

Makkos Nándor¹

Normák és készségek a közzolgálatban – A tisztviselők speciális magatartási követelményeiről²

Absztrakt

Tanulmányomban kiemelem a magas színvonalú tisztviselői munka fontosságát, különösen a magatartási elvárások és a speciális követelmények terén. Hangsúlyozom, hogy nem elegendő csak az általános magatartási elveket megfogalmazni; fontos figyelemmel lenni arra is, hogy az államszervezetben belüli különféle funkciókat betöltő szervezeteknél specifikus előírások is érvényesülnek. Ez magában foglalja, hogy a tisztviselőknek, mint az államszervezet alapvető elemeinek, hogyan kell hatékonyan és súrlódásmentesen viselkedniük munkájuk során. A tisztviselők különböző közzolgálati területeken dolgoznak, ami miatt az őket érintő speciális magatartási szabályok nem korlátozódnak egy adott területre, és ezek a szabályok nem választhatóak el az emberi értékektől. Speciális magatartási követelmények, egyedi tudások és képességek birtoklását követelik meg, amelyek kiemelik az emberi természet és a szakmai tudás kombinációját. Ezek a követelmények nem csak a tisztviselői kompetenciák széles skáláját érintik, hanem az emberi képességek mélységét és felületességét is figyelembe veszik. A tanulmány célja, hogy azonosítsa a különböző kormányzati szektorok számára szükséges konkrét viselkedési mandátumokat és kompetenciákat.

Kulcsszavak: elv, érték, közigazgatás, felelősség

Abstract

In my paper I stress the significance of maintaining a high caliber in governmental service, particularly concerning behavioral standards and unique obligations. It's insufficient to simply lay out broad ethical guidelines; we must also recognize the necessity for precise mandates tailored to various governmental sectors. It highlights the essential role government employees play, underscoring the need for them to operate seamlessly and effectively within their roles. Given the diversity of the public sector, the conduct regulations designed for these professionals span multiple disciplines, illustrating that such mandates are intertwined with universal human morals. These directives demand distinctive behavioral patterns, alongside specific competencies and proficiencies, marrying the essence of humanity with professional expertise. Thus, these criteria cover an extensive array of administrative skills while considering both the depth and breadth of human capabilities. This study aims to identify specific behavioral mandates and competencies necessary for various governmental sectors.

Keywords: principle, value, public administration, responsibility

¹ A szerző független kutató. ORCID: 0000-0001-8978-3870

² DOI 10.59558/jesz.2024.2.21

Bevezetés

Nem könnyű magatartási elvek sűrűjében kiigazodni. Magas színvonalú tisztviselői munka érdekében mégsem elégedhetek meg annyival, hogy rögzítem a tisztviselőkkel szemben támasztott általános magatartási követelményeket, mert „*A tisztviselők általános magatartási követelményeiről*” című cikkemet azzal zártam, hogy „Figyelemmel kell lennünk arra is, hogy az államszervezetben különböző funkciót betöltő szervezetekben az általános magatartási követelményeken felül speciális előírások is meghatározásra kerülnek, melyekről ebben a tanulmányban nem írtunk.”³ Természetesnek tartom tehát, hogy a tisztviselő mint az államszervezet alapeleme hatékony és súrlódásmentes magatartásának követelményét pontosabban körülírjam. A tisztviselők számos közszolgálati területen dolgoznak, ezért, bár a rájuk vonatkozó speciális magatartási szabályokat ágazati jogszabályok is tartalmazzák, e követelmények nem korlátozódnak egyetlen, például a Kit., alkalmazási körére.⁴ Tisztviselők speciális magatartási szabályait az is az ágazati szabályok fölé emeli, hogy azok nem választhatóak el emberi értékektől.⁵ A speciális magatartási követelmények, e pályán, az emberi természetéről alkotott speciális tudások keverékének használatát vetítik elénk. Speciális magatartási követelmények korlátait jelentik egyrészt, a különböző emberi képességek birtoklásának lehetőségei, melyek csakis természetes személyre jellemzőek. E magatartásokat meghatározó tudás birtoklása, természetes személyek esetében a széles spektrumú tudás felszínessége, és a szűk spektrumú tudás mélysége között feszül, mely nem jellemző a mesterséges intelligencia (AI) tudására. Minimális elvárás azonban az állam részéről, e tudások alkalmazásának követelménye, mert a tisztviselő alkalmazását e tudások birtoklásához köti. Tehát megjegyzem, e magatartás-követelmények kiolvashatóak jogszabályokon kívül, a jogszabályok szelleméből is,⁶ melyeket csak széles szakirodalom felhasználásával ragadhatunk meg.

Bár a jogszabályokban előírt magatartási követelmények betartása többé-kevésbé beteljesíti a közszolgálat misszióját a társadalomban mégis, mikor a szakmai és vagy etikai standardok nem felelnek meg a társadalom elvárásainak, a társadalom tagjaiban csökken az állami intézmény irányában megnyilvánuló bizalom. Célunk azonban e bizalom fenntartása, tehát vizsgálatom perspektíváját – az egyszerűség jegyében – az általánostól a konkrétumok irányában haladva határozta meg.

I. Emberi tulajdonságok és magatartási elvek viszonya

Az emberi tulajdonságok és a magatartási elvek közötti viszony mély és összetett, mivel mindkettő alapvetően meghatározza, hogyan viselkedünk és hogyan lépünk kapcsolatba másokkal. Ezek a tulajdonságok és elvek összefonódnak, formálják az egyéni és társadalmi viselkedést, valamint befolyásolják az etikus döntéshozatalt és a problémamegoldó képességet.

Az emberi tulajdonságok és magatartási elvek viszonya összefoglalható az alábbiakban:

³ Makkos Nándor: A tisztviselők általános magatartási követelményeiről. In *Belügyi Szemle. A Belügyminisztérium Szakmai Tudományos Folyóirata.*; 2021/5. szám, 835-850. o.

⁴ Lásd különösen a 2018. évi CXXV. törvényt a kormányzati igazgatásról (Kit.) 58., 65., 82., 83., 89., 91., 97., 99., 107., 108., 143, 178. 179., 277/A 279., 280.§.-ai, ill. Kit. 2. és 4. melléklete.

⁵ Magyary Zoltán: *A magyar közigazgatás racionalizálása Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest, 1930. p. 167.*

⁶ Bővebben lásd: Frederickson, H. George: *The Spirit of Public Administration.* Jossey-Bass, 1996.

1. Az emberi tulajdonságok, mint az empátia, integritás, és alázatosság, alapul szolgálnak azon magatartási elvek kialakításához, amelyeken keresztül közösségek és egyénileg interakcióba lépünk a világgal. Például, egy empátiával rendelkező személy magatartási elve lehet az önzetlenség és a segítségre való hajlam.⁷
2. Az emberi tulajdonságok befolyásolják az etikai irányelveket és normákat, amelyeket egy társadalom vagy közösség elfogadhatónak tart.⁸ Az integritás és becsületesség mint emberi tulajdonságok, alapvető elvek és normák kialakításához vezethetnek, az igazmondás és tisztesség általános értékelésében.
3. Döntéseinket és viselkedésünket jelentősen befolyásolják személyes tulajdonságaink, melyek magatartási elveinket alakítják. Például, aki rendelkezik erős problémamegoldó képességgel, az valószínűleg logikus és hatékony megközelítéseket alkalmaz konfliktusok kezelésére.⁹
4. Az emberi tulajdonságok, mint a kommunikációs készség és szociális érzékenység, alapvetően befolyásolják a társadalomban elfogadott magatartási elveket. Ezek a tulajdonságok elősegítik az együttműködő és támogató közösségi viselkedést.
5. Az emberi tulajdonságok és a magatartási elvek kölcsönhatása nagyban hozzájárul a személyiségfejlődéshez. Az egyéni értékek, attitűdök és elvek folyamatosan alakulnak, részben a velünk született tulajdonságokra és részben a tapasztalatainkból származó tanulási folyamatokra épülve.
6. Az emberi viselkedés dinamikája lehetővé teszi, hogy tulajdonságaink és magatartási elveink adaptálódjanak és változzanak a körülményekhez. Ez azt jelenti, hogy képesek vagyunk fejlődni és növekedni, ahogy új élményekkel és információkkal találkozunk.

Az emberi tulajdonságok és magatartási elvek közötti viszony alapvetően befolyásolja azt, ahogyan gondolkodunk, döntéseket hozunk és viselkedünk mind a szakmai, mind a magánéletünkben, szélesebb társadalmi kontextusban. Az egyének és csoportok által vallott értékek és elvek tükrözik és formálják azt a kulturális és társadalmi szövedéket, amelyben élünk.

1.1. Néhány általános, pozitívnak tekintett emberi tulajdonság

Pozitív emberi tulajdonságoknak – fontossági sorrendet nem állítva – különösen az alábbi tulajdonságokat tekintem:

1. Empátia: mások érzéseinek és állapotának megértése és osztozása bennük.¹⁰
2. Intelligencia: problémamegoldó képesség, a gondolkodási és tanulási készség.¹¹
3. Lelkiismeretesség: felelősségteljes, megbízható és szorgalmas viselkedés.¹²

⁷ Vö. Szokolszky Ágnes et al. A reziliencia mint a komplex dinamikus fejlődési rendszerek sajátossága. In *Alkalmazott Pszichológia*, 2015/1. ELTE Budapest, 2015, 54. o.

⁸ Andrassy, György – Szabó, Gábor: *Etika* <https://mek.oszk.hu/00000/00091/00091.htm>.

⁹ Kovács, Katalin – Tóth, Péter: *A konfliktuselemzés módszertani iskoláiról Dialóg Campus Budapest*, 2020.

¹⁰ Bővebben lásd: Goleman, Daniel: *Emotional intelligence* Bantam Books New York, 2005., Klimes-Dougan, Bonnie – Kistner, Janet: *Physically Abused Preschoolers' Responses to Peers' Distress* July 1990. In *Developmental Psychology* Vol. 26, No. 4, 599-602. o. DOI: 10.1037/0012-1649.26.4.599.

¹¹ Bővebben lásd: Tze Kiong, Tee et al.: *The Effects of Thinking Styles and Inventive Problem-Solving on the Problem-Solving Skills for Design and Technology Students* December 2023. In *Journal of Technical Education and Training*, Vol. 15, No. 4. DOI: 10.30880/jtet.2023.15.04.002 Vö. B.A. Visser et al. *Beyond g: Putting multiple intelligences theory to the test* *Intelligence*, Vol. 34, 2006, 487-502. o.

¹² Bővebben lásd: Winar Rachmawaty, Ikke – Wardani, Ratna: *The Health Education Concerning the Influence of Knowledge and Attitudes on the „Concise, Neat, Clean, Careful, Diligent” Work Culture Behavior of Employees* December 2023. *Journal of Applied Nursing and Health*. Vol. 5, No. 2, 293-299. o. DOI:

4. Kreativitás: új ötletek vagy dolgok létrehozásának képessége.¹³
5. Kitartás: nehézségek és kihívások leküzdésére való képesség (ügyfelekkel).¹⁴
6. Önzetlenség: mások jólétének előnyben részesítése a saját érdekekkel szemben.¹⁵
7. Kommunikáció: eredményes verbális és nem verbális kommunikációs készség.¹⁶
8. Állóképesség: fizikai és szellemi kihívások hosszú távú túrése.¹⁷
9. Nyitottság: új ötletek és tapasztalatok iránti nyitottság és fogékonyság.¹⁸
10. Részvét: azon képesség, hogy átérezzük és válaszoljunk mások szenvedésére.¹⁹
11. Bátorság: félelemmel szembeni állóképesség, különösen nehéz helyzetekben.²⁰
12. Jóindulat: általános kedvesség, segítőkészség és jó szándék mások felé.²¹
13. Alázatosság: saját hibák és korlátok elismerése, mások érdemeinek tisztelete.²²
14. Intuitív képesség: azaz a „hatodik érzék“, mely segít a döntéshozatalban anélkül, hogy tudatos logikát használnánk.²³

A pozitívnak tekintett emberi tulajdonságok és a legértékesebb emberi tulajdonságok közötti viszony kiterjedt pszichológiai, filozófiai, és társadalmi kutatások tárgyát képezi. Ezek a tulajdonságok kulturális, történelmi és egyéni nézőpontoktól függően eltérőek lehetnek, de általában véve, a pozitívnak tekintett tulajdonságok olyan jellemzők, amelyek elősegítik a közösségi összetartozást, az együttműködést, az egyén jólétét és a társadalmi harmóniát. Legértékesebb emberi tulajdonságok tehát általában azok, amelyek előnyösnek bizonyulnak az egyén és a társadalom számára egyaránt.

1.2. Legértékesebb emberi tulajdonságokról

Generálisan nem állapíthatóak meg a legértékesebb emberi tulajdonságok, de azok csoportosíthatóak az azokat megkövetelő szervezetek, személyek részéről. Az általános munkáltatói elvárások tekintetében például az alábbi tulajdonságok fontosak: intelligencia,

10.55018/janh.v5i2.160.

¹³ Bővebben lásd: Reisman, Fredricka et al.: Connecting Creativity and Motivation Research with End Users Lab to Learner, Cambridge University Press, 2024, 15-59. o. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781009199193.003>.

¹⁴ Bővebben lásd: Desmond Ebuenyi, Ikenna: Use of Assistive Technology for Persons with Psychosocial Disability: Systematic Review November 2023. In JMIR Rehabilitation and Assistive Technologies, Vol. 10, No. 1, 2023, e49750 DOI: 10.2196/49750.

¹⁵ Bővebben lásd: Byerly, T. Ryan et. al.: Others-centeredness: A uniquely positive tendency to put others first February 2022. In Personality and Individual Differences, Vol. 186, No. 2, 2022. DOI: 10.1016/j.paid.2021.111364.

¹⁶ Bővebben lásd: Balaji, Bheem – Krishnaihs, Reddys: Non Verbal Communication Cues: an Urgent Required Skill for Achieving Effective Communication. June 2012. In International Journal of Scientific Research, Vol. 2, No. 11, 2012, 212-213 o. DOI: 10.15373/22778179/NOV2013/68.

¹⁷ Tuffey, Suzanne. (n.d.): Psychological Preparation of Endurance Performers. Endurance in Sport. 451-457. o. doi:10.1002/9780470694930.ch3 and Ashton, Michael C.: Mental Ability. January 2023. DOI: 10.1016/B978-0-323-85950-9.00012-1., ill. B.A. Visser et al. Beyond g: Putting multiple intelligences theory to the test Intelligence Vol. 34, 2006, 487-502. o.

¹⁸ Bővebben lásd: Schilpzand, Marieke et. al.: Members' Openness to Experience and Teams' Creative Performance December 2010. In Small Group Research. Vol. 41, No. 2. DOI: 10.1177/1046496410377509.

¹⁹ Bővebben lásd: Keysers, Christian: The Empathic Brain. Social Brain Press, 2011.

²⁰ Bővebben lásd: Asendorpf, Jens: The Malleability of Behavioral Inhibition: A Study of Individual Developmental Functions Developmental Psychology. Vol. 30, No. 6, 1994. ill. 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról, preambulum.

²¹ Bővebben lásd: Haidt, Jonathan: The Happiness Hypothesis: Finding Modern Truth in Ancient Wisdom Basic Books, 2006.

²² Bővebben lásd: Dweck, Carol S.: Mindset: The New Psychology of Success. Random House New York, 2007.

²³ Bővebben lásd: Gladwell, Malcolm: Blink! die Macht des Moments Piper. München, 2007.

vezető képesség, önazonosság, szerethetőség, hozzáértés, bátorság, belső erő.²⁴

Egy kutatás szerint, egy munkavállaló termelékenysége és a vállalati célokhoz való hozzájárulása 76 százalékban attól függ, hogy az illető mennyire intelligens.²⁵

Az intelligencia ebben az esetben annak a képességét jelenti, hogy az illető tud tervezni, szervezni, fontossági sorrendet felállítani, problémát megoldani és feladatokat elvégezni. Arisztotelész még egy másik képességre is felhívja a figyelmet: egy személy „értékét meghatározza, az azon képesség, hogy helyesen tudja értékelni képességeit, ami által nem lesz sem felfuvalkodott, sem kishitű. Ezen méltóságfelfogás nyomán a képességek hierarchiája által uralt intézményi rend képe tárul elénk, amelynek a tetején nagy dolgokra képes, méltó emberek helyezkednek el.”²⁶

1. A vezetőképeség egyik ismertetőjele, hogy a jó vezető nem keresi a kifogásokat. Szívesen vállal feladatokat, majd azok végrehajtásáért vállalja is a felelősséget.
2. Az önazonosságot személyi integritásként is emlegetik, ami arra utal, hogy gondolatainkban és cselekedeteinkben mennyire vagyunk őszinték önmagunkkal és másokkal.
3. A munkaadók úgy gondolkodnak, hogy a szerethetőség fontos, mert a munkahely, egy családdhoz hasonlóan szerethető emberekből kell, hogy álljon, akik kellemesen érzik magukat egymás társaságában.
4. Hozzáértésen értjük azt is, hogy meg tudjuk különböztetni szakmailag a fontosat a lényegtelenről, illetve képesek vagyunk a feladatra koncentrálni addig, ameddig azt magas színvonalon el nem látjuk.
5. A bátorság munkahelyi környezetben egyet jelent azzal, hogy vállaljuk a kihívásokat, hajlandók vagyunk elfogadni egy nagyobb munkát, vagy egy olyan, új területen kipróbálni magunkat, ahol nagy a bizonytalanság és a bukás veszélye. A bátorság azt is jelenti, hogy nyíltan és őszintén felvállaljuk véleményünket egy-egy nehéz helyzetben.
6. A belső erő a munkaadó szempontjából azért fontos, mert a jelöltnek meg kell őriznie belső nyugalalmát nehéz szituációkban is.

A pozitívnak tekintett emberi tulajdonságok és a legértékesebb emberi tulajdonságok közötti viszony szoros és interaktív. A társadalmi normák, a kulturális értékek és az egyéni fejlődés mind hozzájárulnak ahhoz, hogy meghatározzuk, mely tulajdonságokat tartjuk előnyösnek és értékesnek.

1.3. Magatartási előírások megalapozása

Magatartási előírások jogi, és jogon kívüli megalapozása tisztviselők kontextusában többdimenziós megközelítést igényel. Ezek az alapok, a társadalmi normák, a filozófiai elvek, technológiai megfontolások, és etikai alapok köré épülhetnek:

1. Társadalmi és kulturális normák is szerepet játszanak az egyes nemzetek tisztviselői magatartásában. A társadalmi konszenzus és a kulturális értékek segíthetnek meghatározni, hogy mi elfogadható vagy kívánatos viselkedés a tisztviselők

²⁴ <https://www.profession.hu/cikk/7-tulajdonsag-amit-a-munkaadok-keresnek>.

²⁵ Bővebben lásd: Rexhepi, Gadaf – Berisha, Besar: The effects of emotional intelligence in employees Performance. January 2017, International Journal of Business and Globalisation, Vol. 18, No. 4., 2017, 467. o. DOI: 10.1504/IJBG.2017.084351.

²⁶ Frivaldszky János: Az emberi személy és annak méltósága jogfilozófiai perspektívában – különös tekintettel a jogalanyisághoz és az élethez való jog aktuális kérdéseire. 5. o. In Acta Humana • 2014/1.szám, 7-73.

munkájában. Ez magában foglalhatja a közösségi jólét előmozdítását, a diszkrimináció elkerülését és az inkluzivitás előtérbe helyezését.²⁷

2. Filozófiai alapelvek, mint például az utilitarizmus, a deontológia, vagy a függőségi etika, szintén fontos irányelveket nyújthatnak a tisztviselők magatartási előírásainak meghatározásához.²⁸
3. Technológiai megfontolások is elősegíthetik a jogon kívüli magatartásszabályozást, mivel a technológia gyorsan fejlődik, a magatartási előírásoknak figyelembe kell venniük a technológiai korlátokat és lehetőségeket is. Ezek magában foglalják az adatvédelmi és biztonsági megfontolásokat, rendszerek nyíltságát és ellenőrizhetőségét, valamint a tisztviselő autonómiájával és döntéshozatalával kapcsolatos kérdéseket.²⁹
4. A tisztviselők és a közigazgatási rendszer résztvevői etikai kereteken belüli működése biztosíthatja, hogy a technológia tiszteletben tartja az emberi jogokat, az adatvédelmet és az egyéni autonómiát.³⁰ Az etikai alapok magukban foglalhatják a tisztességes magatartáson túl a károk minimalizálásának, a felelősségnek, és a transzparenciának az elveit, melyeket korábban már említettem.
5. Az etika a magatartás-szabályozásban alapvető forrás, különösen a közigazgatás területén, ahol az új technológiai kihívások új etikai kérdéseket vetnek fel.³¹

II. Tisztviselők jogszabályban rögzített magatartási elvei

A Kit. X. fejezete az általános magatartási elvek közé sorolja a jóhiszeműség és tisztesség, a joggal való visszaélés tilalma, a szakszerűség (professzionizmus), a hatékonyság, és a személyiségi jogok védelmének elvét. A közszolgálat speciális elvei közé soroljuk,³² a politika-semlegesség,³³ az érdek elsődlegessége, a törvényesség,³⁴ az alávetettség,³⁵ az életpálya,³⁶ a professzionizmus,³⁷ és a fokozott felelősség elvét. A közszolgálat speciális elvei közé soroljuk, a politika-semlegesség,³⁸ az érdek elsődlegessége, a törvényesség,³⁹ az alávetettség,⁴⁰ az életpálya,⁴¹ a professzionizmus,⁴² és a

²⁷ Bővebben lásd: Henry, Nicholas: *Public Administration and Public Affairs*. 13th Edition. Routledge, Georgia, 2017.

²⁸ Bővebben lásd: Sheeran, Patrick J.: *Ethics in Public Administration: A Philosophical Approach*. Westport, Praeger, 1993.

²⁹ Bővebben lásd: Bennett, Colin J., Raab, Charles D.: *Data Protection and Privacy in the Information Age* The MIT Press, 2006.

³⁰ Bővebben lásd: Floridi, Luciano: *Understanding Artificial Intelligence Ethics and Safety* Oxford University Press, 2023.

³¹ Bővebben lásd: Frederickson, H. George – Rohr, John A.: *Ethics and Public Administration* Routledge New York, 1993.eBook, 2015., Floridi, Luciano (ed.): *The Cambridge Handbook of Information and Computer Ethics* 1st Edition. Cambridge, 2010.

³² Bővebben lásd: Makkos Nándor: *Egyenlő bánásmód a közszolgálatban*. PhD értekezés. NKE, Budapest, 2021.

³³ Bővebben lásd: Hazafi Zoltán: *Közszolgálati jogunk a változó nemzetközi és hazai térben (de lege lata, de lege ferenda)* PhD értekezés. PTE, Pécs, 2010., Kiss György (szerk.): *Közszolgálati életpályák jogi szabályozása* Dialóg Campus Budapest, 2019.

³⁴ Alaptörvény B cikk (1).

³⁵ 3154/2017. (VI. 21.) AB határozat; 22/2019. (VII. 5.) AB határozat.

³⁶ Hazafi Zoltán (szerk.): *Kormányzati személyzetpolitika*. Dialóg Campus, Budapest, 2019, 79. o.

³⁷ A professzionizmus elvét szakszerűség elveként is említik.

³⁸ Bővebben lásd: Hazafi Zoltán: *Közszolgálati jogunk a változó nemzetközi és hazai térben (de lege lata, de lege ferenda)* PhD értekezés. PTE, Pécs, 2010., Kiss György (szerk.): *Közszolgálati életpályák jogi szabályozása* Dialóg Campus Budapest, 2019.

³⁹ Alaptörvény B cikk (1).

⁴⁰ 3154/2017. (VI. 21.) AB határozat; 22/2019. (VII. 5.) AB határozat.

fokozott felelősség elvét.⁴³ Vezetők esetében ide soroljuk a példamutatás, a szakmai szempontok érvényesítése, és a számonkérés elvét is.⁴⁴

A felsoroltakon kívül még fontosak lehetnek az alábbi magatartási elvek ismerete és birtoklása is:

1. Integritás, mely erkölcsi irányítúként működik, segítve őket abban, hogy az etikus úton maradjanak és őszintén cselekedjenek minden helyzetben.⁴⁵
2. Átlátható tevékenység, mely számos jogszabály szerint, fontos a nyitott kommunikáció és a tevékenységeik világos, nyomon követhető közvélemény felé történő bemutatás irányában.⁴⁶
3. Kommunikációs készség magas foka, mely Balatoni szerint, hatékony kommunikációt jelent mind írásban, mind szóban, hogy ötleteiket és döntéseiket világosan továbbíthassák.⁴⁷
4. Problémamegoldó készség, mely Fisher és munkatársai szerint, képesség a komplex problémák azonosítására és hatékony megoldások (win-win stratégiák) kidolgozására.⁴⁸
5. Alázatosság, mely Everett és munkatársai szerint, nyitottságot jelent a tanulásra, a saját hibák elismerésére és a kritika konstruktív fogadására.⁴⁹
6. Stressz tűrés, mely Lazarus és Folkman szerint, változó, és gyakran kihívásokkal teli környezetekben való hatékony működés képessége.⁵⁰
7. Döntéshozatali képesség, mely Kahneman és Tversky szerint, helyzetek gyors és hatékony értékelése után értelmes döntések meghozatalát jelenti.⁵¹
8. Csapatmunka, mely együttműködést jelent másokkal, különféle háttérrel rendelkező kollégákkal és érdekelt felekkel a közös célok elérése érdekében. Csapatmodellek közül alapvető Katzenbach és Smith szervezeti és menedzsment elmélete,⁵² mely csapatok összehangolt munkáján alapul, a Tuckman pszichológiai és szociálpszichológiai perspektíva modellje (képződés, viharzás, normálódás, teljesítés),⁵³ Hofstede és Minkov kulturális modellje,⁵⁴ Barsky együttműködési és konfliktuskezelési modellje,⁵⁵ és a HR osztályok által kínált csapatépítő modellek.

⁴¹ Hazafi Zoltán (szerk.): Kormányzati személyzetpolitika. Dialóg Campus, Budapest, 2019, 79. o.

⁴² A professzionalizmus elvét más források szakszerűség elveként említik.

⁴³ György István – Hazafi Zoltán: Közszolgálati életpályák a közigazgatásban és a rendvédelemben. Dialóg Campus Budapest, 2018, 30-39. o.

⁴⁴ György – Hazafi: i.m. 258. o.

⁴⁵ Bővebben lásd: 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről.

⁴⁶ Bővebben lásd: 2011. évi CXCVI. törvény a nemzeti vagyronról. ill. 2015. évi XLI. törvény - a Nemzetközi Beruházási Bank megalapítása tárgyában, Moszkvában, 1970. július 10-én aláírt és 1990. december 20. napján módosított Egyezmény és az Egyezményhez csatolt Alapszabály, továbbá az ezek módosításáról szóló Jegyzőkönyv, valamint a Jegyzőkönyv részes államává váláshoz kiadott értesítések kihirdetéséről. 16. cikkely.

⁴⁷ Bővebben lásd: Balatoni Mónika: Közszolgálati kommunikáció, ügyfélszolgálatok alapismeretei NKE, 2017.

⁴⁸ Bővebben lásd: Fisher, Roger et. al.: Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving. Penguin Books, New York, 2011.

⁴⁹ Bővebben lásd: Worthington, Everett L. Jr. et al.: Handbook of Humility Theory, Research, and Applications. Routledge, New York and London, 2016.

⁵⁰ Bővebben lásd: Lazarus, Richard S., – Folkman, Susan: Stress, Appraisal, and Coping, Springer, New York, 1984.

⁵¹ Bővebben lásd: Kahneman, Daniel, Tversky, Amos: Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. In Econometrica Vol. 47, No. 2. 1979, ill. Bazerman, Max, and Don A. Moore. Judgment in Managerial Decision Making. 8th ed. John Wiley & Sons, 2013.

⁵² Bővebben lásd: Katzenbach, Jon R. and Smith, Douglas K.: The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Harvard Business Press Books, 2015.

⁵³ Bővebben lásd: Tuckman, Bruce: Tuckman's Team Development Model (1965). „Developmental sequence in

9. Empátia és szociális érzékenység, mely fontos a munkatársak és az ügyfelek különböző igényeinek és perspektíváinak megértésében, valamint az egyenlőség és méltányosság előtérbe helyezése során. E területen megemlíthető Goleman pszichológiai, és szociálpszichológiai perspektívája,⁵⁶ Miyashiro szervezeti és viselkedés menedzsmetjé,⁵⁷ Freire szociális igazságosság és egyenlőség elmélete,⁵⁸ Blunt és Hill-Wilson ügyfélszolgálat és kliensközponúság modellje.⁵⁹
10. Adaptáció és rugalmasság, mely a változó körülményekhez és új információkhoz való gyors alkalmazkodás képességét jelenti. E területen jelentős Yukl és Gardner szervezeti viselkedés és vezetés elmélete,⁶⁰ Seligman pozitív pszichológiája,⁶¹ Johnson személyes fejlődés és önfejlődés elmélete,⁶² vagy Kotter változáskezelés elmélete.⁶³
11. Tisztviselők egyébi, itt meg nem nevezett kompetenciákkal is rendelkezhetnek.⁶⁴

A folyamatos tanulás, a változások elfogadása és a proaktív hozzáállás kulcsfontosságú az új kihívások sikeres kezelésében és a változások pozitív lehetőségként való használata szempontjából.

II.1 Speciális magatartási követelmények hatása, jogkorlátozás

A tisztviselők számára felállított speciális magatartási követelmények a tisztviselők alkalmazásában különösen fontosak, mind a szakmai fejlődés, mind az elvek alkalmazásait illetően. Ezek a követelmények segítenek biztosítani, hogy a tisztviselő etikus, átlátható és felelősségteljes módon viselkedjen kormányzati és közintézményekben. Az alábbiakban felsorolok néhány kulcsfontosságú magatartási követelményt, amelyek tisztviselőkre nézve relevánsak lehetnek:

1. Tisztviselőknek gondoskodniuk kell munkájuk teljes körű etikai és jogszabályi megfeleléséről, beleértve az adatvédelmet, a diszkriminációmentes gyakorlatokat és az információkezelés világosságát.⁶⁵

small groups”. In Psychological Bulletin, Vol. 63 No. 6, 1965, 384-399. o. doi:10.1037/h0022100.-

⁵⁴ Bővebben lásd: Hofstede, Geert, et.al.: Cultures and Organizations: Software of the Mind. Third edition. McGraw Hill Professional, 2010.

⁵⁵ Bővebben lásd: Barsky, Allan: Conflict Resolution for the Helping Professions. Third edition. Oxford, 2017.

⁵⁶ Bővebben lásd: Goleman, Daniel: Emotional Intelligence: Why it Can Matter more than IQ. Bloomsbury, 1995.

⁵⁷ Bővebben lásd: Miyashiro, Marie R: The Empathy Factor: Your Competitive Advantage for Personal, Team, and Business Success, 2011.

⁵⁸ Bővebben lásd: Freire, Paulo: Pedagogy of the Oppressed New York 2005. <https://envs.ucsc.edu/internships/internship-readings/freire-pedagogy-of-the-oppressed.pdf>.

⁵⁹ Bővebben lásd: Blunt, Carolyn and Hill-Wilson, Martin: Delivering Effective Social Customer Service: How to Redefine the Way You Manage Customer Experience and Your Corporate Reputation. John Wiley & Sons, 2013.

⁶⁰ Bővebben lásd: Yukl, Gary, Gardner, William L.: Leadership in Organizations: <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Leadership%20in%20Organizations%20-%20Yukl%20-%20G.A.%209ed.pdf>.

⁶¹ Seligman, Martin E.P. : Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being, New York, 2011.

⁶² Bővebben lásd: Johnson, Spencer: Who Moved My Cheese? G. P. Putnam’s Sons, 1998.

⁶³ Bővebben lásd: Kotter, John P.: Leading Change. Harvard Business Review Press, 2012.

⁶⁴ Különösen: hivatással járó kötelezettségek vállalása, törvények feltétlen tisztelete, Magyarország iránti tántoríthatatlan hűség.

⁶⁵ Bővebben lásd: Martinez, J. Michael: Public Administration Ethics for the 21st Century. Praeger, Kennesaw, 2009.

2. Tisztviselőknek külön figyelmet kell fordítaniuk az adatgyűjtés, -kezelés és -felhasználás során az adatvédelmi normák és az adatbiztonság szigorú betartására, különös tekintettel a személyes adatokra.⁶⁶
3. Tisztviselőkben munkájuk tervezésekor és implementálásakor a döntéshozatali mechanizmusoknak, kézenfekvőknek és nyomon követhetőeknek kell lenniük, hogy lehetővé tegye az ügyfelek számára, hogy megértsék, a tisztviselő a közérdeknek megfelelően érték tevékenykedik.⁶⁷
4. Tisztviselőknek proaktív lépéseket kell tenniük munkájuk által okozott esetleges részrehajlások és előítéletek azonosítására és kiküszöbölésére,⁶⁸ biztosítva az egyenlő bánásmódot és igazságosságot minden ügyfél érdekében.
5. Tisztviselőknek kritikusan kell értékelniük munkájuk által nyújtott információkat és utasításokat elismerve, hogy munkájukban őket senki nem helyettesítheti a szakmai ítéletük meghozatala során.⁶⁹
6. Tisztviselőknek biztosítaniuk kell a közszolgálati munka, illetve a közszolgálati rendszerek üzemelésének kontinuitását, valamint védekezniük kell e rendszerekkel szembeni széleskörű és potenciális támadások ellen.⁷⁰
7. Tisztviselői körökben egyértelművé kell tenni, hogy a tisztviselők és a kormányzati szervek hogyan vállalnak felelősséget döntéseikért és tetteikért, és hogy az ügyfelek számára milyen jogorvoslati lehetőségek állnak rendelkezésre esetleges károkozásuk esetén.⁷¹
8. Tisztviselőknek elkötelezettnek kell lenniük munkájuk és annak társadalmi-gazdasági hatásainak folyamatos tanulmányozása és megértése mellett, annak érdekében, hogy a speciális magatartási elveik alkalmazása során a legjobb gyakorlatokat kövessék.⁷²

E követelmények betartásával a tisztviselők hozzájárulhatnak ahhoz, hogy munkájuk a társadalomra kedvező hatást gyakoroljon, miközben minimalizálják a potenciálisan káros mellékhatásokat és erősítik az állampolgárok bizalmát a kormányzati intézményekben.

II.2. Harmónia, ellenállás bizonyos érzelmeknek

⁶⁶ Az Európai Unió Általános Adatvédelmi Rendelete (GDPR).

⁶⁷ Denhardt, Robert et. al.: *Public Administration: An Action Orientation*. Seventh Edition. Suzanne Jeans, Boston, 2014, 1. o. ill. Lásd például: 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról, preambulum.

⁶⁸ Az előítéletek vaktesztje (IAT) tárgyában lásd: Banaji, Mahzarin R. – Greenwald, Anthony G.: *Blindspot: Hidden Biases of Good People*. Cox, Raymond W. et.al.: *The Ethics of Public Administration: The Challenges of Global Governance*, ill. *Reducing Racial Bias Embedded in Land Use Codes* A tesztet lásd: <https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html>.

⁶⁹ OECD Közszolgálati Etika és Integritás Kerete, United Nations Public Administration Network (UNPAN), Bővebben lásd: Menzel, Donald C.: *Ethics in Government: Concepts, Issues & Debates*.

⁷⁰ ISO 27001, NIS Direktíva: Az EU Hálózat- és Információbiztonsági (NIS) Direktívája, Information Systems Audit and Control Association (ISACA) és International Information System Security Certification Consortium (ISC).

⁷¹ OECD Közszolgálati Integritási Kerete, Világbank „Public Sector Governance” Útmutatói, Az Egyesült Nemzetek Szervezetének Igazságosság és Jogi Felelősség Alapelvei, Polgári jogorvoslati lehetőségek, és közszolgálati felelősségvállalás, melyek részletesen meghatározzák a tisztviselők és kormányzati szervek felelősségét, valamint a polgárok jogorvoslati lehetőségeit.

⁷² OECD Közszolgálati Innovációs Kerete, UN Public Administration Network (UNPAN), Bővebben lásd: Cox, Raymond W. et.al.: *The Ethics of Public Administration: The Challenges of Global Governance*, World Bank Governance Indicators, Mazzucato, Mariana, et.al.: *Challenge-Driven Innovation Policy: Towards a New Policy Toolkit*. In *Journal of Industry, Competition and Trade*, Vol. 20, 2020, 421-437. o. <https://doi.org/10.1007/s10842-019-00329-w>.

Az az állítás, hogy az ember őstermészete a harmónia és a béke, filozófiai, pszichológiai és antropológiai viták tárgya. Néhány evolúciós pszichológus és antropológus⁷³ azt állítja, hogy az emberi lények evolúciós múltja a kooperációra és a társas viselkedésre épült, amely elősegítheti a csoportok közötti harmóniát. Ebből a szempontból az együttműködés és béke fenntartása az emberi faj túlélésének kulcsa volt.

Kulturális antropológusok hangsúlyozzák, hogy az emberi viselkedés jelentős része kulturálisan meghatározott. Filozófusok, mint például Kant, érveltek amellett, hogy az emberi ész és erkölcsi érzék lehetővé teszi az emberek számára, hogy felismerjék a béke értékét és törekedjenek rá.⁷⁴ Ebben az értelemben az emberi jóakarat és a racionális gondolkodás előmozdíthatja a békeideált.

Szociálpszichológiai kutatások⁷⁵ rámutattak, hogy az emberek képesek az empátiára, a másokkal való identifikációra és a pro-szociális viselkedésre, amely elősegíti a kölcsönös együttérzést és a békekötést. Ez a kapacitás társas konnektivitás és harmonikus együttélés kialakítására utal. Bizonyos biológiai és neurológiai kutatások azt sugallják, hogy az emberi agyban vannak olyan struktúrák és folyamatok, amelyek elősegítik a szociális kötődést és az összetartozás érzését, amelyek a béke alapjait képezhetik. Az emberi természet azonban sokszínű és többértű, és vitatott lehet, hogy alapvetően a béke irányába hajlik-e. Fontos azonban elismerni, hogy az emberi társadalmak képesek a békés együttélésre és a konfliktusok békés megoldására irányuló rendszerek és módszerek kifejlesztésére.⁷⁶

A tisztviselői munkában a harmónia megteremtésének célja nem mások felett való uralom gyakorlása, hanem inkább egy közös cél felé való együttműködés elősegítése, ahol az összes érdekelt felet igazságosan és tiszteletben tartva kezelik. A tisztviselőknek tehát hatékony kommunikációs készségekre van szükségük, hogy az érdekelt felek közötti párbeszédet elősegítsék, valamint hogy értelmes és építő visszajelzéseket biztosítsanak. Ez magában foglalja az aktív hallgatást, a nyitottságot mások nézőpontjaira és a konfliktusok konstruktív megoldását. Az egyes érdekelt felek közötti harmónia megteremtése a közös célok meghatározásán keresztül történhet, ahol mindenki részt vesz azok elérésében. Ez együttműködést és kompromisszumokat igényel, valamint az egyéni célok összehangolását a közösség vagy a szervezet szélesebb céljaival.

A harmónia az egyenlő bánásmódot és a tisztességet jelenti minden érdekelt fél számára. Ezért a döntések meghozatala során mindenki számára biztosítani kell a lehetőséget arra, hogy észrevételeik és aggályaik meghallgatásra kerüljenek. A harmonikus munkakörnyezet megteremtése érdekében fontos, hogy az ellenérdekelték közötti egyensúlyt fenntartsák, miközben rugalmasak maradnak az új ötletek és megközelítések befogadásában. Ez segíthet a váratlan kihívások hatékony kezelésében és az alkalmazkodásban a változó körülményekhez.

A harmónia fenntartása érdekében a tisztviselőknek magas etikai normákat és integritást kell fenntartaniuk, biztosítva, hogy minden tevékenység tiszteletben tartsa a jogszabályokat és a társadalmi normákat. A tisztviselők számára fontos, hogy közös felelősséget vállaljanak a döntéseikért és cselekedeteikért, elősegítve ezzel egy olyan munkahelyi környezet kialakítását, ahol mindenki hozzájárul a sikerekhez és tanul a kihívásokból. A harmónia megteremtése tehát egy olyan folyamat, amely a közös megértésen,

⁷³ Bővebben lásd: Wrangham, Richard: *Catching Fire: How Cooking Made Us Human*. Basic Books, New York, 2009. Boehm, Christopher: *Hierarchy in the Forest: The Evolution of Egalitarian Behavior*. Harvard University Press, Cambridge, 1999. Nowak, Martin: *Evolutionary Dynamics: Exploring the Equations of Life*. Harvard University Press, Cambridge, 2006.

⁷⁴ Kant, Immanuel: *Zum ewigen Frieden: Ein philosophischer Entwurf* Königsberg, 1795.

⁷⁵ Bővebben lásd: Batson, C. Daniel: *The Altruism Question: Toward A Social-psychological Answer* (1st ed.). Psychology Press, 1991. <https://doi.org/10.4324/9781315808048>. 5. o.

⁷⁶ Bővebben lásd: Barsky, Allan: *Conflict Resolution for the Helping Professions*. Third edition, Oxford, 2017.

a kölcsönös tiszteleten⁷⁷ és az együttműködésen alapul, nem pedig a hatalom vagy irányítás egyoldalú gyakorlásán, „ahol minden más hangnak el kell hallgatnia.”⁷⁸

A tisztviselőknél erősnek kell lennie annak a törekvésnek, hogy ne engedjék a vágyaik által felkavarni érzéseiket, mert az szorosan kapcsolódik az önkontroll fenntartásához és a professzionális döntési folyamatok integritásának védelméhez.⁷⁹ Az érzések ugyanis megelőzik a különféle magatartás nyilvánításokat, mely alapvető fontosságú a hatékony és felelősségteljes közszolgálati munkához, különösen a modern világban, ahol az objektivitás és az adatvezérelt döntéshozatal elsődleges szerepet kap.

Barrett szerint, az érzelmek nem genetikailag előre meghatározott reakciók, hanem összetett konstrukciók, amelyek az agy értelmezési és előrejelzési folyamataiból születnek. Ez azt sugallja, hogy az érzelmek és az akaratnyilvánítások közt szoros kapcsolat van, mivel érzéseink alapvetően befolyásolják, hogyan látjuk a világot és hogyan cselekszünk benne.⁸⁰ A vonzalmak és érzelmek túlzott elburjánzása tehát különösen munkahelyi vagy egyéb formális szituációkban, zűrzavarhoz és konfliktusokhoz vezethet. Az emberi érzelmek és vonzalmak összetettek és gyakran kiszámíthatatlanok, ezért fontos, hogy helyesen kezeljük őket, különösen, amikor másokkal vagyunk kapcsolatban. Munkahelyi vagy szervezeti környezetben elsősorban szakmai magatartásra és kommunikációra van szükség azonban a túlzott érzelmek és vonzalmak elhomályosíthatják a szakmaiság határát, ami nehézségeket okozhat a döntéshozatalban, és csökkentheti a munka minőségét.

Az erőteljes érzelmek befolyásolhatják az ítélőképességet, ami elfogult döntésekhez vezethet. Ez különösen problémás lehet, ha olyan helyzetekről van szó, ahol objektivitásra és igazságosságra van szükség például értékelések, előléptetések során. Az érzelmek és a vonzalmak elburjánzása konfliktusokhoz is vezethet a csoporton belül, különösen, ha nem mindenki érzi ugyanazt, vagy, ha a viszonylatok egyensúlytalanságot eredményeznek.

A munkahelyi kapcsolatokban fontos a professzionális és személyes határok tiszteletben tartása. Ha ezek a határok elmosódnak, az zavarhoz és kényelmetlenséghez vezethet. Az érzelmi zavarok hatással lehetnek a munkahelyi morálra⁸¹ és az egyének valamint a csoport teljesítményére. Nyílt kommunikációt és visszajelzést kell tehát adni arról, hogy az érzelmek milyen hatással vannak a munkahelyi dinamikára. E magatartás konfliktuskezelési és mediációs technikák alkalmazását követeli meg. Meg kell tehát húzni a határokat a szakmai és személyes interakciók között.

A kulturális és érzelmi intelligencia fejlesztése folyamatos kell, hogy legyen, nemcsak a gyermekek esetében,⁸² hanem a felnőtt munkavállalók, valamint a vezetők és a munkatársak között.⁸³ Fontos, hogy a szervezetek és egyének felismerjék az érzelmek és vonzalmak potenciális hatásait, és proaktív módon kezeljék azokat, hogy fenntarthassák a munkahelyi harmóniát és termelékenységet.

Azonban azt is szeretnénk, hogy a tisztviselők ne viselkedjenek „gépiesen”, amivel arra utalok, hogy fontos az emberi érzékenység, az empátia és a személyre szabott hozzáállás

⁷⁷ Bővebben lásd: Rogers, Carl Ransom: *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Houghton Mifflin, Boston, 1961, 44. o.

⁷⁸ Bővebben lásd: Foucault, Michel: *Surveiller et punir: Naissance de la prison*. Paris, 1975, 40. o.

⁷⁹ Bővebben lásd: Adolphs, Ralph and Anderson, David J.: *The neuroscience of emotion: A new synthesis*. Princeton University Press, 2018.

⁸⁰ Bővebben lásd: Barrett, Lisa Feldman: *How Emotions Are Made: The Secret Life of the Brain*. Houghton Mifflin, New York, 2017, 33. o.

⁸¹ 1291/2023. (VII. 19.) Korm. határozat a Nemzeti Bünt megelőzési Stratégiáról (2024-2034) és a Nemzeti Bünt megelőzési Stratégia 2024-2025. évekre vonatkozó intézkedési tervéről „Az infokommunikációs változások által keltett társadalmi hatások nyomon követése és kezelése”.

⁸² Legfelsőbb Bíróság Pfv. 20.274/2011/6.

⁸³ Bővebben lásd: Goleman, Daniel: *Emotional Intelligence: Why it Can Matter more than IQ*. Bloomsbury, 1995, 398. o.

a munkájuk során. A „gépies” magatartás gyakran azt jelenti, hogy valaki szigorúan követi a szabályokat és eljárásokat, figyelmen kívül hagyva az emberi elemet, vagy az egyedi körülményeket. A tisztviselőnek képesnek kell lennie arra, hogy megértse, és együtt érezzen az állampolgárokkal, tiszteletben tartva azok egyedi igényeit és helyzetét. A szabályok és előírások fontosak a következetesség és igazságosság biztosításához, de néha szükség lehet a rugalmas alkalmazásukra az egyedi körülmények és igények figyelembevételével. Egy nyitott és kétirányú kommunikáció elősegíti a megértést és csökkenti a gépies vagy sablonszerű válaszok alkalmazását. A szakmai és személyes fejlődésre való összpontosítás segít a tisztviselőknak naprakészek maradni és alkalmazkodni az új kihívásokhoz, ami csökkenti a gépies hozzáállást. Az erős etikai alapok és az integritás elősegíti, hogy a tisztviselők az elvárásoknak és a törvényeknek megfelelően, de az egyéni esetek igényeihez igazítva cselekedjenek. Az olyan döntéshozatali folyamatok, amelyek teret adnak az egyéni mérlegelésnek és értékelésnek, segítenek elkerülni a gépies magatartást. Amennyiben egy tisztviselő e szempontokat figyelembe veszi, nagyobb valószínűséggel tudja elkerülni a gépies hozzáállást, és ember közelebb, érzékenyebb és hatékonyabb lesz a munkája során.

II.2. Jóindulatúság, ügyfélközpontúság

A tisztviselők jóindulatú hozzáállása kulcsfontosságú az állampolgárokkal való hatékony és pozitív interakciókban.

Kötelességtudattal, etikai normák és a szakmai irányelvek belsőjében való elmélyüléssel a tisztviselők megerősíthetik az elvárásokat, hogy döntéseiket ne személyes vágyaik vagy érdekeik vezéreljék. Ideális esetben a tisztviselők döntéseit nem személyes vágyaik vagy érdekeik kellene befolyásolják, hanem azokat az általános érdekek és a közjó szolgálatának kellene vezérelnie. A tisztviselők felelőssége, hogy integritással és etikusan járjanak el, elkerülve az összeférhetlenséget és az önző motivációkat, amelyek alááshatják a közszolgálati tevékenységüket és ronthatják a közvélemény bizalmát az állami intézmények iránt. Az intézkedések és szabályozások, mint például az összeférhetlenségi szabályok, az átláthatósági követelmények, és a korrupció elleni küzdelem megerősítése, mind hozzájárulnak annak biztosításához, hogy a tisztviselők döntései tükrözzék az állampolgárok érdekeit. Továbbá, az ilyen irányelvek alkalmasak arra is, hogy segítsék a tisztviselők felelősségteljes és igazságos döntéshozatalát. Az etikai kódexek és az oktatás is kulcsfontosságú elemei annak, hogy a tisztviselők tudatosak legyenek felelősségeikről, és képesek legyenek felismerni és kezelni azokat a helyzeteket, amelyekben személyes érdekeik ütközésbe kerülhetnek hivatalos kötelességeikkel. Ezek az eszközök segíthetnek abban, hogy a tisztviselők tudatosan és következetesen az etikai normák és a köz érdekének megfelelően cselekedjenek.

Az önszabályozási készségek fejlesztése, és az időgazdálkodás, segíthet például a tisztviselőknél ellenállni azoknak a kísértéseknek és nyomásoknak, amelyek felkavarhatják érzéseiket vagy befolyásolhatják ítélőképességüket. Az önszabályozási készségek előnyei tisztviselők számára megnyilvánul a stressz kezelésében, mert az önszabályozási technikák, mint a tudatos jelenlét (mindfulness) vagy a relaxációs módszerek, segítenek csökkenteni a stressz szintjét, ami csökkenti az érzelmi döntések kockázatát.⁸⁴ Impulzusok ellenőrzése segít az önszabályozásban a tisztviselőknél abban, hogy felismerjék és ellenőrizzék impulzusaikat, így elkerülhetik a kapkodó vagy előnytelen döntések meghozatalát.

Viselkedésüknek érték-vezérelt viselkedésnek kell lennie, mert az erős önszabályozással rendelkező tisztviselő képes figyelmen kívül hagyni a kísérteteket és az

⁸⁴ https://publikacio.uni-eszterhazy.hu/1489/1/51-67_Bodolai.pdf.

aktuális nyomást, és helyette olyan döntéseket hozni, amelyek összhangban állnak a pártatlan és etikus elvekkel.

Az időgazdálkodás fontossága is kiemelendő a határidők kezelésében, mert a hatékony időgazdálkodással a tisztviselők jobban kezelhetik a határidőket és a feladatok prioritását, ami csökkenti a kapkodást és az utolsó pillanatban hozott döntéseket. Prioritások beállítása szintén az időgazdálkodás eszköze, mert segít meghatározni a legfontosabb teendőket, amelyek maximális figyelmet igényelnek, így csökkentve a kiégés kockázatát, és növelve a munkahelyi teljesítményt. A szünetek és pihenőidők az időgazdálkodás terén lehetővé teszik a tisztviselők számára, hogy tervezett szüneteket tartsanak, ami lehetőséget ad az energiájuk újratöltésére és mentális frissességük fenntartására. Az önszabályozási készségek és az időgazdálkodás fejlesztése növelheti a tisztviselők produktivitását és segíthet fenntartani etikus normáikat a sokszor kihívást jelentő környezetben. Ezek az eszközök hozzájárulnak ahhoz, hogy ők hatékonyabban kezeljék a munkahelyi stresszt és nyomást, így jobban megőrizhetik ítélőképességüket a döntéshozatal során.

Az átláthatóság erősítése és az elszámoltathatósági mechanizmusok beépítése a döntéshozatali folyamatokba⁸⁵ biztosíthatja, hogy a tisztviselők döntéseiket nyíltan megvizsgálják és ellenőrizzék, egyúttal növelve a vágyaikkal szembeni ellenállásukat is. Az átláthatóság erősítése és az elszámoltathatósági mechanizmusok beépítése a döntéshozatali folyamatokba kulcsfontosságú lépések lehetnek annak érdekében, hogy a tisztviselők döntéseit hatékonyan meg lehessen vizsgálni és ellenőrizni. Ezek a lépések, nemcsak hogy segítenek biztosítani a döntések integritását, hanem erősítik a tisztviselők ellenálló képességét is a kísértésekkel és a személyes érdekekkel szemben. Az alábbiakban részletesen kifejtem, hogyan járulhatnak hozzá ezek az intézkedések a közszolgálat javításához. Az átláthatóság döntési folyamatok dokumentálása a döntéshozatal minden lépésének nyilvánosságra hozatala, beleértve az érintett adatokat és az azok alapján megfogalmazott indoklásokat, segíthet biztosítani, hogy a döntések, objektívek és érveken alapuljanak. Nyilvános hozzáférés biztosítása fontos, mivel az érdeklődő állampolgárok és a média számára biztosított hozzáférés az információkhoz lehetővé teszi, hogy a nyilvánosság felügyelje és értékelje a tisztviselők tevékenységét, ami növeli a transzparenciát és elősegíti a felelős döntéshozatalt.

A szakmai fejlődésre és az etikai képzésre való folyamatos összpontosítás segíthet a tisztviselőknek abban, hogy jobban megértsék és kezeljék a személyes vágyak és érzelmek munkájukra gyakorolt hatását. Szakmai fejlődés előnyei különösen a kompetenciák bővítése, a szakmai továbbképzés segít a tisztviselőknek naprakész maradni az új eljárásokkal, technológiákkal és jogszabályokkal kapcsolatban, ami lehetővé teszi számukra, hogy informáltabb döntéseket hozzanak.

A döntéshozatali készségek fejlesztése, a különböző képzések és műhelymunkák segítenek a tisztviselőknek fejleszteni kritikus gondolkodásukat és problémamegoldó képességeiket, ami fontos az objektív és hatékony döntéshozatal során. Nyilvánvaló tehát, az etikai képzés szükségessége, mert e képzések célja, hogy tisztviselőket alaposan tájékoztassák a szakmai etikai normákról és a várható magatartási szabályokról, segítve ezzel a helyes döntések meghozatalát. Fontos személyes vágyaik kezelése is, mert az etikai oktatás részeként a tisztviselők tanulhatnak arról, hogyan ismerjék fel és kezeljék a személyes vágyaikat és érzelmeiket, hogy azok ne befolyásolják negatívan a munkájukat. Ez magában foglalhatja az öntudatosság, önszabályozás és konfliktuskezelés technikáit is.⁸⁶ Jelentős a dilemmák megoldása iránti képesség fejlesztése, mert az etikai képzés segíthet a tisztviselőknek abban, hogy képesek legyenek felismerni és megoldani az etikai dilemmákat, amikkel munkájuk során találkozhatnak, ezzel erősítve etikus döntéshozatali képességüket.

Az összpontosítás gyakorlati megvalósítása azonban több részre osztható. A rendszeres

⁸⁵ https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/lr14_01/qj0214776huc.pdf.

⁸⁶ Sasfy György Zoltán: Konfliktuskezelés, stresszkezelés. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2017.

képzések⁸⁷ és műhelymunkák által az egyes intézményeknek biztosítaniuk kell a szükséges képzéseket és műhelymunkákat, amelyek a szakmai és etikai fejlődésre koncentrálnak. Mentorálási programok által a tapasztalt tisztviselők mentorálhatják a kevésbé tapasztalt kollégáikat, segítve őket az etikai és szakmai kihívások kezelésében. Folyamatos visszajelzés és értékelés által a rendszeres értékelések és visszajelzések lehetőséget adnak a tisztviselőknek arra, hogy reflektáljanak saját teljesítményükre és tovább fejlődhessenek. A szakmai és etikai oktatásra való összpontosítás nemcsak hogy elősegíti a tisztviselők személyes vágyainak és érzelmeinek kezelését, hanem hozzájárul a hatékony, felelős és integritást tiszteletben tartó közigazgatáshoz is.

1. Egy olyan munkakörnyezet kialakítása, ahol a tisztviselők érzik, hogy biztonságban megoszthatják aggályaikat és kihívásaikat, elősegítheti az érzelmi támogatás és az egymás iránti felelősségvállalás légkörét.
2. A munka és magánélet egyensúlya, az egyéni jólét fontosságának hangsúlyozása – beleértve a szabadidőt, a hobbiakat és a családi életet – segíthet a tisztviselőknek fenntartani az emocionális egyensúlyt és csökkenteni a munkájukat befolyásoló stresszt.
3. Ezek az intézkedések segítenek a tisztviselőknek távol maradni attól, hogy vágyaik felkavarják érzéseiket, biztosítva, hogy hatékonyan és tisztességesen végezhesék munkájukat a köz érdekében.

II.3. Vezetői szabadság

Az alkotáshoz általában szabadság kell a közzolgálatban is, amelyek innovációt, kreativitást és a változtatás menedzselésének fontosságát húzzák alá. Ahhoz, hogy a kreativitás és az alkotás szabadsága érvényesülhessen a közzolgálatban, szemléletváltásra van szükség mind a szervezeti kultúrában, mind a működési struktúrában. A bürokratikus akadályok csökkentése és a kockázatvállalás elfogadása elengedhetetlen ahhoz, hogy a közzolgálat dinamikusabban és hatékonyabban tudjon reagálni a változó társadalmi igényekre.

A szüntelen társadalmi változásra, egyes nézetek szerint stratégia, struktúra és kultúra változással kell reagálni,⁸⁸ más nézetek a logikai inkrementalizmus,⁸⁹ vagy a társadalmi funkciók változatlanságának hívei, melyek nem a cselekvés elutasítását jelentik, hanem egy stabil belső alap fenntartását, amely lehetővé teszi, hogy az ember rugalmasan és hatékonyan alkalmazkodjon a környezete változásaihoz. Az ilyen hozzáállások elősegíthetik a stressz kezelését, a konfliktusok enyhítését, és összességében pozitívan hozzájárulhatnak az életminőséghez.⁹⁰ Az innováció és a kreativitás elősegítésének gondolata a közzolgálatban azt jelzi, hogy rugalmasabb munkakörnyezetre van szükség. A hagyományostól eltérő, rugalmasabb munkarendszerek és munkavégzési módszerek – mint például agilis módszertanok – bevezetése segítheti a kreatív gondolkodást és az innovációt a közzolgálatban. Innovációs laborok és szabadzónák kialakítása által.

Az agilis módszertanok a közzsférában, hasonlóan a magánszektorhoz, olyan rugalmas projektmenedzsment-technikákra utalnak, amelyek alkalmazkodóképességet, gyors reagálást és folyamatos fejlesztést helyeznek előtérbe. A közzsféra esetében ez különösen fontos lehet,

⁸⁷ Bővebben lásd: Közzszolgálati továbbképzési portfólió. NKE Budapest, 2023.

⁸⁸ Grundy, Tony: Accelerating strategic change: the internal stakeholder dimension. In Strategic Change, Vol. 6, No. 1, 1997, 49. o.

⁸⁹ Újhelyi Mária: https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4515/1/VT_2004n5p14.pdf.

⁹⁰ Bővebben lásd: Ladányi, János et. al.: Szociális és etnikai konfliktusok. Válogatott tanulmányok (1975-2010). <https://tatk.elte.hu/dstore/document/1555/ladanyi1.pdf>.

mivel itt a gyakran változó politikai prioritásokhoz, társadalmi igényekhez és technológiai kihívásokhoz kell igazodni. Az agilis módszertanok célja, hogy elősegítsék a hatékony és átlátható projektmenedzsmentet, ösztönözve ezzel a közszolgáltatások folyamatos javulását. Az agilis módszertan rendszertani elemei, az iteratív fejlesztés,⁹¹ a felhasználó-központúság,⁹² a rugalmas tervezés,⁹³ a kollaboratív munkavégzés,⁹⁴ valamint a folyamatba épített értékelés és visszajelzés.⁹⁵ Az agilis módszertanokkal kapcsolatos ismeretek és elméletek megismeréséhez és megértéséhez és alkalmazásához számos eszköz rendelkezésre áll: könyvek, online kurzusok, szakmai blogok és cikkek.⁹⁶ A közigazgatás számára létrehozott innovációs laborok vagy „szabadzónák” biztosíthatnak egy kísérletezésre alkalmas környezetet, ahol új ötleteket lehet tesztelni anélkül, hogy azok azonnal a teljes rendszerre hatással lennének.

Továbbképzések és műhelymunkák a kreativitás területei. A kreatív gondolkodást és az innovatív megoldáskeresést elősegítő képzések és workshopok lehetővé teszik a közszolgálati dolgozók számára, hogy fejlesszék képességeiket és új módszereket sajátítsanak el. Nyitottság a kísérletezés nélkül aligha lehetséges innováció, bármely területen. A közszolgálati vezetők által tanúsított nyitottság és támogatás a kísérletezésre és a hibázásra adható lehetőség nélkülözhetetlen ahhoz, hogy az alkalmazottak merészebbek legyenek az újításban. Interdiszciplináris együttműködésre van szükség, mert az ágazatok közötti, illetve a közszolgálat és a privát szektor, valamint az akadémiai világ közötti együttműködés elősegítheti az új ötletek és megközelítések megosztását. Az alkotáshoz tehát szükség van némi szabadságra, ami lehetővé teszi a hagyományostól eltérő megoldások keresését és kipróbálását a közösség javát szolgáló projekteken és politikákban. A technológia és az adatmegosztás ugyanis átalakíthatja a kormányzati szolgáltatásokat, és teremthet olyan környezetet, amely elősegíti az innovatív megoldások megtalálását a közszolgálati kihívásokra.⁹⁷ Bár a kreatív bürokrácia nem új keletű fogalom,⁹⁸ minduntalan hangsúlyozni kell a kreatív megoldások és a rugalmas gondolkodás fontosságát.

A közszektorban rejlő vállalkozói lehetőségekre is összpontosítanunk kell,⁹⁹ vizsgálva, hogy miként lehet az állami politikákat úgy formálni, hogy azok előmozdítsák a technológiai innovációt és a kreatív vállalkozói szellemet. Nemcsak az innováció és a kreativitás fontosságát hangsúlyozzuk a közszolgálatban, hanem konkrét útmutatást és esettanulmányokat is kínálunk arra vonatkozóan, hogy a közszolgálati vezetők miként

⁹¹ Iteratív fejlesztésen a projektek rövid, iteratív ciklusokban (sprintekben) megvalósítását értjük, ami lehetővé teszi, hogy gyorsan reagáljunk a változásokra és folyamatosan finomíthassuk a projektek céljait és eredményeit.

⁹² Felhasználó-központúság alatt a végfelhasználói igények és visszajelzések hangsúlyos figyelembe vételét értjük, ami segít biztosítani, hogy a fejlesztett szolgáltatások vagy termékek valóban megfeleljenek a célcsoport elvárásainak.

⁹³ Rugalmas tervezésen a túlzottan merev, előre meghatározott tervektől, történő elmozdulást értjük, mely lehetővé teszi a projektsapatok számára, hogy rugalmasan kezeljék a változásokat és az új kihívásokat.

⁹⁴ Kollaboratív munkavégzés alatt a projektsapatok közötti, valamint a csapatok és az érintettek közötti szoros együttműködést és kommunikációt értjük, ami növeli a projektek sikerességét és elfogadottságát.

⁹⁵ Folyamatba épített értékelésen és visszajelzésen olyan rendszeres értékeléseket és retrospektív megbeszéléseket értünk, melyek biztosítják, hogy a munkacsoportok időben észleljék és orvosolják a problémákat, valamint kiaknázhassák a további lehetőségeket.

⁹⁶ Bővebben lásd: Cohn, Mike: *Agile Estimating and Planning*, Pearson, 2005. Sutherland, Jeff: *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. Crown Currency, 2014. Poppendieck, Mary – Poppendieck, Tom: *Lean Software Development: An Agile Toolkit* Addison-Wesley Professional 2003. https://www.agileleanhouse.com/lib/lib/News/More_Praise_for_Scrum_The_Art_of_Doing_T.pdf.

⁹⁷ Bővebben lásd: Bason, Christian: *Leading public sector innovation (second edition): Co-creating for a better society*. Bristol University Press, Policy Press, 2018.

⁹⁸ Bővebben lásd: Landry, Charles: *The Creative Bureaucracy & its Radical Common Sense* ISBN 10: 1908777087 - ISBN 13: 9781908777089 - Comedia – 2017.

⁹⁹ Bővebben lásd: Leyden, Dennis Patrick – Link, Albert N.: *Public Sector Entrepreneurship: U.S. Technology and Innovation Policy*. Oxford University Press, New York, 2015.

alakíthatnak ki egy olyan környezetet, amely elősegíti a kreativitást, a kísérletezést és az újítást. Új perspektívákból kell megközelítenünk a közszolgálati munka tervezését és kivitelezését.

II.4. Stresszkezelés képessége a munkahelyen

A tisztviselők munkája gyakran magában foglalja a nehéz döntések meghozatalát, a felelősség súlyát, valamint a nyilvánosság és az érintettek magas elvárásait. Mindez fokozott stresszhez vezethet. Ha a stressz kezelésére nem kerül sor megfelelő módon, a kimerültség és a kiégés kialakulásának kockázata jelentősen növekszik. A mentális és érzelmi stressz, különösen, ha hosszabb időn keresztül áll fenn, jelentős hatással lehet a fizikai és pszichológiai jólétre.¹⁰⁰ Ez a kimerültség többféleképpen is megmutatkozhat, például fáradékonyságban, motivációcsökkenésben, teljesítmény romlásában, döntéshozatali képesség csökkenésében, sőt, akár az egészségi állapot általános romlásában is. A kiégés megelőzése és a mentális egészség megőrzése érdekében a munka és magánélet között kulcsfontosságú lehet a stressz kezelése.

Barátok, családtagok vagy szakmai támogató csoportok segíthetnek a stressz oldásában, ahol a tisztviselők megoszthatják aggodalmaikat és érzéseiket. A stresszkezelési technikák, erőforrás koncentráció technikák, ilyen például a meditáció, a jóga, a rendszeres testmozgás, vagy akár a hobbi tevékenységek bevetethetők a relaxáció elősegítésére és a mentális egészség támogatására. Pszichológusok, pszichiátriai szakemberek vagy tanácsadók segítségével a tisztviselő feldolgozhatja a stresszt kiváltó érzelmeket és gondolatokat, amelyek a kiégéshez vezethetnek.¹⁰¹ Napjainkban már a feladatok automatizálásával és delegálásával is csökkenthetjük a munkaterhet, így segítve megelőzni a lelki és fizikai kimerültséget. A már említett önreflexió és önismeret is csökkentheti a stresszt. A tisztviselőnek rendelkeznie kell alapvető pszichológiai ismeretekkel, tisztában kell lennie saját határaival, és fel kell ismernie, mikor van szükség szünetre, vagy mikor kell segítséget kérnie.

Megfelelő lépésekkel és stratégiákkal a kimerültség és kiégés kockázata csökkenthető, lehetővé téve, hogy a tisztviselők hosszú távon is hatékonyan és egészségesen tudjanak működni.

II.5. Károk minimalizálása, és a felelősség elvei

A károk minimalizálásának elve széles körű megközelítéseket és intézkedéseket foglal magában, amelyek célja a tisztviselők által okozott negatív hatások csökkentése,¹⁰² miközben fokozzák azok pozitív társadalmi és gazdasági hozzájárulásait:

1. Károk minimalizálásában különösen fontos a kockázatelemzés és a hatásvizsgálat. Mielőtt egy új közigazgatási rendszert bevezetnének vagy alkalmaznának, alaposan elemezni kell a lehetséges károkat, beleértve az adatvédelmi, biztonsági, társadalmi és etikai kockázatokat. Ez lehetővé teszi a fejlesztők számára, hogy előre láthassák és minimalizálhassák ezeket a potenciális károkat.
2. Adatvédelem és biztonság szintén kiemelkedő területe a kárminimalizálásnak. Közigazgatási rendszerek tervezésekor és fejlesztésekor alapvető fontosságú az adatok

¹⁰⁰ <https://www.mhe-sme.org/wp-content/uploads/2023/04/MENTLI1.pdf>.

¹⁰¹ Bővebben lásd: Borbély Zsuzsanna: Egészségmagatartás, kiégés, mentális egészség – különbségek a munkahelyi stressz megélésében. Doktori (PhD) értekezés, NKE Budapest, 2023.

¹⁰² Lásd például: 225/2009. (X. 14.) Korm. rendelet - az elektronikus közszolgáltatásról és annak igénybeviteléről 26 § (5) bek.

védelmének és biztonságának biztosítása. Ez magában foglalja a személyes adatok titkosítását, az adatkezelési eljárások érthetőségét és a felhasználók adatvédelmi jogainak tiszteletben tartását.

3. Felelősségvállalás és elszámoltathatóság csak megfelelő adminisztráció alkalmazásával történhet. Tisztviselőknek vállalniuk kell a felelősséget a közigazgatási rendszerek által okozott károkért. Az elszámoltathatóság biztosítása, például auditálási naplók és átlátható döntési folyamatok révén, segíthet azonnal azonosítani és kezelni a károkat.
4. Társadalomtól függő közigazgatási rendszerben szükség van társadalmi és etikai felelősségvállalásra. Közigazgatási rendszer fejlesztőinek és alkalmazóinak figyelembe kell venniük a közigazgatási rendszerek társadalmi hatásait, többek között a munkaerőpiacra, az oktatásra és a társadalmi egyenlőségre gyakorolt hatásokat. Az etikus tisztviselői munka fejlesztéséhez hozzá tartozik a diszkrimináció és előítéletek kiküszöbölése mindennapi munkájukból.
5. Folyamatosan monitorozni és értékelni szükséges a tisztviselők magatartását a nem várt károk vagy problémák azonosítása és kezelése érdekében.
6. Be kell vonni az érdekelt feleket, tisztviselőket, ügyfeleket, közösségeket és a szakértőket, a közigazgatási rendszerek tervezésébe és értékelésébe, mert az segíthet jobban megérteni és kezelni azok potenciális kárait.

A tisztviselők felelőssége a közszolgálatban többdimenziós és széleskörű. Magában foglalja különösen jogszabályok és előírások betartását, munkájuk értelmezhetőségét és elszámoltathatóságát, etikus viselkedésüket,¹⁰³ a köz javára történő felelősségvállalásukat, közszolgáltatások hatékony és igazságos nyújtását, az erőforrások felelősségteljes kezelését és a lakosság szükségleteinek kiemelt figyelembe vételét, professzionalizmusukat, állampolgárok felé való felelősségüket, biztonságos szolgáltatásnyújtásukat és adatvédelem magas szintjének biztosítását.¹⁰⁴

II.6. Teljesítmény, jogszabályok betartása, betartatása, kíméletesség

A teljesítmény, a jogszabályok betartása és a kíméletesség összefüggenek, nem választhatók el egymástól, különösen a közszolgálatban és a vállalatirányításban. E három elem együttes figyelembevétele lehetővé teszi szervezetek számára, hogy etikusak, fenntarthatóak és társadalmilag felelősségteljesek legyenek, miközben stratégiai céljaikat is elérhetik. A közszféra és a magánszféra is integrálhatják a társadalmi felelősségvállalást (CSR) stratégiai megközelítésükbe, kezelve a jogszabályok betartását és az empátia (kíméletesség) szerepét a teljesítményben.¹⁰⁵ A CSR-tevékenységek hozzájárulhatnak a közszféra és a vállalati hírnév javításához, az ügyfelekkel való kapcsolatok erősítéséhez és a jogi követelmények teljesítéséhez. Az etikus vezetés fontosságát hangsúlyozhatjuk, ami magában foglalja a jogszabályok betartását, az empátia kultúrájának kialakítását és a kiemelkedő teljesítmény elérését. Szükséges etikai normák és értékek beépítése a szervezeti kultúrába.¹⁰⁶ Szervezeteknek integrált szemléletben kell kezelniük a pénzügyi és nem pénzügyi teljesítménymutatókat – beleértve a társadalmi felelősségvállalást és a jogszabályi

¹⁰³ Lásd például: 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról, preambulumban.

¹⁰⁴ Bővebben lásd: Makkos Nándor: Egyenlő bánásmód a közszolgálatban. PhD értekezés. NKE, Budapest, 2021.

¹⁰⁵ Bővebben lásd: Rasche, Andreas et al.: Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication, Governance. Cambridge University Press, New York, 2017.

¹⁰⁶ Bővebben lásd: Leigh, Andrew: Ethical Leadership: Creating and Sustaining an Ethical Business Culture. Kogan Page, London, 2013.

megfelelést. Ez a megközelítés lehetővé teszi a kiegyensúlyozott módon történő teljesítményértékelést, figyelembe véve a kíméletesség és a jogi kötelezettségek teljesítésének jelentőségét is.¹⁰⁷ A kíméletesség és a profitérdekeltség sikeresen kiegyensúlyozható, az empátia és a társadalmi felelősségvállalás a siker kulcsává válik, ösztönözve a jogszabályok szigorú betartását és a magas teljesítményt.¹⁰⁸ A teljesítmény, a jogszabályok betartása és a kíméletesség összefügg a közszolgálati és a vállalati környezetben, és ezeknek az elemeknek a kölcsönös megerősítése sikeres és fenntartható működéshez vezet.

II.7. Jogról lemondás, jogkorlátozás

A közszolgálatban álló tisztviselők vállalják bizonyos jogaik korlátozását annak érdekében, hogy hivatali kötelezettségeiknek eleget tegyenek, etikai normáik szerint cselekedjenek, és fenntartsák az állampolgárok bizalmát.¹⁰⁹ Bizonyos esetekben a tisztviselőknek privát információikat, vagyonynyilatkozatukat vagy pénzügyi érdekeltségeiket is nyilvánosságra kell hozniuk, hogy biztosítsák az átláthatóságot és elkerüljék az összeférhetetlenséget.¹¹⁰ El kell tűrniük szólásszabadságuk korlátozását, mert előfordulhat, hogy bizonyos témákról nem nyilatkozhatnak, vagy nem oszthatnak meg információkat a nyilvánossággal, különösen, ha az nemzetbiztonságot vagy más érzékeny ügyeket érint. Összeférhetlenségi szabályok körében gyakran előírják, hogy a tisztviselők ne tartsanak fenn bizonyos üzleti érdekeltségeket, vagy ne vegyenek részt bizonyos tranzakciókban, hogy elkerüljék az érdekellentéteket. Magánélet korlátozásait is kell tűrniük, magas rangú tisztviselőknek, utazási korlátozások, illetve biztonsági előírások miatt. E korlátozások célja általában az, hogy a tisztviselők hivatali idő alatt az állampolgárok érdekeit szolgálják, elkerüljék az összeférhetlenséget és fenntartsák az állam intézményeinek integritását. Ezek a korlátozások segíthetnek abban is, hogy a tisztviselők tevékenységét a jogi és etikai normák irányítsák.

II.8. Magtartási szabályok megsértésének jogi szankcionálása

A tisztviselő általában nem tanúsíthat olyan magatartást, amely hivatalához méltatlan, vagy amely pártatlan, befolyástól mentes tevékenységét veszélyeztetné. Az Alaptörvény 2. cikkének (1) bekezdése alapján „[á]ltalánosan kötelező magatartási szabályt az Alaptörvény és az Alaptörvényben megjelölt, jogalkotó hatáskörrel rendelkező szerv által megalkotott, a hivatalos lapban kihirdetett jogszabály állapíthat meg.” Magatartás ellenőrzésének meg kell felelnie a jogszerűség, függetlenség, hitelesség, megbízhatóság követelményeinek. „Magatartás” alatt ugyanakkor nemcsak cselekmény végzését, hanem cselekmény elvégzésének tűrését, vagy a magatartással való felhagyást is értem.

A jogi normasértés vizsgálatában alapvető, de nem kizárólagos a jogi norma értelmezése, mely szerint az háromelemű: hipotézis – diszpozíció – szankció szerkezetű.¹¹¹

¹⁰⁷ Bővebben lásd: Kaplan, Robert S. – Norton, David P.: *_Balanced_Scorecard_-_3_articles-libre.pdf*.

¹⁰⁸ Bővebben lásd: Benioff, Marc – Southwick, Karen: *Compassionate Capitalism: How Corporations Can Make Doing Good an Integral Part of Doing Well*. Franklin Lakes, Career Press, NJ, USA, 2004.

¹⁰⁹ Különösen a véleménynyilvánítási szabadság, gyülekezési jog, szabad mozgás és a tartózkodási hely szabad megválasztása jogának korlátozása.

¹¹⁰ 2012. évi CCV. törvény a honvédek jogállásáról 3§ (2) bek.

¹¹¹ Nagy Marianna: A közigazgatás szankciórendszere. In Jakab, András et. al. (szerk.): *Internetes Jogtudományi Enciklopédia* (Közigazgatási jog rovat, rovatszerkesztő: Balázs István) <http://ijoten.hu/szocikk/a-kozigazgatasszankciorendszere> (2019). [16].

Nagy aláhúzza, hogy „a közigazgatási jogi norma önmagában is képes érvényesülni.”¹¹² Normasértés értelmezéséhez hozzátartozik a jog(szabály)-ellenességen kívül, a hátrány bekövetkezése, vagy annak lehetősége és a társadalomra való veszélyesség.

A klasszikus jogász elgondolás a büntethetőség magatartás értékelésén a cselekmény szándékos, (egyenes vagy eshetőleges) voltát, illetve a mulasztás (kötelezettségellenes nem tevés) vizsgálatát érti. Kis azonban a közigazgatási szankciók esetében a szubjektív alapot mérvadónak tartja.¹¹³ E kategorizálás alkalmas az egyes esetek jogellenességének megítélésére.

A jogalkotó a bíróságot kötelezi, hogy a jogsértővel szemben alkalmazható jogkövetkezmények megállapítása körében, minden esetben az arányosság és a fokozatosság elvének megfelelően járjon el, a jogállamiság és a jogbiztonság elveinek megfelelő modern és objektív szankciórendszert alakítson ki. A szankciórendszernek eleget kell tennie, a jogtudomány és a joggyakorlat, valamint a bírói ítélkezési gyakorlat által a szankcionáló normák tekintetében támasztott követelményeknek, elvárásoknak. Jogellenes magatartások megsértésekor szankciórendszert a közigazgatási hatóság is alkalmaz. Amennyiben a jogellenes magatartást a bíróság értékeli, a bíróság a jogsértő magatartás csekély súlya miatt büntetés kiszabását mellőzheti, vagy kötelezheti az elkövetőt a megsértett rend helyreállítására, jogsértésektől való tartózkodásra, jogszerű magatartás tanúsítására, ill. az elkövetőt a jogsértéstől eltilthatja, bírság megfizetésére kötelezheti, vagy elzárásra is ítélni. A büntetés letöltése helyének is vannak fokozatai, mert a büntetés a büntett súlyának megfelelően házi őrizetben,¹¹⁴ fogházban, börtönben és fegyházban tölthető le. Azonban a büntetés mértéke egyes intézményen belül is fokozható, ha az elítélt magatartása, az együttműködési készsége, és a reintegrációs tevékenységben való részvétele nem megfelelő,¹¹⁵ vagy saját, vagy mások életét, testi épségét, illetve vagyontárgyakat súlyosan sértő vagy veszélyeztető magatartást tanúsít.¹¹⁶ Az elítélt fenyítése magánelzárással, és részlegre helyezéssel is történhet, mely alkalmazható, ha az elítélt a végrehajtás rendjének megtartására vonatkozó utasítással nyíltan szembehelyezkedik és ezzel a magatartásával rövid időn belül kiszabott többszöri fegyelmi fenyítés ellenére sem hagy fel.¹¹⁷ Jogellenes magatartás utasításra is elkövethető, melynek értékelése egyenlő bánásmód megsértése esetén a magatartás holisztikus értékelését is jelentheti.¹¹⁸

Jogsértések jórészt elkerülhetők egyenes utasítások adásával, azok követésével, és az egyszzerűségekre való törekvéssel.

III. Átlátható közigazgatás

A transzparencia jelentőségét a közszolgálatban is a folyamatos bizalomépítéssel, felelősség és elszámoltathatósággal és az etikai és jogi megfelelés háromszögével foglalhatjuk össze.

¹¹² Nagy: i.m. [1] ill.[15].

¹¹³ Kis Norbert: Megérett az idő, arra, hogy a közigazgatási büntetőjogot megcsináljuk! In Mezey Barna – Révész T. Mihály (szerk.): Ünnepi tanulmányok Máthé Gábor 65. születésnapja tiszteletére. Budapest, Gondolat, 2006, 288-308. o.

¹¹⁴ Bár a házi őrizet nem büntetés, hanem kényszer intézkedés, azt a szabadság vesztes letöltésébe, pénzbüntetésbe, közérdekű munkába a bíróság beszámítja.

¹¹⁵ 2023. évi XCVII. törvény - büntetőjogi tárgyú és ehhez kapcsolódóan egyéb törvények módosításáról 99 § (1) bek. a) pont.

¹¹⁶ 2023. évi XCVII. törvény 109 § (1) bek. b) pont.

¹¹⁷ 2023. évi XCVII. törvény 109 § (1) bek. c) pont.

¹¹⁸ Bővebben lásd: Makkos Nándor: Instruction in a holistic approach to discrimination. In Belügyi Szemle. A Belügyminisztérium Szakmai Tudományos Folyóirata, 2020/1. szám, 68. évf. Special Issue pp. 79-93.

1. Az átlátható közigazgatási rendszer és adathalmaz-felhasználás érdekében fontos, hogy a használt rendszer, az adatforrások és döntéshozatali mechanizmusok a társadalom számára nyíltan hozzáférhetővé és érthetővé váljanak.¹¹⁹
2. Dokumentálás és jelentéskészítés jelentőségteljes a közigazgatási rendszerek tervezése, fejlesztése és alkalmazása során. Az elvégzett lépések részletes dokumentálása és ezek nyilvánosságra hozatala állandó és fontos feladat marad.¹²⁰
3. Kommunikáció és párbeszéd az állampolgárokkal és érdekelt felekkel a közigazgatás működéséről és hatásairól is szól.¹²¹
4. Digitális felhasználói felületek kialakítása napjaink kihívása, mert közigazgatási rendszerek felhasználói felületeinek tervezésekor a döntéshozatali folyamatok egymásra épülésének és könnyű érthetőségének biztosítása elementáris követelmény.¹²²
5. Független auditálás és ellenőrzés, szintén szükséges a közigazgatási rendszerek rendszeres ellenőrzése és auditálása folyamán, mely független szakértők által történik, és amelyek az átláthatósági és felelősségvállalási követelmények teljesülését segítik.¹²³ Kaiser szerint „az átláthatóság alapvetően eredmény, amelynek hatása a bizalom.”¹²⁴

A transzparencia elve tehát alapvető fontosságú a tisztviselők alkalmazásainak sikeres és felelősségteljes működéséhez a közszolgálatban. Ez nemcsak a technológiai megoldások javítását célozza, hanem a közigazgatás integritásának és a demokratikus folyamatok megerősítésének elősegítésére is szolgál.¹²⁵

Magatartási előírások jogon, belüli és jogon kívüli megalapozása tehát egy összetett folyamat, amely az etikai, társadalmi, filozófiai és technológiai szempontok integrálását is igényli. A cél az, hogy olyan irányelveket hozzanak létre, amelyek nem csak a jogi előírásoknak felelnek meg, hanem elősegítik a mesterséges intelligencia (AI) technológiák felelősségteljes és etikus alkalmazását a közigazgatásban.

IV. Összefoglalás

Az emberi tulajdonságok és magatartási elvek formálják azt, hogyan gondolkodunk, hozunk döntéseket, viselkedünk szakmai és magánéletünkben. Ez befolyásolja azt a kulturális és társadalmi szövetet, amelyben élünk. A legértékesebb emberi tulajdonságok pszichológiai, filozófiai és társadalmi, kulturális, történelmi és egyéni nézőpontoktól függően eltérőek lehetnek, de általában olyan jellemzők, amelyek elősegítik a közösségi összetartozást, az együttműködést, az egyén jólétét és a társadalmi harmóniát. Ilyen tulajdonságok az értelmi és érzelmi intelligencia, vezető képesség, önazonosság, szerethetőség, hozzáértés, bátorság, belső erő. E tulajdonságok szerepet kapnak a kritikus gondolkodás, probléma megoldás, döntéshozatal, feladatok testre szabása, önreflexió esetében vagy a reziliencia fejlesztése

¹¹⁹ OECD Reports on Digital Government and Open Data.

¹²⁰ Bővebben lásd: Dennis, Alan et. al.: System Analysis and Design. Fifth Edition. John Wiley & Sons, Inc., Danvers, 2012, 65. o.

¹²¹ Reports and Guidelines by the United Nations Public Administration Network (UNPAN).

¹²² Bővebben lásd: Digital Government: Building a 21st Century Platform to Better Serve the American People.

¹²³ Bővebben lásd: Keating, Lori: Performance Auditing of Public Sector Property Contracts. Taylor & Francis, London, 2011.

¹²⁴ Kaiser Tamás (szerk.): Hatékony közszolgálat és jó közigazgatás-nemzetközi és európai dimenziók. NKE, 2014, 5. o.

¹²⁵ Lásd például: 2015. évi XLI. törvény - a Nemzetközi Beruházási Bank megalapítása tárgyában, Moszkvában, 1970. július 10-én aláírt és 1990. december 20. napján módosított Egyezmény és az Egyezményhez csatolt Alapszabály, továbbá az ezek módosításáról szóló Jegyzőkönyv, valamint a Jegyzőkönyv részes államává váláshoz kiadott értesítések kihirdetéséről. 16. cikkely. 3/2019. (IV. 8.) AB határozat II. [32].

során.

Kiemeltem a harmónia és a béke fontosságát a közszolgálatban. Az emberi lények kooperáción alapuló múltja elősegíthette a csoportok közötti harmóniát. Úgy vélem, hogy az erkölcsi érzék és a racionális gondolkodás lehetővé teszi az emberek számára a béke értékének felismerését. Az emberek képesek az empátiára és pro-szociális viselkedésre, ami elősegíti a kölcsönös együttérzést és békekötést. A harmónia megteremtése a tisztviselői munkában az együttműködés és a közös cél felé való elmozdulást jelenti, ahol az érdekelt felek igazságosan és tiszteletben tartva együttműködnek. Az erős érzelmek és vágyak elburjánzása akadályozhatja a professzionális döntéshozatali folyamatokat és befolyásolhatja a munka minőségét. Ennek ellenére fontos, hogy a tisztviselők ne viselkedjenek „gépiesen”, hanem megőrizték az emberi érzékenységet, az empátiát és a személyre szabott hozzáállást. A tisztviselőknek alkalmazkodniuk kell az új kihívásokhoz és fenntartaniuk magas etikai normáikat és integritásukat, figyelembe véve egyidejűleg az egyedi igényeket és körülményeket. Hangsúlyozom tehát a szakmai és személyes fejlődés jelentőségét és azt, hogy a tisztviselőknek szükséges folyamatosan fejleszteniük kulturális és érzelmi intelligenciájukat a munkahelyi harmónia és tevékenységük hatékonyságának fenntartása érdekében.

Felhasznált irodalom

Adolphs, Ralph – Anderson, David J.: The neuroscience of emotion: A new synthesis. Princeton University Press, 2018 DOI: <https://doi.org/10.23943/9781400889914>

Asendorpf, Jens: The Malleability of Behavioral Inhibition: A Study of Individual Developmental Functions. In *Developmental Psychology*, Vol. 30, No. 6, 1994 DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0012-1649.30.6.912>

Ashton, Michael C.: Mental Ability January 2023. DOI: 10.1016/B978-0-323-85950-9.00012-1.

B.A. Visser et al. Beyond g: Putting multiple intelligences theory to the test. In *Intelligence* Vol. 34, 2006, pp. 487-502 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intell.2006.02.004>

Balaji, Bheem – Krishnaiyahs, Reddys: Non Verbal Communication Cues: an Urgent Required Skill for Achieving Effective Communication. June 2012, In *International Journal of Scientific Research* Vol. 2, No. 11. 2012. DOI: 10.15373/22778179/NOV2013/68.

Balaton Mónika: Közzolgálati kommunikáció, ügyfélszolgálatok alapismeretei NKE, 2017

Barrett, Lisa Feldman: *How Emotions Are Made: The Secret Life of the Brain* Houghton Mifflin New York, 2017

Barsky, Allan: *Conflict Resolution for the Helping Professions*. Third Edition, Oxford, 2017

Bason, Christian: *Leading public sector innovation (second edition): Co-creating for a better society*. Bristol University Press, Policy Press, 2018 DOI: <https://doi.org/10.56687/9781447336259>

Bazerman, Max – Don A. Moore: *Judgment in Managerial Decision Making*. 8th ed. John

Wiley & Sons, 2013

Bennett, Colin J. – Raab, Charles D.: Data Protection and Privacy in the Information Age The MIT Press, 2006

Benioff, Marc – Southwick, Karen: Compassionate Capitalism: How Corporations Can Make Doing Good an Integral Part of Doing Well. Career Press, Franklin Lakes, NJ, USA, 2004

Blunt, Carolyn – Hill-Wilson, Martin: Delivering Effective Social Customer Service: How to Redefine the Way You Manage Customer Experience and Your Corporate Reputation. John Wiley & Sons, 2013 DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118662663>

Boehm, Christopher: Hierarchy in the Forest: The Evolution of Egalitarian Behavior. Harvard University Press, Cambridge, 1999 DOI: <https://doi.org/10.4159/9780674028449>

Borbély Zsuzsanna: Egészségmagatartás, kiégés, mentális egészség – különbségek a munkahelyi stressz megélésében. Doktori (PhD) értekezés. NKE, Budapest, 2023

Byerly, T. Ryan et. al.: Others-centeredness: A uniquely positive tendency to put others first. February 2022. In Personality and Individual Differences, Vol. 186, No. 2, 111364 DOI: 10.1016/j.paid.2021.111364.

Cohn, Mike: Agile Estimating and Planning, Pearson, 2005

Cox, Raymond W. et.al.: The Ethics of Public Administration: The Challenges of Global Governance, World Bank Governance Indicators

Denhardt, Robert et. al.: Public Administration: An Action Orientation. Seventh Edition, Suzanne Jeans, Boston, 2014

Dennis, Alan et. al.: System Analysis and Design Fifth Edition John Wiley & Sons, Inc. Danvers, 2012

Desmond Ebuenyi, Ikenna: Use of Assistive Technology for Persons with Psychosocial Disability: Systematic Review. November 2023. In JMIR Rehabilitation and Assistive Technologies. Vol. 10, No. 1, e49750 DOI: 10.2196/49750

Dweck, Carol S.: Mindset: The New Psychology of Success. Random House, New York, 2007.

Fisher, Roger et. al.: Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving. Penguin Books, New York, 2011

Floridi, Luciano: Understanding Artificial Intelligence Ethics and Safety. Oxford University Press, 2023

Foucault, Michel: Surveiller et punir: Naissance de la prison, Paris, 1975

Frederickson, H. George – Rohr, John A.: Ethics and Public Administration. Routledge, New York, 1993.eBook, 2015 DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315704524>

Floridi, Luciano (ed.): *The Cambridge Handbook of Information and Computer Ethics*. First Edition. Cambridge, 2010 DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511845239>

Frederickson, H. George: *The Spirit of Public Administration*. Jossey-Bass, 1996

Frivaldszky János: Az emberi személy és annak méltósága jogfilozófiai perspektívában – különös tekintettel a jogalanyisághoz és az élethez való jog aktuális kérdéseire. In *Acta Humana*, 2014/1. szám, 7-73

Gladwell, Malcolm: *Blink! die Macht des Moments*. Piper, München, 2007

Goleman, Daniel: *Emotional intelligence*. Bantam Books, New York, 2005

Goleman, Daniel: *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* Bloomsbury, 1995.

Grundy, Tony: Accelerating strategic change: the internal stakeholder dimension. In *Strategic Change*. Vol. 6, No. 1, 1997 DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199701\)6:1%3C49::AID-JSC242%3E3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199701)6:1%3C49::AID-JSC242%3E3.0.CO;2-L)

György István – Hazafi Zoltán: *Közszolgálati életpályák a közigazgatásban és a rendvédelemben*. Dialóg Campus, Budapest, 2018

Haidt, Jonathan: *The Happiness Hypothesis: Finding Modern Truth in Ancient Wisdom*. Basic Books, 2006

Hazafi Zoltán (szerk.): *Kormányzati személyzetpolitika* Dialóg Campus Budapest, 2019

Hazafi Zoltán: *Közszolgálati jogunk a változó nemzetközi és hazai térben (de lege lata, de lege ferenda)*. PhD. értekezés. PTE, Pécs, 2010.

Henry, Nicholas: *Public Administration and Public Affairs*. 13th Edition, Routledge, Georgia, 2017 DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315530536>

Hofstede, Geert, et.al.: *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Third edition, McGraw Hill Professional, 2010

Johnson, Spencer: *Who Moved My Cheese?* G. P. Putnam's Sons, 1998

Kahneman, Daniel – Tversky, Amos: *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*. In *Econometrica*, Vol. 47, No. 2, 1979

Kaiser Tamás (szerk.): *Hatékony közzolgálat és jó közigazgatás-nemzetközi és európai dimenziók*. NKE, Budapest, 2014

Kant, Immanuel: *Zum ewigen Frieden: Ein philosophischer Entwurf*. Königsberg, 1795

Katzenbach, Jon R. – Smith, Douglas K.: *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Press Books, 2015

Keating, Lori: Performance Auditing of Public Sector Property Contracts. Edition 1, Taylor & Francis, London, 2011

Keyesers, Christian: The Empathic Brain. Social Brain Press, 2011 DOI: <https://doi.org/10.3389/conf.fnhum.2012.208.00001>

Kiss György (szerk.): Közszolgálati életpályák jogi szabályozása. Dialóg Campus, Budapest, 2019

Kis Norbert: Megérett az idő, arra, hogy a közigazgatási büntetőjogot megcsináljuk! In Mezey, Barna – Révész T. Mihály (szerk.): Ünnepi tanulmányok Máthé Gábor 65. születésnapja tiszteletére. Budapest, Gondolat, 2006

Klimes-Dougan, Bonnie – Kistner Janet: Physically Abused Preschoolers' Responses to Peers' Distress. July 1990. In Developmental Psychology, Vol. 26, No. 4, pp. 599-602 DOI: 10.1037/0012-1649.26.4.599

Kotter, John P.: Leading Change. Harvard Business Review Press, 2012

Kovács Katalin – Tóth Péter: A konfliktuselemzés módszertani iskoláiról. Dialóg Campus, Budapest, 2020

Ladányi János et. al. Szociális és etnikai konfliktusok. Válogatott tanulmányok (1975-2010)

Landry Charles: The Creative Bureaucracy & its Radical Common Sense, 2017

Lazarus, Richard S., Folkman, Susan: Stress, Appraisal, and Coping. Springer, New York, 1984

Leigh, Andrew: Ethical Leadership: Creating and Sustaining an Ethical Business Culture. Kogan Page, London, 2013

Leyden, Dennis Patrick – Link, Albert N.: Public Sector Entrepreneurship: U.S. Technology and Innovation Policy. Oxford University Press, New York, 2015 DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199313853.001.0001>

Magyary Zoltán: A magyar közigazgatás racionalizálása. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest, 1930

Makkos Nándor: Egyenlő bánásmód a közzszolgálatban. PhD értekezés. NKE, Budapest, 2021

Makkos Nándor: Instruction in a holistic approach to discrimination. In Belügyi Szemle. A Belügyminisztérium Szakmai Tudományos Folyóirata, 2020/1. Különszám, pp. 79-93 DOI: <https://doi.org/10.38146/BSZ.SPEC.2020.1.6>

Martinez, J. Michael: Public Administration Ethics for the 21st Century Praeger, Kennesaw, 2009 DOI: <https://doi.org/10.5040/9798216002963>

Mazzucato, Mariana, et.al.: Challenge-Driven Innovation Policy: Towards a New Policy Toolkit. In Journal of Industry, Competition and Trade, Vol. 20, 2020, pp. 421-437,

<https://doi.org/10.1007/s10842-019-00329-w>.

Miyashiro, Marie R: *The Empathy Factor: Your Competitive Advantage for Personal, Team, and Business Success*, 2011

Nowak, Martin: *Evolutionary Dynamics: Exploring the Equations of Life*. Harvard University Press, Cambridge, 2006 DOI: <https://doi.org/10.2307/j.ctvjghw98>

OECD Közzolgálati Etika és Integritás Kerete, United Nations Public Administration Network (UNPAN), Menzel, Donald C.: *Ethics in Government: Concepts, Issues & Debates*

Poppendieck, Mary – Poppendieck, Tom: *Lean Software Development: An Agile Toolkit*. Addison-Wesley Professional, 2003

Rasche, Andreas et al.: *Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication, Governance*. Cambridge University Press, New York, 2017 DOI: <https://doi.org/10.1017/9781316335529>

Reisman, Fredricka et al.: *Connecting Creativity and Motivation Research with End Users Lab to Learner*, pp. 15-59 DOI: <https://doi.org/10.1017/9781009199193.003>. Cambridge University Press, 2024

Reports and Guidelines by the United Nations Public Administration Network (UNPAN)

Rexhepi, Gadaf – Berisha, Besar: *The effects of emotional intelligence in employees Performance*. January 2017. In *International Journal of Business and Globalisation*, Vol. 18, No. 4, DOI: 10.1504/IJBG.2017.084351.

Rogers, Carl Ransom: *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy* Houghton Mifflin, Boston, 1961

Sasfy György Zoltán: *Konfliktuskezelés, stresszkezelés*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2017

Schilpzand, Marieke et. al.: *Members' Openness to Experience and Teams' Creative Performance*. December 2010. In *Small Group Research*, Vol. 41, No. 2. DOI: 10.1177/1046496410377509

Seligman, Martin E.P. : *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. New York, 2011

Sheeran, Patrick J.: *Ethics in Public Administration: A Philosophical Approach*. Westport, Praeger, 1993

Sutherland, Jeff: *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. Crown Currency 2014

Szokolszky Ágnes et al.: *A reziliencia mint a komplex dinamikus fejlődési rendszerek sajátossága*. In *Alkalmazott Pszichológia*, 2015/1. szám, ELTE Budapest, 2015

Tuckman, Bruce: Tuckman's Team Development Model. Developmental sequence in small groups. In Psychological Bulletin. Vol. 63, No. 6, 1965, pp. 384-399. doi:10.1037/h0022100.-

Tuffey, Suzanne. (n.d.): Psychological Preparation of Endurance Performers. Endurance in Sport, 451-457. DOI: <https://doi.org/10.1002/9780470694930.ch32>

Tze Kiong, Tee et al.: The Effects of Thinking Styles and Inventive Problem-Solving on the Problem-Solving Skills for Design and Technology Students December 2023 Journal of Technical Education and Training 15 (4). DOI: 10.30880/jtet.2023.15.04.002

Winar Rachmawaty, Ikke – Wardani Ratna: The Health Education Concerning the Influence of Knowledge And Attitudes On The „Concise, Neat, Clean, Careful, Diligent” Work Culture Behavior of Employees. December 2023. In Journal of Applied Nursing and Health, Vol. 5, No. 2, pp. 293-299. DOI: 10.55018/janh.v5i2.160.

Worthington, Everett L. Jr. et al.: Handbook of Humility Theory, Research, and Applications. Routledge, New York – London, 2016

Wrangham, Richard: Catching Fire: How Cooking Made Us Human. Basic Books, New York, 2009

Internetes források

Andrássy, György – Szabó, Gábor: Etika <https://mek.oszk.hu/00000/00091/00091.htm>.

Batson, C. Daniel: The Altruism Question: Toward A Social-psychological Answer. Psychology Press, 1991. <https://doi.org/10.4324/9781315808048>.

Digital Government: Building a 21st Century Platform to Better Serve the American People.

https://publikacio.uni-eszterhazy.hu/1489/1/51-67_Bodolai.pdf.

https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/lr14_01/qj0214776huc.pdf.

<https://www.mhe-sme.org/wp-content/uploads/2023/04/MENTLI1.pdf>.

<https://www.profession.hu/cikk/7-tulajdonsag-amit-a-munkaadok-keresnek>.

<https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html>.

OECD Közszolgálati Innovációs Kerete, UN Public Administration Network (UNPAN),

Freire, Paulo: Pedagogy of the Oppressed. New York, 2005 <https://envs.ucsc.edu/internships/internship-readings/freire-pedagogy-of-the-oppressed.pdf>

Kaplan, Robert S. – Norton, David P.: [_Balanced_Scorecard_-_3_articles-libre.pdf](#).

Nagy Marianna: A közigazgatás szankciórendszere. In Jakab András et.al. (szerk.): Internetes Jogtudományi Enciklopédia (Közigazgatási jog rovat, rovatszerkesztő: Balázs István)

<http://ijoten.hu/szocikk/a-kozigazgatas-szankciorendszerere> (2019). [16]

Poppendieck, Mary – Poppendieck, Tom: Lean Software Development: An Agile Toolkit
https://www.agileleanhouse.com/lib/lib/News/More_Praise_for_Scrum_The_Art_of_Doing_T.pdf

Újhelyi Mária: https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4515/1/VT_2004n5p14.pdf

Yukl, Gary – Gardner, William L.: Leadership in Organizations: <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Leadership%20in%20Organizations%20-%20Yukl%20-%20G.A.%209ed.pdf>

Jogforrások

1291/2023. (VII. 19.) Korm. határozat a Nemzeti Bűnmegelőzési Stratégiáról (2024–2034) és a Nemzeti Bűnmegelőzési Stratégia 2024–2025. évekre vonatkozó intézkedési tervéről „Az infokommunikációs változások által keltett társadalmi hatások nyomon követése és kezelése”

2012. évi CCV. törvény a honvédek jogállásáról

2015. évi XLI. törvény - a Nemzetközi Beruházási Bank megalapítása tárgyában, Moszkvában, 1970. július 10-én aláírt és 1990. december 20. napján módosított Egyezmény és az Egyezményhez csatolt Alapszabály, továbbá az ezek módosításáról szóló Jegyzőkönyv, valamint a Jegyzőkönyv részes államává váláshoz kiadott értesítések kihirdetéséről

2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról

2018. évi CXXV. törvényt a kormányzati igazgatásról (Kit.)

2023. évi XCVII. törvény - büntetőjogi tárgyú és ehhez kapcsolódóan egyéb törvények módosításáról

22/2019. (VII. 5.) AB határozat

225/2009. (X. 14.) Korm. rendelet – az elektronikus közszolgáltatásról és annak igénybeviteléről

3/2019. (IV. 8.) AB határozat II. [32]

3154/2017. (VI. 21.) AB határozat

50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről

Alaptörvény

Legfelsőbb Bíróság Pfv. 20.274/2011/6