudom megítélni, mert nagyon keveset van lehetőség személyes beszélgetésre. Csak sejtem, hogy talán igen.
43-55 év	NJ	Remélni tudom, hogy igen.
NÉJ	NJ	Tolonganak az emberek, hogy itt dolgozhassanak... A lehetőség meg lehetne benne egyébként.
NÉJ	NJ	Bármelyik percben kirúghatnának, és az egyetlen reakcióm a megkönnyebbülés lenne.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
8.	Munkahelyi stabilitás, jövedelem-elégedettség	8.1.	Munkahelyi stabilitás	6.2.7.1.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
44	Munkahelyem stabilitása kiszámíthatóvá teszi magánéletem tervezését.

Korcsop ¹⁶⁵	Beosztás ¹⁶⁶	Szöveges válaszok ¹⁶⁷
36-42 év	NV	Ez fordítva jobb lenne, anyagiak nélkül nehezen tervez az ember, hiába stabil
43-55 év	NV	Azért vakon ez egy kicsit nehezebb.
43-55 év	NV	Remélem ez így is marad.
43-55 év	NJ	Remélni tudom, hogy stabil
NÉJ	NJ	...már amennyire ma stabilnak lehet nevezni bármit is.
NÉJ	NJ	Sokra megyünk vele egyébként, ha országos szinten semmi sem

¹⁶² NÉJ: nincs életkor jelölve

¹⁶³ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

¹⁶⁴ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

¹⁶⁵ NÉJ: nincs életkor jelölve

¹⁶⁶ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

¹⁶⁷ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

Korcsoport ¹⁶⁵	Beosztás ¹⁶⁶	Szöveges válaszok ¹⁶⁷
		kiszámítható.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
8.	Munkahelyi stabilitás, jövedelem-elégedettség	8.2.	Jövedelem elégedettség	6.2.7.2.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
45	A munkaerőpiaci lehetőségeket figyelembevéve a fizetésemet reálisnak tartom.

Korcsoport ¹⁶⁸	Beosztás ¹⁶⁹	Szöveges válaszok ¹⁷⁰
26-35 év	NV	Bárhon jobban keresnék. Azért vagyok még itt, mert a vezetőm emberi és így szeretek az osztályra bejönni dolgozni.
26-35 év	NV	A magánszférában jobban keresnék, de bizonytalanabb lenne a munkahelyem.
43-55 év	NV	Kissé alacsony.
43-55 év	NJ	Sajnos az állítás nem igaz.
55 év felett	NV	Az általam végzett munkáért az országos átlagbért tartom reálisnak.
NÉJ	NJ	No komment.
NÉJ	NJ	A munkakörülményeket (egyenlőtlen leterheltség... kettős mérce) figyelembe véve nem. Ha még a szakmaiságot is szempont lenne itt, akkor meg végképp nem. Bőven akad itt olyan munkatárs, aki a legkisebb felelősség terhe nélkül és minimális terheltséggel keres nem sokkal kevesebb (már) a többségnél. Talán még olyan is, aki többet is keres.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
8.	Munkahelyi stabilitás, jövedelem-elégedettség	8.2.	Jövedelem elégedettség	6.2.7.2.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
46	A megélhetéshez biztosítandó anyagi szükséglethez képest elfogadható a hivatali fizetésem.

Korcsoport ¹⁷¹	Beosztás ¹⁷²	Szöveges válaszok ¹⁷³
26-35 év	NV	A fizetésem arra elég, hogy a kedvező lakbéremet, a rezsit és ennivalót kifizessem. Rendes albérletet egyedül nem tudnék kifizetni.
26-35 év	NV	A fizetésemelések ellenére sok esetben hónapról hónapra élek, köszönhető a gyorsan változó gazdasági helyzetnek.
36-42 év	NV	A megélhetéshez éppen elég, csak az nem élet.
43-55 év	NV	Ahogy vesszük...
43-55 év	NJ	Az állítás nem igaz.

¹⁶⁸ NÉJ: nincs életkor jelölve

¹⁶⁹ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

¹⁷⁰ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

¹⁷¹ NÉJ: nincs életkor jelölve

¹⁷² V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

¹⁷³ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

Korcsoport ¹⁷¹	Beosztás ¹⁷²	Szöveges válaszok ¹⁷³
55 év felett	NV	Jelenleg az országos átlagbért elfogadhatónak tartanám.
NÉJ	NJ	Éhen azért nem halunk. ... még most.
NÉJ	NJ	A lemondásokkal járó élethez esetleg elég lehet. Jövő építéséhez már nem (egyedülállónak végképp).

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
9.	Egészség, stressz	-	-	6.2.8.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
47	Alapvetően egészségesnek érzem magam.

Korcsoport ¹⁷⁴	Beosztás ¹⁷⁵	Szöveges válaszok ¹⁷⁶
26-35 év	NV	Igyekszek otthon napi 20 percet tornázni. Sajnálom, hogy a hivatalnak nincs külön edzőterme.
43-55 év	NJ	Remélem az vagyok
NÉJ	NJ	Évről évre romlik az egészségi állapotom.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
9.	Egészség, stressz	-	-	6.2.8.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
48	Általában energikusnak érzem magam.

Korcsoport ¹⁷⁷	Beosztás ¹⁷⁸	Szöveges válaszok ¹⁷⁹
43-55 év	NV	Elég fáradt vagyok, inkább hagyjuk ...
43-55 év	NJ	Igaz.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
9.	Egészség, stressz	-	-	6.2.8.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
49	Viselkedésemben nem érzem, hogy a stressz rombolna.

Korcsoport ¹⁸⁰	Beosztás ¹⁸¹	Szöveges válaszok ¹⁸²
26-35 év	NV	Békés természetű vagyok, még olyanokkal is, akik nekem ártottak.

¹⁷⁴ NÉJ: nincs életkor jelölve

¹⁷⁵ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

¹⁷⁶ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

¹⁷⁷ NÉJ: nincs életkor jelölve

¹⁷⁸ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

¹⁷⁹ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

¹⁸⁰ NÉJ: nincs életkor jelölve

¹⁸¹ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

¹⁸² A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

Korcsoport ¹⁸⁰	Beosztás ¹⁸¹	Szöveges válaszok ¹⁸²
		Nem szoktam játszani az adok-kapok játékot, de előfordul, hogy ingerülten szólok vissza.
36-42 év	NV	A stressz nagyban hat a szervezetemre.
43-55 év	NV	Rövid távon szeretem a stresszes helyzeteket, de a hosszú stresszt már nem szeretem.
43-55 év	NJ	A stressz rombol.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
9.	Egészség, stressz	-	-	6.2.8.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
50	Nincsenek olyan testi tüneteim, amit káros stressz vált ki.

Korcsoport ¹⁸³	Beosztás ¹⁸⁴	Szöveges válaszok ¹⁸⁵
26-35 év	NV	De sajnós, egyre több...
36-42 év	NV	Előfordul sajnós.
36-42 év	NV	Migrén.
43-55 év	V	Vérnyomásom kiugrásai, majd enyhe hypertónia a munkahelyemhez kötődik.
43-55 év	NV	Nem vagyok szakember, hogy ezt megítéljem, de általában nincs semmi bajom.
43-55 év	NJ	Az állítás nem igaz.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
9.	Egészség, stressz	-	-	6.2.8.

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
51	Gondolkodásomat nem szokta a káros stressz beszűkíteni.

Korcsoport ¹⁸⁶	Beosztás ¹⁸⁷	Szöveges válaszok ¹⁸⁸
26-35 év	NV	Ha nagyon felidegesítenek, kell néhány perc mire tudok gondolkodni.
36-42 év	NV	Ez is.
43-55 év	NV	Dehogynem. Néha igen, azért adódtak ilyen helyzetek.
43-55 év	NJ	Dolgozom azon, hogy így legyen.
NÉJ	NJ	Az emberek sokat képesek lenyelni egy ideig.

¹⁸³ NÉJ: nincs életkor jelölve

¹⁸⁴ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

¹⁸⁵ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

¹⁸⁶ NÉJ: nincs életkor jelölve

¹⁸⁷ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

¹⁸⁸ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

Dimenzió-szám	Dimenzió	Aldimenzió-szám	Aldimenzió	Tanulmány fejezetszáma
-	-	-	-	-

Kérdőív kérdésszám	Kérdés (állítás)
52	Általános kérdés (amit nem kérdeztünk, de Ön szerint fontos)

Korcsoport ¹⁸⁹	Beosztás ¹⁹⁰	Szöveges válaszok ¹⁹¹
26-35 év	NV	Vajon, ha a vezetőket hazugságvizsgálóra kötnénk, milyen meglepetés érne minket?
26-35 év	NV	Mennyi lenne a bérigénye?
36-42 év	NV	Min változtatna a munkavégzése kapcsán?
36-42 év	NV	Elégedett a jelenlegi munkakörével?
36-42 év	NJ	Hogy látja, mi okozza a legtöbb stresszt a munkahelyén?
43-55 év	V	Az időgazdálkodás témakörét érintő kérdéseket hiányoltam.
43-55 év	V	Véleményem szerint lesz-e változás a hivatali kultúra terén a közeljövőben?
43-55 év	V	Csapatmunka.
43-55 év	NV	Az egyenlő esélyű hozzáférés a fogyatékkal élők számára olyan tényező, ami megkönnyítené a munkavállalást. Sajnos erre nem szoktak kitérni a felmérések.
43-55 év	NV	Jól érzem magam?
43-55 év	NV	Bérfeszültség.
43-55 év	NV	Informatikai háttér, egyéb nem irodai munkához szükséges hordozható eszközök megléte.
NÉJ	NJ	Ha Ön felső vezető/munkáltató lenne, miben változtatna?
NÉJ	NJ	A politikának nem lenne szabad beférkőznie egy polgármesteri hivatalba. Számomra fontosság: maximális. Állítás megítélése: egyáltalán nem.

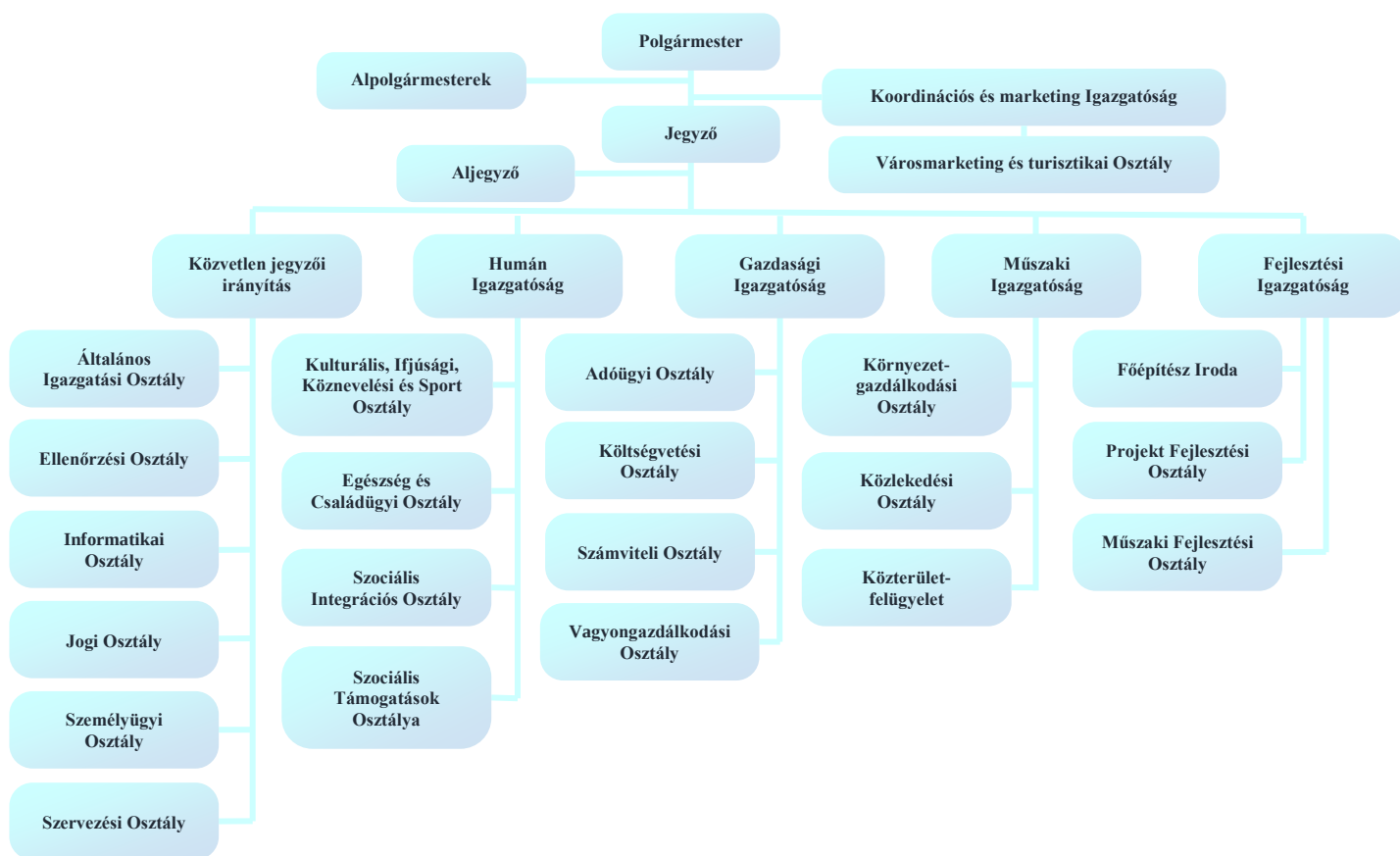
¹⁸⁹ NÉJ: nincs életkor jelölve

¹⁹⁰ V: vezető, NV: nem vezető; NJ: nincs beosztás jelölve

¹⁹¹ A szöveges válaszok eredeti formában kerültek beemelésre stilisztikai és nyelvtani módosítás nélkül.

10. 3. sz. Függelék: Szolnok Megyei Polgármesteri Hivatal szervezeti organigramja

Szolnok Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának szervezeti ábrája 2022. július 1. napjától



11. Köszönetnyilvánítás

Köszönettel tartozom Papp Erikának, a Megyei Jogú Városok Szövetség főtitkárának, aki felhívta a figyelmemet a Demokratikus Helyi Közigazgatás Fejlesztéséért Alapítvány által kiírt pályázatára.

Köszönöm a Demokratikus Helyi Közigazgatás Fejlesztéséért Alapítvány által biztosított lehetőséget a tanulmány megírására.

Hálásan köszönöm Szolnok Megyei Jogú Város polgármesterének, Szalay Ferencnek és a Polgármesteri Hivatal címzetes főjegyzőjének, dr. Sebestyén Ildikónak, hogy engedélyt és teret adtak a Hivatalban a tanulmány gerincét jelentő empirikus vizsgálatra.

Köszönöm az empirikus vizsgálatban, Szolnok Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalán belüli koordinációját Kurgyisné Balla Andrea koordinációs ügyintéző és Kneifné Molnár Hajnalka szervezési ügyintézőnek. Nagy biztonságot adott munkájuk, támogatásuk az adatgyűjtéseknél. A kérdőívek kitöltésére való figyelemfelhívásuk érdemben segítette a Hivatal köztisztviselőinek válaszadási hajlandóságát és nem utolsósorban köszönöm a mélyinterjúk gördülékenységét biztosító szervezési koordinációjukat.

Köszönöm Szolnok Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalában mindazon köztisztviselőknek, akik kitöltötték a munkahelyi stressz szintjüket mérő online kérdőíveket, részt vettek a mélyinterjúkon, adatszolgáltattak a tanulmányhoz.

Hálásan köszönöm Farkas Tímea munkatársam együttműködését, aki segített a tanulmány alakításának létrehozásában.

Engedtessek meg végül egy személyes érzés átadása. Szolnok szimboluma a Tiszavirág híd. Gyönyörű. Nekem szimbolizálja a Város szolgáltatói kultúráját, amely összeköti a közszolgáltatásokat nyújtó szervezetek szolgáltatásnyújtóit és a közszolgáltatásokat igénybevevőket. A Szolgáltató Város Szolgáltató® Szolnok projekigazgatójaként a szakmai munka mellett számos esetben éltem meg e kapcsolódás meghatározó emberi pillanatait.

Köszönöm, hogy közel 15 éve láthatom, és részese lehetek Szolnok Megyei Jogú Város fejlődésének.

