

PATS KRISZTINA

SZEMÉLYI INTEGRITÁS ERŐSÍTÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI A KÖZNEVELÉSI
FELADATOT ELLÁTÓ HATÓSÁG FELADATAIBAN

„A tisztesség az, amikor akkor is a jót csinálod, amikor senki nem néz téged.”

Jim Stovall

1. ALAPVETÉS

Az „*integritás*” ijesztő fogalom annak, aki először találkozik vele. Az iskolában az integrálást, mint matematikai fogalmat hallottuk talán, napjainkban az integráció, mint egyesítés, valamint az integrált, mint összekapcsolt kifejezésekkel találkozunk a mindennapokban, különösen sokszor a köznevelés területén.

A szó első jelentése ehhez közeli, „*összevonhatóság, egyesíthetőség*” jelentéssel bír, második jelentése, az „*érintetlenség, sértetlenség, feddhetetlenség, tisztesség, becsület*” fogalmak által létrehozott jelentés. Ezek azok a kifejezések, melyek a közszférában az „*integritás*” fogalmához kapcsolódnak.

„Az államigazgatási szervek esetében az integritás az államigazgatási szerv szabályszerű, a hivatali szervezet vezetője és az irányító szerv által meghatározott célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő működése” (Intr. 2. § a) pont).

A fogalmak közötti összhang, a meghatározott értékek és elveknek megfelelő működést a szervezetben dolgozó személyek feddhetetlensége, tisztessége, becsülete határozza meg. A személyek által képviselt értékek, a személyi integritás erősítése teszi lehetővé a szervezet meghatározott célkitűzéseinek megfelelő működést, mely által az irányító szerv célkitűzései is teljesülnek. A személyek által képviselt értékrend, a munkavégzés elvei biztosítják hatósági feladatok megfelelő szintű, eredményes.

2. TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA

A köznevelési feladatot ellátó hatóság a kormányhivatalok több szervezeti egységének részeként működnek. A feladatot figyelembe véve viszont fontos, hogy az ezen a területen tevékenykedő kollégák közös értékrendek alapján végezzék feladataikat.

Nem csak az fontos, hogy közös értékrendnek megfelelően kerüljön sor a feladatok összehangolására, hanem lényeges az is, hogy a közigazgatás minden szintjén ugyanolyan tisztességes, feddhetetlen kollégákkal találkozzanak az ügyfelek: gyerekek, tanulók, szülők, intézmények, pedagógusok, gazdasági társaságok és egyéb szervezetek. Mivel a köznevelési hatósági feladatok az utóbbi időszakban többször is változtak, az egyik köznevelési feladatot ellátó hatóságtól átkerültek egy másik köznevelési feladatot ellátó hatósághoz, fontos, hogy a munkatársak szempontjából az új tevékenységek mellett is biztosítani kell a célkitűzések megvalósítását. Kérdés, hogy az állandóan változó környezet mennyire biztosítja a folytonosságot, mennyire vannak tisztában az ügyintézők a folyamatokkal, az elvégzendő feladatokkal, követelményekkel, értékrendekkel, milyen hatással van a változás a személyi integritásra, illetve lehet-e a digitális átalakulással segíteni azon, hogy a változás mellett is állandóságot biztosítson a digitális környezet.

3. HIPOTÉZIS

A közigazgatásban dolgozók ismerik az adott szervezeti egység elvárásait, tudják, hogy milyen célkitűzései vannak a hivatali szerv vezetőjének, a felettes szerveknek. Ismerik a jogszabályokat, tudják, hogyan kell viselkednie egy közigazgatásban dolgozó tisztviselőnek, állami alkalmazottnak. A személyi integritással kapcsolatban azonban szükséges a folyamatos megerősítés, a kialakult folyamatok további monitorozása, ehhez kapcsolódóan a folyamatos fejlesztés, a probléma más oldalról való megközelítése, érzékenyítés. A kormányzati rendszer minden szintjén, ahol köznevelési hatóság működik, fontos, hogy elérhetőek legyenek a munkatársak számára kialakított továbbképzési lehetőségek, jó gyakorlatok, amelyek segítik az értékelvű munkavégzést. A személyi integritás erősítése hosszútávon megvalósítható, melyben a digitális átalakulás is jelentős segítséget nyújthat.

4. FOGALOMMEGHATÁROZÁS

4.1. Személyi integritás

„A közszférában dolgozó személyek vonatkozásában az integritás lényege, hogy az adott alkalmazott magatartása, viselkedése – adott helyen és időben – illeszkedik az őt körülvevő szervezeti éthoszhoz. Az állami és önkormányzati alkalmazottak esetében az integritás nyilvánvaló módon, elsősorban a közszolgálati értékekhez való mind tökéletesebb hasonulást jelentheti. E tekintetben a követelményeket az Alaptörvény, a közszolgálatra vonatkozó jogszabályok, a belső szervezeti és etikai normák, munkaköri leírások, végeredményben pedig a mindenkori társadalmi elvárások határozzák meg. Ezek alapján feltétlenül értéket képvisel

- a megfelelő szakmai felkészültség,
- a pártatlanság és elfogulatlanság (objektivitás),
- a jogszabályok betartása,
- az erkölcsi fedhetlenség és
- a közösségi érdekek előtérbe helyezése az egyéni érdekekkel szemben.” (Sántha -

Klotz, 2013: 14.)

4.2. Köznevelési hatóság

A nemzeti köznevelési törvény végrehajtásáról szóló kormányrendelet alapján köznevelési hatóságok:

- a fővárosi és megyei kormányhivatalok,
- a fővárosi és megyei kormányhivatal köznevelési feladatkörében eljáró megyeszékhely szerinti járási hivatalai, Pest megye területére kiterjedő illetékességgel a Pest Megyei Kormányhivatal Érdi Járási Hivatala, Budapest területére kiterjedő illetékességgel Budapest Főváros Kormányhivatalának V. Kerületi Hivatala,
- a fővárosi és megyei kormányhivatal általános illetékességgel eljáró járási hivatalai, Budapest területére kiterjedő illetékességgel Budapest Főváros Kormányhivatala V. Kerületi Hivatala.

A megyeszékhely szerinti járási hivatalok hatósági és törvényességi ellenőrzési eljárásával és döntésével összefüggésben a felügyeleti szerv számára az általános közigazgatási rendtartásról szóló 2016. évi CL. törvényben meghatározott jogköröket a miniszter gyakorolja (Vhr. 38/A. § (1)).

4.3. Compliance

A compliance szó jelentése „megfelelőség”. Vagyis a szervezetek, személyek szeretnének megfelelni a szabályoknak. A compliance menedzsment annak biztosítása, hogy a szervezet ezeknek céloknak megfeleljen. (Compliance)

A közigazgatás rendszerében a szabályoknak való megfelelést a belső szabályzatok elfogadása, a munkatársakkal való megismertetése, használata, az abban foglaltak betartása-betartatása biztosítja.

4.4. Digitális átalakulás

A digitális átalakulás lényege, hogy megalkossuk az emberek, adatok és folyamatok újfajta egységét. (Microsoft)

A közzsférában is már végrehajtásra került több olyan folyamat, mely optimalizálta, digitális úton lehetővé tett több szolgáltatást. Ezek a folyamatok előre mutatóak, de további fejlesztésre szorulnak. A digitális átalakulás további tényezői a személyek, akik nélkül nem valósítható meg a folyamat, szükséges, hogy pozitív hozzáállással segítsék a folyamatot.

A folyamatokat pedig úgy kell kialakítani, hogy a személyek ismerjék a folyamatokat, megfelelő adatokkal rendelkezzenek ezekről, melyek rendelkezésre állnak.

5. A VIZSGÁLAT HELYSZÍNE

5.1. Komárom-Esztergom Megyei Kormányhivatal

A fővárosi és megyei kormányhivatalok az Alaptörvény 17. cikk (3) bekezdése alapján a Kormány általános hatáskörű területi államigazgatási szervei. (Szabályzat 1. § (1)).

A megyei kormányhivatal székhelye a megyeszékhely városban, a fővárosi kormányhivatal és a Pest megyei kormányhivatal székhelye Budapesten van. (KH 2. § (3)). A Komárom-Esztergom Megyei Kormányhivatal székhelye Tatabányán található.

A kormányhivatal kormány megbízott által közvetlenül vezetett szervezeti egységekre, valamint járási, illetve a fővárosban fővárosi kerületi hivatalokra (a továbbiakban együtt: járási hivatal) tagozódik (Szabályzat 2. § (1)).

A kormányhivatal önálló szervezeti egységei a főosztályok, a főosztály jogállású Kormány megbízotti Kabinet, a kirendeltségként működő járási hivatalok, a megyeszékhelyen működő járási hivatalok és a kijelölt járási (fővárosi kerületi) hivatalok főosztályai, valamint az önálló osztályok. Nem önálló szervezeti egységek a főosztályokon belül működő osztályok, valamint a járási hivatalon belül működő osztályok. (Szabályzat 2. § (4)).

A kormányhivatalban a kormányhivatalok alaptevékenységének kormányzati funkciók szerinti besorolása (Szabályzat 1. § (4)) alapján számos kormányzati funkció alapján végzik a munkát. Egyik ilyen funkció az Oktatás igazgatása, mely a Hatósági Főosztály keretein belül a Hatósági és Oktatási Osztály részeként végzi feladatait osztályvezető és főosztályvezető irányítása mellett. (Szabályzat 13. függelék)

A kormányhivatalok szervezeti egységei az oktatással kapcsolatos feladatok körében ellátják

a) a közalkalmazottak jogállásáról szóló törvényben és az annak felhatalmazása alapján kiadott rendeletekben,

b) a nemzeti köznevelésről szóló törvényben és az annak felhatalmazása alapján kiadott rendeletekben,

c) az Oktatási Hivatalról szóló kormányrendeletben,

d) a szakképzésről szóló törvényben és az annak felhatalmazása alapján kiadott rendeletekben,

e) a szomszédos államokban élő magyarokról szóló törvény és az annak felhatalmazása alapján kiadott rendeletekben,

f) a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló törvényben meghatározott feladatokat. (Szabályzat 47. §.)

5.2. Komárom-Esztergom Megyei Kormányhivatal járási hivatalai

A megyei kormányhivatal kirendeltségeiként járási hivatalok működnek. A járási hivatal székhelye a járás székhelyeként meghatározott városban van. (KH 20/A. § (1)).

Komárom-Esztergom megye járási hivatalai Esztergomban, Kisbéren, Komáromban, Oroszlányban, Tatán, Tatabányán találhatóak. (Szabályzat 13. függelék)

A megyében minden járási hivatal ellát az oktatás igazgatásával kapcsolatos feladatot. A járási hivatalok szervezeti egységei az oktatással kapcsolatos feladatok körében ellátják

a) a közalkalmazottak jogállásáról szóló törvényben és az annak felhatalmazása alapján kiadott rendeletekben,

b) a nemzeti köznevelésről szóló törvényben és az annak felhatalmazása alapján kiadott rendeletekben,

c) az Oktatási Hivatalról szóló kormányrendeletben,

d) a szakképzésről szóló törvényben és az annak felhatalmazása alapján kiadott rendeletekben,

e) a szomszédos államokban élő magyarokról szóló törvény és az annak felhatalmazása alapján kiadott rendeletekben meghatározott feladatokat. (Szabályzat 65. §.)

5.3. Integritásjelentés – Komárom-Esztergom Megyei Kormányhivatal

Az államigazgatási szervek integritásrendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásáról szóló kormányrendeletben foglaltak szerint az államigazgatási szerveknél évente december 31-ig fel kell mérni az államigazgatási szerv működésével kapcsolatos integritási és korrupciós kockázatokat, és a felmérés alapján egyéves korrupciómegelőzési intézkedési tervet kell megfogalmazni a kockázatok kezelésére (Intr.3.§).

A hivatal honlapjára a felkerült utolsó jelentést vizsgáltam meg. Valószínűleg az eltelt idő alatt több minden változott a tevékenységekben, de alapvetően kiindulási alapként ennek a dokumentumnak a vizsgálata megfelelő.

A vizsgált integritásjelentés több szervezeti egység tekintetében foglalja össze az intézkedések megvalósulását. A szervezet egészére, valamint a főosztályokra lebontva is

található benne az integritás és korrupció-megelőzéssel kapcsolatos tevékenység. Fontos, hogy a kormányhivatalban munkacsoport működik a feladat elvégzésére, mely évente négy alkalommal ülésezik, koordinálja az integritási tanácsadó személyével az integritással kapcsolatos tevékenységet.

A személyi integritással összefüggésben a Komárom-Esztergom Megyei Kormányhivatalhoz belépő új kollégák számára a feladatellátáshoz kapcsolódó jogszabályokat és a hatályos szabályzatokat egy „csomagként” megkapják az érintettek. (Int.jelentés 2.)

Ezen kívül, megtalálható benne, hogy a tervezett intézkedések közül megtörtént az integritás és korrupciós kockázatokra vonatkozó bejelentések fogadására és kivizsgálására kidolgozott általános eljárásrend felülvizsgálata. (Int.jelentés 2.)

Kinevezésre került egy új integritás tanácsadó is, aki a Nemzeti Közsolgálati Egyetem Integritás tanácsadó szak szakirányú továbbképzési szakon végzi tanulmányait. (Int.jelentés 2.)

A jelentés szerint a teljes állomány részt vett integritás és korrupció-megelőzési tematikájú képzésen. Továbbiakban cél, hogy az évfolyamán a dolgozók eljussanak legalább egy alkalommal olyan képzésre, amelynek tárgya a hivatásetika és/vagy az integritás. A jó gyakorlatok mellett a felmerült nehézségek is megtalálhatók a jelentésben. Ezek fő okaként a szervezeti változások, fluktuáció került megnevezésre. (Int.jelentés 7.)

Informatika szempontból is fontosnak tartja a kormányhivatal a személyi integritást, melynek elérésére folyamatos képzések, esetleges hírlevelek kiadása nyújthat segítséget. (Int.jelentés 15.)

Az integritásjelentés tartalmazza az „Egységes módszertani mérés az integritás helyzetéről (integritás menedzsment értékelő lap)” összefoglaló jelentést, mely alapján a kormányhivatal önértékelése az elérhető 100 pontból 88 pont. Az eredmény szempontjából elégedettek lehetünk, de vannak olyan területek, melyek még fejlesztésre szorulnak. A vizsgált hét terület közül három terület kapott teljes pontszámot: A szervezet működtetése, működésének szabályai; Kockázatok elemzése és kezelése; valamint a Belső ellenőrzések és

kontrollmechanizmusok. Négy terület mutat hiányosságokat: Az integritásirányítási rendszer működtetése; a Szervezeti stratégia, célkitűzések; a Személyügyi menedzsment intézkedések, valamint az Etikus és átlátható működés.

Összehasonlítva a megyei jelentést az ország egyéb megyéivel elmondhatjuk, hogy a kormányhivatalok honlapján megjelentetett integritási jelentések alapján Komárom-Esztergom megye élen jár az integritás menedzsment terén. Az elért 88 pont a kormányhivatalok között is nagyon jó eredmény. A többi kormányhivatal eredménye, egészen pontosan azoké, amely hivatalok integritásjelentése hivatal honlapján megtalálható volt, a 70-88 pontos határok között mozog. Vagyis elmondható, hogy Komárom-Esztergom megye a jogszabály hatályba lépése óta sok minden tett, de vannak még javítható tevékenységek, az aktivitás ezen a téren növelhető. Ez természetesen igaz az ország más területeire is.

Fontos megemlíteni, hogy az ország kormányhivatalinak csak csekély része hozta nyilvánosságra honlapján folyamatosan az elkészített integritásjelentéseket. Egy kormányhivatalt találtam, mely a 2017. évi jelentését is közzétette a honlapján is. A hivatalok zöme utoljára a 2015. évi jelentést hozta nyilvánosságra, pedig „Az átláthatóság, az elszámoltathatóság és az integritás a közpénzekkel való gazdálkodás három legfontosabb alapelve”. (DOMOKOS, 2015.)

A digitális átalakulással kapcsolatosan nem tartalmazott a dokumentum adatokat, de érdemes lenne megvizsgálni, hogy a közszférában azóta bekövetkezett digitális átalakulás, az ügyek elektronikus úton való intézési lehetősége milyen eredményekkel, veszélyekkel járhat. Milyen személyi és tárgyi feltételekkel rendelkezik a kormányhivatal, van-e tárgyi infrastruktúra szempontjából elmaradás, fejlesztési hiány, esetleg léteznek-e kockázati tényezők ezen a területen.

6. SZEMÉLYI INTEGRITÁS ERŐSÍTÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI

6.1. Személyi integritás, mint kockázati tényező

A személyi integritás hiánya egy szervezet számára jelentős kockázattal bír. Kockázatként értelmezhető minden olyan esemény vagy következmény, amely lényegi befolyással van a szervezet célkitűzéseire. Ide tartoznak továbbá azon véletlenszerű események, melyek a munkavégzés során következnek be, a munkavállalók hiányos ismeretei, illetve hiányos információi. Ezért kötelesek a kormányhivatal vezetői tevékenységük során felmérni, hogy mi jelenthet az általuk irányított területen kockázatot, mekkora kockázati nagyságokkal lehet számolni, és a meghatározott kockázati nagyság alapján milyen intézkedéseket kell elvégezni. (Kockázatkezelési szabályzat 2-3.)

A vezetők kormányhivatalban dolgozó ügyintézők segítségét is kérve állítják össze azokat a tényezőket, melyek esetünkben adott köznevelési hatóság munkájára tekintettel kockázati tényezőt jelentenek. Ezeket a tényezőket kockázatazonosító lapok formájában összegezve gyűjtenek össze a kollégák, megjelölve a kockázatok várható hatását egytől háromig terjedő skálán, valamint a bekövetkezésük valószínűségét egy hasonló skálán osztályozzák (Kockázatkezelési szabályzat 4-6.)

A Komárom-Esztergom Megyei Kormányhivatal hat kockázati főcsoportot jelöl meg:

- I. Infrastrukturális
- II. Jogi és szabályozási, szerződésbeni
- III. Információ, kommunikáció, szervezési
- IV. Emberi erőforrás
- V. Pénzügyi, gazdálkodási
- VI. Szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok

Az, hogy egy szervezet mekkora kockázati tőrést visel el, szubjektív folyamat eredménye, de ennek a tőrési szintnek a tervezése is elengedhetetlen az eredményes munkavégzéshez. (Kockázatkezelési szabályzat 6-7.)

A kockázatkezelésről, a kockázati tényezők megvalósulásáról évente készít összefoglalót minden osztály, főosztály, ezek alapján készíti el összesítő jelentését a kormányhivatal. Ezek

mellett kockázatazonosító lapok kerülnek kitöltésre, melyeket az kockázati főcsoportok alapján sorolnak be a megfelelő kategóriába.

A kockázat megnevezésén és hatásán kívül fel kell tüntetni a kockázat hatását, bekövetkezésének valószínűségét, egy kockázatcsökkentési javaslatot, a kockázat nem kezelésének lehetséges követelményeit, kezelésének módját. A kockázatazonosító lapon a továbbiakban a hivatal főigazgatója jelzi, hogy tudja-e vállalni a hivatal a kockázatot, ki a kockázat kezelésének felelőse, mi annak határideje és módja, valamint az elvárt eredménye.

A Komárom-Esztergom Megyei Kormányhivatalban 2017-ben elkészített kockázatazonosító lapok között megjelenik a humán erőforrás kockázata a köznevelési hatóság saját kockázatának azonosításában is, mely bizonyítja, hogy a szakterületen kimondottan fontos a megfelelő elkötelezettséggel, szakmai tudással, hozzáállással rendelkező munkatársak foglalkoztatása.

Mekkora kockázatot jelent a hiányzó, nem megfelelő elkötelezettségű és szakmai tudású humán erőforrás integritási szempontból?

Mivel a kormányhivatal munkatársai a munkaköri leírásaik alapján végzik a tevékenységüket, a vezetőik számára ez alapján jól kizárható, illetve meghatározható, hogy az adott munkakör bír-e kockázati tényezővel integritási szempontból. (KLOTZ 17-18.) A jelen esetünkben 2017-ben a legnagyobb kockázatot a munkaerő hiánya okozta, illetve az új munkatárs felvételéhez kapcsolódó kockázat. A szakterület megismerése, a jogszabályok, az eljárásrend elsajátításának ideje jelentenek jelentős kockázatot ezekben az esetekben. Ez azért is fontos, hogy az esetlegesen véletlenszerűen, a munkatárs tapasztalatlanságából elkövetett hibák ne okozzanak visszavonhatatlan károkat a szervezet számára. (KLOTZ 23-24.)

Az integritásmenedzsment álláspontja szerint a személyeket érintő kockázatok a következő tényezők mutatják:

- Tevékenység-összeütközések, összeférhetetlenség
- Szervezeten belüli kulcspozíció
- Alacsony jövedelem
- Alacsony képzettségi, szakmai kompetenciák
- Rossz karrier kilátások

- Alacsony státusz, megbecsültség hiánya
- Alacsony etikai színvonal
- Személyes takargatni valók (titkok)
- Pazarló életstílus, adósságok, függőség
- Személyes (családi) biztonságot érő fenyegetések (SÁNTHA-KLOTZ, 32.)

Az integritásirányításra vonatkozó jogszabályi definíció szerint az irányítók feladata a követendő értékek meghatározása, az azok követésében való útmutatás, az értékek követésének nyomon követése és – szükség esetén – kikényszerítése.

6.1.1. Értékek meghatározása, tanácsadás

Az integritás eszközei és maga az integritásirányítási rendszer nem egy befejezett, zárt rendszert alkotnak, hanem a környezet kihívásaira folyamatosan reagáló, dinamikus rendszert, amely képes saját maga folyamatos fejlesztésére. (KLOTZ 12-14.)

A rendszer kiindulási pontja az értékek meghatározása, melyek mentén a munkatársak a tevékenységüket végzik.

A tisztviselők segítségére a kormányhivatali szervezetben integritás tanácsadó áll rendelkezésre, aki a hatályos jogszabályok és hivatásetikai szabályok alapján tájékoztatást és tanácsot ad a hivatali szervezet vezetői és munkatársai részére a felmerült hivatásetikai kérdésekben (Integritás 3.) Az integritási tanácsadón kívül a szervezetbe való belépés esetén szükség van még mentorokra, akik a szervezetbe belépő tisztviselőt segítik a tevékenységének végzésében, a beilleszkedésben, a tisztviselői szereppel kapcsolatos magatartási normák elsajátításában.

Igaz, hogy a tanácsadó is egyfajta mentor, vagyis az integritás tanácsadó is bizonyos tekintetben mentorálási feladatot lát el, az igazi mentorként mégis az azonos vagy hasonló munkakört ellátó munkavállaló tekinthető, aki szakmai kérdésekben nyújt segítséget a dolgozónak, segíti, hogy új tapasztalatokat szerezzon, birtokába kerüljön egy olyan tudás, mely az eredményes munkavégzés feltétele.

A mentori tevékenység másrészt olyan ösztönzési mód lehet a közigazgatásban is, mely által a munkavállaló vezetői elismerésnek érzi, hogy erre a tevékenységre kiválasztották. Szerencsés esetben mentori képzésen vehet részt, ahol olyan technikákat sajátíthat el, melyek használatával a mentoráltja gyorsabban illeszkedik be a közigazgatás rendszerébe, használja a megfelelő módszereket, jogszabályokat, technikákat a munkája során. Amennyiben a mentor a bemeneti időszakban anyagi támogatásban is részesül (célfeladat-juttatás, jutalom, mentorálási pótlék stb.), vagyis anyagi ösztönzésre is számíthat, még inkább nőhet a beilleszkedés, a célkitűzésekhez, elvekhez, munkafolyamatokhoz való gyorsabb igazodás.

Fontos megjegyezni továbbá, hogy a kormányhivatal szabályzatai, azok ismerete is olyan segítség lehet a munkavállalók számára, mely segíti a hivatásetikai szabályok betartását, az ügyfelekkel való kapcsolattartást. Ezek tanulmányozása elengedhetetlen, és ez egészülhet ki a mentor által biztosított tanácsokkal, technikákkal, jó gyakorlatokkal.

6.1.2. Problémák azonosítása, monitorozás

A célok meghatározása mellett fontos tényező az aktivitások vizsgálata, ezáltal a problémák azonosítása. A passzív és aktív monitoring eszközök célja a problémák láthatóvá tétele. Az aktív monitoring eszközök, mint például a napi szintű ellenőrzés, megfigyelés, korai figyelmeztető rendszerek kialakítása, civil kontroll. Az üzleti compliance rendszerekben mostanra elterjedt alternatív monitoring megoldások: a panaszok és egyéb vizsgálati ügyek rendszerezett nyilvántartása, a célzott kutatások megvalósítása, az alkalmazottak körében végzett etikai megbízhatósági tesztek akár a belső ellenőrzés módszereiként is működtethetőek (SÁNTHA-KLOTZ 44-50.)

A kormányhivatalban elkészített folyamatleírások és dokumentált ellenőrzési nyomvonalak mentén egyszerűen megvalósítható ez a tevékenység. A formális tényezők mellett fontos az informális csatornák használata is, melyek általában sokkal gyorsabb információáramlást tesznek lehetővé. Bár az is igaz, hogy ezen információk valóságtartalma jobban megkérdőjelezhető.

6.1.3. Jelentés és cselekvés

„Bármennyire is jól működnek a preventív célú szervezeten belüli megoldások, ha konkrét ügyekben nincs megfelelő helyzetfeltárás, nem állapítják meg a követelményszerű előírások megsértését, nem intézkednek megfelelő következmények alkalmazása érdekében, akkor az egész rendszer hiteltelenné válik.” (SÁNTHA-KLOTZ 50.)

Rendkívül fontos, hogy a munkatársak a számukra nyilvánvalóvá vált ügyekben megfelelő magatartást tanúsítsanak, vagyis az alapvetően helytelen magatartást megváltoztassák, az elkövetőt helyes magatartásra ösztönözzék.

Amennyiben súlyosabb vétséget követ el a munkavállaló, úgy fegyelmi, munkaügyi, polgári jogi és büntetőjogi felelősség és felelősségre vonás is elképzelhető. (SÁNTHA-KLOTZ 51.)

6.2. SWOT-analízis, mint az integritási stratégia alapja

A versenyszférában elterjedt módszer a vállalati stratégia, illetve szűkebb értelemben a marketing stratégia kialakítására a SWOT-elemzés. A vállalati versenytárs-elemzés és a vállalati belső értékelés legelterjedtebb módszere, mely eredményesen használható a közszférában is, bár itt az eltérő felépítés és hatásmechanizmusok miatt más alapelvek mentén kell vizsgálnunk a szervezeti tényezőket.

Úgy gondolhatjuk, hogy a közszférától távol áll a marketing tevékenység, valamint az innováció, de fel kell ismerni, hogy ezek a tényezők alapvetően meghatározzák, javítják az esélyt, hogy a „jókormányzás” megvalósulhasson.

A SWOT-elemzés során négy tényező vizsgálatát kell elvégezni: az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek jelentik minden analízis alapját. Az erősségek, illetve a gyengeségek a szervezet belső tényezőit mutatják be, míg a lehetőségek és veszélyek a külső környezet tényezőinek számba vételét jelentik.

Belsőnek számít minden olyan tényező, melynek megváltoztatása a szervezet céljaival összhangban a szervezet által módosítható, külső tényezőknél mindez nem képzelhető el. (EGRI, 53.)



1. ábra: SWOT-elemzés

Forrás: Hogyan csinálj értelmes, használható SWOT analízist

„Erősségnek tekintető például a színvonalasabb ügyfélszolgálati munka, hatékonyabb ügyfélpanasz-kezelés, szabadalmakkal védett termékek, jól képzett munkaerő és a magasabb termékminőség” (SZŐRÖS-KRESALEK, 2013). A közigazgatásba átvittetve ez azt jelenti, hogy az ügyfélszolgálati munka milyensége, a panasz-kezelés, jól képzett munkaerő releváns tényező lehet az elemzés során.

„Gyengeség lehet például a rugalmatlan vezetés, rossz pénzügyi helyzet, alacsony színvonalú marketingtevékenység és az innovativitás hiánya.” (SZŐRÖS-KRESALEK, 2013).

A lehetőségek és a veszélyek a szervezeten kívüli faktorok. A lehetőségek kedvező feltételeket teremtenek, míg a veszélyek megterhelik a szervezet működését (SZŐRÖS-KRESALEK, 2013). A lehetőségek segítséget nyújtanak az eredményes működésben, a veszélyek, mint például kedvezőtlen kormányzati döntések, hátrányosan érintik a szervezetet. Ilyen döntés volt legutóbb a kormányzati létszámstop a közigazgatási szférában, mely a szakképzett munkaerő hiánya miatt akadályozhatja a szakszerű feladatellátást és működést,

kockázatot jelenthet a munkavégzés hatékonyságában és veszélyforrást az ügyfelekkel való találkozások, ügyszerkezetek kezelése során.

A személyi integritás erősítéséhez is fel lehet mérni a SWOT-elemzés segítségével a szervezet helyzetét. Fontos, hogy az erősségekre és lehetőségekre építve kell megalkotni a stratégiát úgy, hogy figyelemmel kell lenni az integritást gyengítő belső és külső tényezőket is.

6.3. Személyi integritás erősítését segítő projekt tervezése logikai keretmátrix módszerrel

Jóval komplexebb módszer lehet a személyi integritás fejlesztésével kapcsolatos tevékenységhez a logikai keretmátrix (logikai keretmódszer) használata, mely a fent megnevezett SWOT-elemzést is tartalmazza. A keretmátrix módszere a tervezés, lebonyolítás, ellenőrzés hármas egységében szemléli a folyamatokat, mélyebb összefüggésekkel, alapvetően két nagy szakaszban, melyek az elemzés és a tervezés.

Az elemzési szakaszban az érintettek és a SWOT-elemzésen kívül szükség van a probléma és stratégia elemzésére, a célok felállítására is. A tervezési szakaszban pedig kialakításra kerül a logikai keretmátrix. (MÁRKUS)

Az elemzés során a Miért-Mit-Hogyan-Milyen-Hol kérdések mentén kell elkezdni a tervezést:

| | |
|--------|---|
| MIÉRT | szeretnénk megvalósítani a projektet (= általános cél) |
| MIT | szeretnénk elérni várhatóan a projekttel (= projekt cél) |
| HOGYAN | fogja a projekt elérni az eredményeket (= várható eredmények) |
| MILYEN | külső tényezőket kell figyelembe venni a sikeres projekt érdekében (= kockázatok és feltételezések) |
| HOGYAN | tudjuk elérni a sikert |
| HOL | találjuk meg a projekt értékeléséhez szükséges adatokat (= ellenőrzés forrásai) |

1. táblázat: Projekttervezési mátrix

Forrás: <http://openqass.itstudy.hu/hu/knowledge-repository/pdca-cycle/logikai-keretm%C3%A1trix>

Az elemzési szakaszt követően a tervezés során kerül kialakításra a mátrix, mely négy oszlopot és négy sort tartalmaz. A mátrix kitöltése különleges rend szerint történik, követve a projekt végrehajtásának menetét.

| Projekt leírás | Eredményességi mutatók | Az ellenőrzés forrásai és eszközei | Feltételezések és kockázatok - külső tényezők |
|--------------------|----------------------------|------------------------------------|---|
| 1 Küldetés | 15 Hatás indikátorok | 16 | |
| 2 Konkrét célok | 13 Cél indikátorok | 14 | 8 |
| 3 Eredmények | 11 Eredmény indikátorok | 12 | 7 |
| 4 Tevékenységek | 9 Források, eszközök | 10 Költségek | 6 |
| | | | 5 Előfeltételek |

2. táblázat: A logikai keretmátrix felépítése:

Forrás: Márkus Béla: Térinformatikai menedzsment 2. (2010)

A mátrixból kiemelem az indikátort, mint a szó jelentése is mondja: „jelző(anyagot)” (www.idegen-szavak.hu), mert ezek a legfontosabb mérőeszközök, mutatószámok ahhoz, hogy a projekt céljai megvalósultak-e.

„Az indikátorok összefoglaló mérőszámok, amelyek a vizsgálni kívánt jelenség kulcskérdéseire kapcsolódva, képesek a jelenségek pozitív és negatív változásainak bemutatására. Az indikátorok a társadalom, gazdaság, környezet, projekt, stb. mérhető aspektusai, s a jelenségek fejlődését és irányát monitorozzák. Fő funkciójuk, hogy csökkentsék a figyelembe veendő információk mennyiségét a döntéshozók számára” (TÓTH-KÁPOSZTA, 2013.)

A jó indikátornak az alábbi követelményeknek kell megfelelnie:

1. Legyen érvényes és jelentéssel bíró (releváns).
2. Legyen érzékeny és specifikus a vizsgált jelenség szempontjából. (Az érzékenység arra utal, hogy a vizsgált jelenség változására képes legyen érzékenyen reagálni, mégpedig gyorsan és megbízható módon.)
3. Legyen kutatásokkal megalapozott.
4. Legyen statisztikailag is helytálló, megbízható.
5. Legyen érthető és könnyen interpretálható.
6. Mondja el a viszonyát a kapcsolódó indikátorokhoz (hogyan illeszkedik a többi indikátorhoz).
7. Tegye lehetővé a nemzetközi összehasonlítást (egyszerre legyen használható hazai és nemzetközi célokra).
8. Legyen alkalmas a mélyebb bontásokra is (nemcsak globálisan, összesítve mondjon valamit a vizsgált jelenségről, hanem területi, társadalmi csoportokra vonatkozó bontásokban is).
9. Legyen hosszabb távra (is) konzisztens (ellentmondásmentes).
10. Legyen időszerű, időben rendelkezésre álló, naprakész.
11. Kapcsolódjon a felmerülő és sürgető társadalmi-gazdasági kérdésekhez, a politikai döntésekhez.
12. Legyen kényszerítő erejű (impozáns), érdeklődésre számot tartó és izgalmas (legyen érzékeny a fontos és érdeklődésre számot tartó kérdésekre). (TÓTH-KÁPOSZTA 2013.)

További két kritériumrendszert fogalmaz meg Egri Imre az indikátorok meghatározásával kapcsolatban. A SMART és a QQTTP rendszert említi még, ahol a táblázatban foglalt információkat kell nyújtaniuk az indikátoroknak. (EGRI 61-63.)

| SMART rendszer | QQTTP rendszer |
|----------------|----------------|
| – konkrétaknak | – mennyiség |
| – mérhetőnek | – minőség |
| – elérhetőnek | – célcsoport |
| – relevánsnak | – idő |
| – aktuális | – hely |

3. táblázat: Kritériumrendszerek indikátorok alkalmazására

Forrás: saját készítés Egri Imre: Projektmenedzsment alapján

A személyi integritás erősítéséhez ki kell választani a megfelelő indikátorokat, melyek egy integritást erősítő projekt során érvényre juthatnak. Az indikátorok változása mutatja a változást, mely eredményesebbé teheti a szervezet működését a személyi integritás erősítése által.

Az indikátorok mellett nagyon fontos kritérium a fenntarthatóság. A szervezet működése hosszú távon kell, hogy tartalmazza ezt az ismérvet, vagyis nagyon fontos, hogy az érintett személyek számára a projekt eredményei milyen mértékben használhatóak a későbbiekben.

A fenntarthatóság a közigazgatásra vonatkoztatva különleges tartalommal bír. Ebben az értelemben „a fenntarthatóságnak egy némileg általánosabb értelmezését, a változó körülményekhez való alkalmazkodás képességet kell alapul venni. Ezt fogalmazhatjuk úgy is, hogy a fenntarthatóság tulajdonképpen az állandó megújulásra való képesség”. (BUKOVICS 21.)

6.4. Lehetőségek tárháza a köznevelési hatósági munkában

Megállapíthatjuk, hogy a fővárosi és megyei kormányhivatalok, megyeszékhely szerinti járási hivatalok, általános illetékességgel eljáró járási hivatalok munkatársai a feladatukból adódóan személyi integritással kapcsolatos több kockázati tényezővel találkoznak munkavégzésük során. Azonban maguk a hivatalok, a szervezeti egységek szempontjából is kockázati tényezőt jelent a humán erőforrás.

6.4.1. Szervezetbe lépés, mint kockázati tényező

Elengedhetetlen, hogy a közszolgálatban dolgozók folyamatosan találkozzanak a személyi integritás fogalmával, szakmai munkájukat ebben a szellemben végezzék, ezért a szervezetbe lépéssel együtt folyamatosan szem előtt kell tartani ezt a területet.

Ehhez a legfontosabb lépés a szervezetbe lépéskor, hogy az új munkatárs megkapja azokat a szabályzatokat, melyek munkavégzésének alapvető irányait megadják. Második legfontosabb, hogy a szervezeti egységbe integrálódás során a mellé kirendelt mentor segítségével sajátítsa el a munkakör elvégzéséhez szükséges ismereteket, szabályokat. Legyen képes a mentor útmutatásával a személyi integritást érintően is eredményes munkát végezni, illetve a mentor személye lehet biztosíték arra, hogy még véletlenül sem fog olyan hibát véteni, ami a szervezet szempontjából végzetesnek minősülhet.

Fontos lenne ezen kívül a mentor anyagi elismerése is, akit ez egyrészt motiválna a feladat megfelelő elvégzésében, másrészt ez egy olyan motivációt is jelenthet számára, hogy a vezetői elismerik a képességeit, képesnek tartják arra, hogy mentori feladatokat lásson el.

A mentori képzésen való részvétel, amely elengedhetetlen lenne ennek a feladatnak az elvégzésére, maga a mentor is olyan technikákat, módszereket sajátít el, melyek munkahelyi motivációját erősítik, magát a képzésen való részvétel lehetőségét ösztönzési rendszer elemeként értékeli. A Maslow-i motivációs piramis, illetve szükséglethierarchia elmélet felső szintjén található megbecsülési és önmegvalósítási szükségletek kielégítése is megtörténhet egy ilyen jellegű képzésen való részvétellel, illetve kapcsolódó munkaformával.

6.4.2. A közigazgatásban dolgozók képzési kötelezettsége

A szervezetbe lépésen kívül rendkívül lényeges, hogy a kollégák részt vegyenek olyan képzéseken, melyekkel az téma érzékenyítése történhet. Ezeknek a képzéseknek esettanulmányokra épülő, kiscsoportos foglalkozásoknak, részvételi képzéseknek, esetleg blended típusú (elméleti és gyakorlati képzést is magába foglaló) tanfolyamoknak, egyéb képzéseknek kell lenniük. Lehetőség szerint az egy szakterületen dolgozó kollégáknak (oktatási igazgatás) egy csoportban, hogy a problémákat együtt oldhassák meg. A tisztán elméleti képzés során csak részben lehet eredményes munkát végezni, hiszen frontális oktatói

tevékenységgel, illetve jelentős számú résztvevővel a problémák megbeszélésére nem kerülhet sor. Ezek az események csak gondolatébresztőnek minősülhetnek. Úgy tűnik, hogy ez a jelenléti képzés ellentmond a digitalizálásnak. Napjainkban viszont vannak már olyan technikai lehetőségek, mint a videokonferencia, mely segítségével akár különböző helyen feladatot végző munkatársak egyszerre képesek egy digitális térben jelen lenni, és közösen megoldani feladatokat, egyeztetni, fokozni a munka eredményességét.

6.4.3. A vezető szerep a személyi integritás fejlesztésében

A megfelelően kiválasztott vezető feladatai közé tartozik, hogy kollégáit megfelelően motiválja, és „érdekeltté” tegye őket abban, hogy megfelelő hozzáállással vegyenek részt a képzésen. Az Állami Számvevőszék által létrehozott több intézménycsoportra kifejlesztett etikus közpénzügyi vezetői képzés is hozzájárulhat ahhoz, hogy a szervezetek szempontjából megfelelő vezetők irányítsák az integritáshoz kapcsolódó munkát. Hiszen minden közigazgatási szervezet közpénzekkel dolgozik, ezek alapozzák meg működésüket.

A személyi integritás területén is fontos a tudásmegosztás, a jó gyakorlatok megismerése, ezért szükséges lépés minden az integritás szellemében történő ügyintézés erősítése, melyet minden vezető elősegíthet.

6.4.4. Szakértő megjelenése – többszörös kockázat

Több esetben szükséges a köznevelési hatóságot érintő munkában szakértőt kirendelni. Bizonyos esetekben a szakértő önállóan működik, a tevékenységének „ellenőrzése” csak és kizárólag a megküldött dokumentumok alapján történik. Ilyen ügyek a tankötelezettség megállapításához kapcsolódó iratok, ahol az ELTE Gyakorló Pedagógiai Szakszolgálat jár el. Más esetben, így a szakmai vizsgaszervezés engedélyezésével és a működési engedély iránti kérelemmel kapcsolatos ügyekben az ügyintézők esetlegesen találkozhatnak szakértőkkel, illetve az engedélyezési eljárás folyamán kapcsolatba kerülnek velük.

Szerencsére ezen ügymenetek esetén a felettes szerv segítséget nyújt a szakértői díj megállapításához, viszont nem ellenőrizhető teljes mértékben, hogy a szakértő nem kötődik-e

valamilyen módon az ellenőrzésre kijelölt szervezethez. Erre nem feltétlenül derül fény akkor sem, ha a dolgozó részt vesz a szakértővel együtt a kérelmet benyújtó intézményben való látogatáskor. (NÉMETH-MATUS-VARGHA-GERGELY-VASVÁRINÉ-JAKOVÁC 59-61.) Fontos, hogy a munkatársak is legyenek tisztában azzal a ténnyel, hogy a szakértő kirendelésének különböző veszélyforrásai vannak, melyek kiküszöbölését lehetőség szerint a szervezetnek optimalizálnia kell.

Az integritás erősíthető lenne olyan szakértők igénybe vételével, akik adott esetben a kormányhivatal, vagy más kormányhivatal saját munkavállalói, akik rendelkeznek az adott ügykör ellátásához kapcsolódó szakmai ismeretekkel. Amennyiben van olyan kolléga, aki potenciálisan részt tud venni ebben a munkában, egy megfelelő képzésen való részvétellel, a szakértői tevékenységhez való jogosultság megszerzésével a szakértői tevékenység nem kerül a veszélyforrások kategóriájába, a közsférában dolgozó munkatárs pedig egy-egy szakértő kijelölésével nem kerül még az integritás megsértésének közelébe sem.

További fontos kérdés még, hogy a szakértő mennyire képes ellátni a feladatot, illetve látja-e esetlegesen egy ügyintéző azt, hogy a szakértői munka a legnagyobb gondossággal került kivitelezésre. A szakértők kiválasztásához rendelkezésre álló, a köznevelési hatóságok által használt adatbázist kellene bővíteni olyan funkcióval, amely a szakmai felhasználók számára lenne továbbra is online elérhető, és értékelné a szakértőket a munka minőségének elvégzésével kapcsolatban. Egy ilyen központonlag elérhető nyilvántartás is jelentős segítséget nyújthat a megfelelő szakértő kiválasztásában, ezt a kockázati tényezőt lehetne vele minimálisra csökkenteni.

A korábban említett mentori képzésre, valamint a most vázolt szakértői képzések megvalósítására a keretmátrix módszer segítségével létrehozható egy projekt, mely során a megfelelő indikátorok kiválasztásával és a fenntarthatóság figyelembe vételével hosszú távra lehetne kialakítani egy olyan rendszert, mely megalapozná a megfelelő felkészültségű munkatársak, esetleg képzők képzését, akik a későbbiekben képesek eredményes munkát végezni, új munkatársakat képezni ezen a területen.

6.4.5. Rotáció - Ösztönzési forma és kockázatcsökkentő módszer

Teljes mértékben egyet értek azzal a kijelentéssel, hogy „A hatósági tevékenység végzése során azért van szükség a munkatársak rotációjára, hogy ugyanazokkal az ügyfelekkel való rendszeres találkozások ne alakítsanak ki olyan személyes viszonyt, amely veszélyeztetné az egyes hatósági döntések elfogulatlanságát, objektivitását.” (NÉMETH-MATUS-VARGHA-GERGELY-VASVÁRINÉ-JAKOVÁC 64.). A gyakorlatban viszont általában ennek pont az ellenkezője valósul meg. Ha egy ügyintéző egy bizonyos ügyféllel kapcsolatban már végzett bizonyos tevékenységet, pl. szakmai vizsgaszervezési engedélyezési eljárás keretében, akkor a következő ügyben is rá fogja szignálni a vezetője a dokumentumokat azért, mert az ügyintéző tisztában van az eddigi kérelmekkel, engedélyekkel, ismeri az ügyfelet. Pedig a rotáció is egy jó megoldás lehet a személyi integritás védelmére. Az ügyfél ugyanis nem ismeri az új ügyintézőt, tehát a korrupció veszélye is kisebb lehet. Másrészt fontos lehet a rotáció abból a célból is, hogy a munkatársak minden részterület munkáját megismerjék, hogy egy-egy munkatárs kiesésekor is azonos színvonalon végezhessek a munkát. Másrészt ez a motivációs módszerként is használható eljárás jó előszobája lehet annak, hogy egy új vezetői kinevezéskor a vezető megfelelő rálátással legyen az általa irányított munkatársak munkaköreire, részletesen ismerve az elvárásokat, jogszabályi környezetet, ügymenetet is.

Az utóbbi időben megtörtént köznevelési hatóságok közötti munkamegosztás következménye néhány esetben az volt, hogy a távozó kolléga végzett olyan feladatot, amelyet a megmaradó kollégák közül még egyik sem látott el, így jóval több erőfeszítés árán került elvégzésre a feladat, miközben az új feladatkört végző ügyintéző sem a kellő határozottsággal végzi a feladatát. Ez a kötelező rotáció módszerével kiküszöbölhető lenne.

A rotáció egyben a személyes karrier szempontjából is jelenthet olyan kilátást, hogy a munkatárs vezetői pozícióba kerülhet a tapasztalata által, nagyobb lesz a megbecsülése, illetve magasabb jövedelmi viszonyok közé kerülhet, amely tényezők egyben a személyi kockázati tényezők csökkenésével járnak együtt.

6.4.6. Jógyakorlat átvétele - a felsőoktatás

A felsőoktatásban már megvalósult az a rendszer, mely a személyi integritás szempontjából fontos folyamatot, a felsőoktatási felvételi eljárást, a korrupció és a befolyásolási lehetőség szempontjából automatizálta. A jelentkezők egy internetes felület használatával, automatikusan, elektronikus úton történik. A rendszerhez hasonló elektronikus rendszer bevezetésére kerülhetne sor az érettségi vizsgákra való jelentkezésekkel kapcsolatosan, ahol emberi beavatkozás nélkül, online, számítógépes támogatással kerülnének a jelentkezők a rendszerbe, mely a felsőoktatási felvételi rendszerhez hasonlóan kezelné a jelentkezéseket, igazolná vissza meglévő, illetve hiányzó és még feltöltendő dokumentumokat. Ezzel elkerülhetővé válhatna a később, igazolási kérelemmel benyújtott jelentkezések elbírálásával kapcsolatos hatósági munka, ahol az egyéni döntés befolyásolása okozhat személyi integritással kapcsolatos problémát.

6.4.7. Sztruktúraváltásból adódó kockázat csökkentése

Mivel több féle köznevelési hatóság létezik, de feladataik időszakonként megváltoznak, illetve átstrukturálódnak, vagyis egyik hatóságtól a másikhoz kerülnek át, fontos lenne, hogy ezek a hatóságok egymás között is kialakítsanak az informális csatornákon kívül olyan formális kommunikációs csatornákat is, melyek segítik a munkájukat, támogatják egymást a munkavégzésben, a személyi integritás megőrzésében, a korrupciós kockázatok csökkentésében, mely a szervezet fontos feladata az integritásmenedzsment tevékenységen keresztül is.

7. ÖSSZEGZÉS

A személyek alapvető szerepet játszanak a közigazgatásban az ügyfelekkel kapcsolatos tevékenységekben. A munkakörükből adódóan a köznevelési hatósági munkában is felmerülhet a korrupció, mint kockázati tényező. A köznevelési hatóságok igyekeznek kontrollálni a folyamatokat, felmérni a kockázatokat, azok bekövetkezésének valószínűségét. Igyekeznek kiépíteni egy olyan rendszer, mely az integritási tanácsadó segítségével koordinálja a hivatal ebbéli tevékenységét.

A már zajló jó gyakorlatok mellett lehetőség van még új utak, módszerek használatára, hogy a munkatársak tevékenysége minden körülmények között megfeleljen a szervezet által kitűzött céloknak, értékeknek.

Fontos felismerni, hogy a versenyszféra által használt elemzési módszerek a közszférában is használhatóak, bár a választott indikátorok, vizsgálandó tényezők a közigazgatás másfajta szerkezete miatt új értelmezési környezetben használhatóak sikeresen.

Lényeges, hogy a személyi és tárgyi feltételek minden körülmények között rendelkezésre álljanak, hiszen a megfelelő képzettségű és végzettségű munkavállalók a megfelelő tárgyi környezetben végezhetnek csak optimális tevékenységet.

Alapvető feladat, hogy a kiválasztott indikátorok, módszerek gazdasági tekintetben fenntartható módon kerüljenek kialakításra, vagyis hosszú távon kell, hogy szolgálják a szervezet érdekeit.

A szervezet a személyek közreműködésével folyamatosan, állandó minőségben kell, hogy működjön, a működés feltétele pedig a folyamatos tanulás. A személyek és a szervezet tekintetében is.

A megfelelő ösztönzési módszerekkel, folyamatos vezetői képzéssel, érzékenyítéssel eredményes lesz a személyi integritás erősítése.

8. KITEKINTÉS

Az Állami Számvevőszék 2011 óta nagy munkát végzett az integritással kapcsolatos szemlélet kialakításában. (NÉMETH-MATUS-VARGHA-GERGELY-VASVÁRINÉ-JAKOVÁC 9.) Az utóbbi években feltérképezték a korrupciós kockázatokat, segítséget nyújtottak az integritásra épülő szervezeti kultúra kialakításhoz. Az ÁSZ saját honlapján szeptemberben megjelent tájékoztatás alapján a fenntartási időszakot követően is folytatódik a projekt, mely segíti a közszférát abban, hogy a korrupciós kockázati tényezőket a minimálisra csökkentse.

„A korrupciós veszélyeztetettséget növelő tényezők a legmagasabbak a felsőoktatási intézmények, a kormányzati szervek, a területi igazgatási szervek esetében, a legalacsonyabb ilyen indexértékekkel pedig az az óvodák, bölcsődék a kulturális és szabadidős intézmények és szociális ellátó intézmények rendelkeznek.” (NÉMETH-MATUS-VARGHA-

GERGELY-VASVÁRINÉ-JAKOVÁC 22.) Gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy az óvodai és iskolai felvétel során még előfordulhatnak az integritással kapcsolatos események, melyek feltérképezése indokolt lehet.

Az ÁSZ 2017. évi tanulmánya alapján „a kormányhivatalok és a kormányzati szervek magas kockázati indexértékkel rendelkeznek, ugyanakkor kontrollkiépítettségük is az átlagnál magasabb szintű”. (NÉMETH-MATUS-VARGHA-GERGELY-VASVÁRINÉ-JAKOVÁC 5.)

Az új értékelési módszertannal, kevesebb kérdéssel igyekszik majd hatékonyabbá válni, illetve egy új kockázati index jelzi majd a veszélyeztetettség mértékét. Reméljük, hogy eredményesen. (www.aszhirportal.hu)

Érdemes lenne vizsgálni, hogy a köznevelési intézményekben a tanulók-szülők-pedagógusok-intézmény viszonylatában hogyan alakulnak a személyi integritási tényezők, mennyire határozza meg a pedagógusok értékelési módját a tanulók és szülei ajándékai a szaktanároknak, illetve hatással vannak-e rá, illetve milyen lehetőségei vannak a személyi integritás erősítésének a köznevelési intézményekben a fejlesztésnek.

9. IRODALOMJEGYZÉK

- Bukovics István: A fenntartható közigazgatás elmélete, Nemzeti Közszerológiai Egyetem, Budapest, 2014. <http://m.ludita.unike.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/8562/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y> (2018. 11. 12.)
- Domokos László: Átláthatóság, elszámoltathatóság, integritás – az etikus közpénzügyi menedzsment három alapelve, Polgári Szemle, 2015. december, 11. évfolyam, 4-6. szám
- Dr. Sántha György – Dr. Klotz Péter: Törzsanyag az Integritásmenedzsment című tárgyhoz „Integritás tanácsadó” szakirányú továbbképzési szak „Szervezetigazgatás, szervezetfejlesztés, integritás” modul, Budapest 2013. július, ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001 (Integritásmenedzsment)

<https://akk.uni-nke.hu/document/akk-uni-nke-hu/klotz-peter-doktori-ertekezes.original.pdf>

(letöltés dátuma: 2018. 11. 06.)

- Egri Imre: Projektmenedzsment tankönyv, Nyíregyházi Egyetem http://www.nyf.hu/gtk/sites/www.nyf.hu.gtk/files/Letol_tananyag/Projektmenedzsment-Egri%20Imre.pdf (2018. 11. 09.)
- Klotz Péter: Integritás az emberi erőforrás gazdálkodásban, Budapest 2014 ÁROP 2.2.21.
- Márkus Béla: Térbeli döntéselőkészítés 2, Projekttervezés Nyugat-magyarországi Egyetem, 2010 https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0027_TED2/ch01s03.html (2018. 11. 10.)
- Márkus Béla: Térinformatikai menedzsment 5. Nyugat-magyarországi Egyetem, 2010 https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0027_TEM5/ch01s04.html (2018. 11. 10.)
- Németh Erzsébet – Martus Bettina Szandra – Vargha Bálint Tamás – Gergely Szabolcs – Vasváriné Molnár Judit – Jakovác Katalin: Elemzés a közszféra integritási helyzetéről 2017 A hazai integritás helyzete a köz- és a magánszektor érintkezési felületén, Állami Számvevőszék 2017
- Szörös Krisztina - Kresalek Péter: Üzleti tervezés, 2013 https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_d1_1075_1077_uzletiterv/a_swot_elemzes_JGReK9C3qqHeUPDS.html (2018. 11. 09.)
- Tóth Tamás - Káposzta József: Tervezési módszerek és eljárások a vidékfejlesztésben /Elméleti jegyzet/ Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományok Centruma, 2013 https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0029_de_tervezesi_modszerek_es_eljarasok_a_videkfejlesztesben_elmelet/ch08.html (2018.11.10.)
- A fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a fővárosi és megyei kormányhivatalok kialakításával és a területi integritással összefüggő törvénymódosításokról szóló 2010. évi CXXXVI. törvény 2. § (3) (KH)
- Az államigazgatási szervek integritásrendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásáról szóló 50/2013. (II.25.) Kormányrendelet (Intr.)

- A nemzeti köznevelési törvény végrehajtásáról szóló 229/2012. (VIII.28.) Korm.rendelet (Vhr.)
- A fővárosi és megyei kormányhivatalok szervezeti és működési szabályzatáról szóló 39/2016 (XII.30.) MvM utasítás melléklete (Szabályzat)
- A Komárom-Esztergom Megyei Kormányhivatal vezetőjének 20/2017 (I.01.) számú utasítása az integritási és korrupciós kockázatokat érintő ügyekkel kapcsolatos eljárásrendről és az integritási tanácsadásról (Intergritás)
- A Komárom-Esztergom Megyei Kormányhivatal 14/2017. (I.01.) számú Kockázatkezelési szabályzata (Kockázatkezelési szabályzat)
- A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm.rendelet (Belső kontroll)
- A Komárom-Esztergom Megyei Kormányhivatal 2015. évi integritásjelentése
- <https://idegen-szavak.hu/integrit%C3%A1s>, 2018.10.31.
- <https://www.thyssenkrupp.com/de/unternehmen/compliance/programm/>, 2018. 11. 08.
- https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/mi-is-az-a-compliance/ (2018. 11. 08.) (Compliance)
- Hogyan csinálj értelmes, használható SWOT-analízist – sablon is van! Vállalkozóknak: marketing elméletek a gyakorlatban https://marketikum.blog.hu/2017/04/08/hogyan_csinalj_ertelmes_hasznalhato_swot_analizist_sablon_is_van (2018. 11. 09.) (SWOT)
- <http://openqass.itstudy.hu/hu/knowledge-repository/pdca-cycle/logikai-keretm%C3%A1trix> (2018. 11. 10.)
- <https://idegen-szavak.hu/indik%C3%A1tor> (2018. 11. 10.)
- <https://www.aszhirportal.hu/hu/hirek/szeptemberben-utjara-indul-a-megujult-integritas-kerdoiv> (2018. 11. 12.)
- <https://www.microsoft.com/hu-hu/digitaltransformation/default.aspx> (2018. 11. 14.)