

# OSZTÓDÁS A KÖZIGAZGATÁSBAN, AVAGY AZ ÚJ JÁRÁSI ÉS POLGÁRMESTERI HIVATALI STRUKTÚRÁK ÁT/KI-ALAKULÁSA

*DIVISION IN THE GOVERNMENT SECTOR, STRUCTURAL  
TRANSFORMATION OF THE DISTRICTS AND THE MAJOR OFFICES*

**KOVÁCS GERGŐ PÉTER PhD hallgató**  
Szent István Egyetem,  
Gazdálkodási és Szervezéstudományi Doktori Iskola

## ABSTRACT

Nowadays in Hungary there are several changes in the government sector. The district offices are the old-new actor of this structure. These offices have past and future, but in the present their work raises questions. All of the major offices in Hungary have to rethink their functions because of the changing legal environment, stenosis financial conditions. The district government offices have been created from the parts of the major office, thereby one became two office. Examining organizational development perspective is presented the changing legal environment, the past of the district offices, and the example of the changes in the major office Gödöllő in the publication.

## 1. Bevezető

Hazánkban jelentős átalakulási folyamatok zajlanak a közigazgatásban. A hazai rendszer egyik régi és egyben új szereplője is a járási hivatal. A járási hivataloknak múltja és jövője van. Jelenben azonban számos kérdést vet fel a működésük. A publikációban az új szervezeti struktúra átalakulása egy konkrét középváros példáján keresztül kerül bemutatásra. Gödöllő Város Polgármesteri Hivatal, mint szinte valamennyi magyarországi polgármesteri hivatal saját működésének újragondolására, reorganizációjára, átszervezésére kényszerül a változó körülmények, szűkülő pénzügyi feltételek, megváltozott és változásban lévő jogi környezet hatására. A polgármesteri hivatal egy részéből (is), a feladatok átstrukturálásával került kialakításra a járási hivatal, mely által egy szervezetből lett kettő szervezet. Szervezéstudományi megközelítésből vizsgálva kerül bemutatásra, elemzésre – a változást kikényszerítő jogi környezet elemzését követően – kettéosztódott intézmények működési mechanizmusa.

## 2. Előzmények és jogszabályi környezet

A szervezeti keretek alaposabb megismeréséhez mindenképpen szükséges az előzmények áttekintése, mert a téma sajátosságából adódóan másként nem lehetséges a kettéválásnak, vagy osztódásnak nevezett folyamatnak, mint szervezetfejlesztési lépésnek a megértése és elemzése.

A mai Gödöllői járás „elődje” a Váci járás feldarabolásával jött létre, Váci alsó járás néven. 1886-tól létezett Gödöllői székhelyű járás. A 20. század elején a Budapest körüli települések növekedésnek indultak, melynek a következménye az lett, hogy újra szervezték a Gödöllő környékének járási beosztását. 1912-ben például részben a Gödöllői és részben a Váci járásból létrejött az Aszódi járás. Az 1950-es megyerendezés során a Gödöllői Járás Pest megyéhez került. 1965-ben alakult várossá Gödöllő, majd ezt követően az Aszódi Járás megszűnésével településeket csatoltak Gödöllőhöz. 1970-re alakult ki a „rég”i Gödöllői járás, mely 1983-as járási rendszer megszüntetéséig változatlan volt. 1984. január 1-én új közigazgatási beosztás jött létre Magyarországon. Gödöllői járás szerepét – a járással megegyező területi egységekkel és településekkel – a Gödöllői városkörnyék vette át. (Magyarország megyéi: Pest, 1987)

Megszűnésekor a Gödöllői járás népessége 108 ezer fő volt, mely létszám nagyon megközelíti a mai Gödöllői kistérség területén élő lakosság számot, azonban a településszám magasabb, volt, 27 településből állt a Gödöllői járás.

A megszűnt „rég”i Gödöllői járás után 1983-tól 2013-ig nem volt megnevezett Gödöllői járás. Városkörnyék, majd későbbiekben kistérségi területi egységek léteztek más-más funkciókkal „feltöltve”.

2013. év végéig – a rendszerváltástól fogva – a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény (továbbiakban: Ötv.) alapozta meg és alakította ki a kereteket az önkormányzati működés és területi önszerveződés lehetőségére. Az alkotmányban rögzített alapelvek határozták meg a kialakításban hangsúlyt kapó keretfeltételeket. Az alkotmányos rendelkezések a következők voltak: a helyi képviselő-testület törvény keretei között önállóan alakítja ki a szervezetét és a működési rendjét, szabadon társulhat más helyi képviselő-testületekkel, érdekeinek képviseletére önkormányzati érdekszövetséget hozhat létre, feladatkörében együttműködhet más országok helyi önkormányzatával és tagja lehet a nemzetközi önkormányzati szervezeteknek, a képviselő-testület bizottságokat választhat és hivatalt hozhat létre. (Előházi, 2009)

Az Ötv. alapján a képviselő-testület hivatala jogi személy, melyet a képviselő-testület a feladatainak ellátására hoz létre. Az 1990-ben hatályos önkormányzati törvény szerint a képviselő-testület az önkormányzat működésével, valamint az államigazgatási ügyek döntésre való előkészítésével kapcsolatos feladatok ellátására hozza létre az egységes hivatalt. Már itt 1990-ben megjelenik a polgármesteri hivatalok kettős funkciója, mely a továbbiakban is okozott problémákat. Az önkor-

mányzati feladatok és az államigazgatási ügyek alapvető természetükből adódóan más jellegű munkaszervezést igényelnek.

A rendszerváltást követően a feladatok decentralizációja növekedett. Az Európai Unió csatlakozás következtében, az uniós alapelvek (a decentralizáció, és szubszidiaritás) kedveztek a mindenkori kormányoknak feladatok alsóbb szintre történő delegálásához, melyhez sok esetben nem rendeltek megfelelő anyagi forrást. A nem elegendő forrás és nem megfelelő anyagi kondíciók határozták meg az önkormányzatok különböző együttműködési formákban realizálódó társulási szükségletét.

Az Ötv. is már meghatároz társulási formákat az önkormányzatok együttműködési formáira. Az első hatályba lépésekor az Ötv. hatósági igazgatási és intézményirányító társulást, valamint közös képviselő-testületet határozott meg. A hatósági igazgatási társulás már kis mértékben hasonlított a járási kormányhivatalra vonatkozó kezdeti elképzelésekre, mert alapvetően államigazgatási hatósági ügyek szakszerű intézésére szolgálóan hozhattak létre hatósági igazgatási társulást az önkormányzatok. Az intézményirányító társulások alapvetően a gazdasági érdekek mentén jöttek létre. Legtöbb esetben a kisebb települések nem voltak olyan anyagi helyzetben, hogy önállóan tudjanak közintézményeket fenntartani, így közös fenntartásban láttak megoldást a problémáikra.

Az Ötv. 44 §-a szerint közös képviselő-testületet alapíthat bármely képviselő-testület más település képviselő-testületével. Ez esetben közösen választanak képviselőket és költségvetésüket is közösen állapítják meg. 1990-ben a hivatkozott jogszabály alapján Heves megye északi részén öt település alakított ilyen közös képviselő-testületet. Annak ellenére sokan ezt az együttműködési formát a társulások legmagasabb szintű formájának aposztrofálták, a döntéshozó nem vette kellő hangsúllyal figyelembe és a szükséges jogszabályokat nem módosította a közös képviselő-testületek működésére tekintettel. (Dr. Benkár, 2002). Ez a közös képviselő-testület mára megszűnt.

Korábban létezett forma még a körjegyzőség, melyet a jogalkotók hangsúlyosabban kezeltek és a rá vonatkozó szabályokat alaposabban dolgozták ki, mint a közös képviselő-testület esetén. A körjegyzőség létrehozása nem volt kötelező, de sok esetben döntöttek a települések e forma mellett, különösen az ezer fő alatti lakossal rendelkező önkormányzatok esetében.

Az „új önkormányzati törvény”, a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény (továbbiakban Möt.v.), 56 §-a szintén hasonló formát nevesít társult képviselő-testület formájában. Az új szabályozás közös önkormányzati hivatalt ismertet, melynek tekintetében legfontosabb eltérés a korábbi körjegyzőségekhez is hasonlítva, hogy a közös hivatalt kötelező létrehozni a kétezer lakos alatti településeken, míg a körjegyzőséget nem volt kötelező működtetni, a település létrehozhatott – ezer fő alatt is- önálló hivatalt, ha a képesítési követelményeknek megfelelő jegyzőt nevez ki.

A közös önkormányzati hivatal mellett a Mötv szabályozza az önkormányzatok társulásainak kereteit is. A korábban többféle (többcélú, területfejlesztési, fejlesztési tanács) társulási forma helyett a társulások működésének kereteit határozza meg a jogszabály, azzal, hogy az együttműködési felületeket maguk az érintett önkormányzatok határozhatják meg. Jelenleg több önkormányzat a megoldásokat keresi, alternatív együttműködési felületeket dolgoz ki és a korábbi jó közös felületeket próbálja meg tovább működtetni, mely feladatok a megszűnt társulások formában kapható állami támogatások hiányában meglehetősen problémásak.

### 3. Járási hivatalok

A járás, mint fogalom olyan közigazgatási terület egység, mely a megye részét alkotó, annak felosztásával kialakított, városokat és községeket magába foglaló egység. ([www.jaras.info.hu](http://www.jaras.info.hu))

A járási intézmények területe és a feladatrendszere folyamatos változásokon esett át a különböző korszakokban. Sajátosságuk volt a járási szervezeteknek, hogy általános hatáskörű területi munkamegosztásban működtek. Feladatok címzettjei eleinte a főszolgabírók, a járási főjegyzők, majd a járási hivatalok voltak.

Láthattuk a járási hivatalok létrejötte nem minden előzmény nélküli. A harmadik, 1971-es tanácstörvény a megyei tanácsok végrehajtó bizottságának szakigazgatási szerveként hozta létre a járási hivatalokat. Alapvetően másodfokú hatósági ügyeket intéztek a járási hivatalok, így az elsőfokú ügyek helyben, községi szinten történő hagyásával és egyéb más okok miatt is megerősödött a települési szint. Így a nyolcvanas évek elejére megszűntek a járási hivatalok, mivel az akkori vezetés úgy ítélte meg, hogy működésük okafogyottá vált.

Az önkormányzatok létrejöttét követően lényegében nem volt köztes egység a települési és a megyei szint között. A települési önállóság azonban sokszor meghaladta település teljesítőképességét, aminek következtében létrejöttek az igazgatási társulások és a körjegyzőségek. Az önkormányzati és a hatósági, államigazgatási ügyek szétválasztása sok esetben nem kellően egyértelmű és az átlag állampolgár számára nem is releváns. (dr. Kara Pál, 2011)

Az önkormányzatiság tudományának jelentős képviselője, Kara Pál szerint erősíteni szükséges az államigazgatási feladatok elvételét az önkormányzatoktól. Véleménye szerint a járási szinten esetlegesen felállítható választott testületi szint létrehozása nem szerencsés megoldás, mert így a községek választott testületeinek önállósága csökkenne. A szakember korábbi javaslatai, miszerint a járási központok kialakításának egyrészt az önkormányzatok véleményét ki kell kérni, a megközelíthetőség (pl. közlekedés) viszonyait figyelembe kell venni másrészt, hogy bizonyos ügyeket mindenképpen települési szinten szükséges hagyni, részben valósult meg a 2013. január elsején létrejött járási hivatali rendszerben.

A létrejött járási hivatalok az önkormányzati köztisztviselőkre és alkalmazotti körre alapozva jöttek létre. Ilyen értelemben nem csak a humán-erőforrás, hanem

a szakmai know-how is átkerült a járási hivatalokhoz. A járási kialakításáról, valamint az ezzel összefüggő egyes törvények módosításáról szóló 2012. évi XCII törvény (továbbiakban járási tv.) alapozta meg a rendszer működését.

Az államigazgatási feladatok mellett, definiálta, hogy mit ért funkcionális feladaton. Ez a lépés, nem csak a fogalom meghatározás szempontjából érdekes lépés, hanem azért, mert ilyen jellegű meghatározás a polgármesteri hivatalok szervezeti kultúrájában nem volt jellemző. Alapvetően a Mátrix-struktúrájú szervezeteknél volt jellemző, hogy szakmai és funkcionális dimenziókat határoztak meg. Szervezeti szempontból nagyon kedvező ennek a módszernek a közigazgatásba történő átvétele. A Gödöllői Járási Hivatal létrejötte is szintén a Gödöllői Polgármesteri Hivatal szakmai állományára alapozva jött létre.

A Gödöllői Járási Hivatal kialakításakor 108 státuszt „igényelt” a járási településektől. Az állomány többségét méretükből adódóan a két legnagyobb település Gödöllő és Veresegyház biztosította saját szakembereiből. A Gödöllői járáshoz tartozó 15 településről 11 településről került a humánerőforrás az új Járási Kormányhivatalhoz. Az állomány 38%-a a Gödöllői Polgármesteri Hivatalból került átvételre. Gödöllő Járási Hivatal összetétele a törzshivatalból és szakigazgatási szervekből áll. A törzshivatal a volt polgármesteri hivatali épületében működik és személyzete többségében a korábbi hivatali köztisztviselőkől áll. Szakigazgatási szervek egy része is a volt köztisztviselői körből került ki, továbbá a korábban függetlenül vagy a megyei kormányhivatal alárendelt szerveként működött intézmények átalakulása, összevonása által. Szakigazgatási szervek: a Járási Gyámhivatal, Járási Földhivatal, Járási Hivatal Munkaügyi Kirendeltsége, Járási Építésügyi és Örökségvédelmi Hivatal, Járási Népegészségügyi Intézet, Járási Hivatal Állategészségügyi és élelmiszer-ellenőrző szakigazgatási szerve. A törzshivatal és a gyámhivatal illetékességi területe megegyezik egymással és a járási lehatárolással minden esetben, azonban a további szakigazgatási szervek illetékességi területe eltérhet egymástól és a járási lehatárolástól. A törzshivatal állománya többségében a székhely település hivatalában található, valamint a járási települések egy részén ügysegédek fogadják az ügyfeleket.

Az alábbi 1. számú ábra szemlélteti a járási hivatal Gödöllői Járási Kormányhivatal létszám struktúráját.

**1. számú ábra: Gödöllői Járási Kormányhivatal létszáma (2013. május)**  
**1. figure: Staff of the Local District Office in Gödöllő (2013. may)**

Gödöllői Járási Kormányhivatal létszáma 2013

| Feladat-ellátási hely | Törzshivatal      |           |           |                  |                        | Szakigazgatási szervek |             |              |                |                            |                                  |            |
|-----------------------|-------------------|-----------|-----------|------------------|------------------------|------------------------|-------------|--------------|----------------|----------------------------|----------------------------------|------------|
|                       | Vezetési beosztás | Okmány    | Hirdetés  | Működés támogató | Törzshivatali összesen | Óránként               | Földhivatal | Értéktárolás | Építéstechnika | Neg. igazgatási ügyintézés | Állat- és növény-élelmiszer-hív. | Összesen   |
| 1. Csoport            |                   |           | 2         |                  | 2                      |                        |             |              |                |                            |                                  | 3          |
| 2. Társas             |                   |           | 1         |                  | 1                      |                        |             |              |                |                            |                                  | 1          |
| 3. Felsővezető        |                   |           |           |                  | 0                      |                        |             |              |                |                            |                                  | 0          |
| 4. Beszámoló          |                   |           | 1         |                  | 1                      |                        |             |              |                |                            |                                  | 1          |
| 5. Szakellátó         | 10                | 15        | 15        | 4                | 44                     | 7                      | 32          | 12           | 6              | 18                         | 15                               | 134        |
| 6. Kereslet           |                   |           |           |                  | 0                      |                        |             |              |                |                            |                                  | 0          |
| 7. Kiszámlázó         |                   |           | 4         | 2                | 6                      |                        |             |              |                |                            |                                  | 6          |
| 8. Nyilvántartás      |                   |           |           |                  | 0                      |                        |             |              |                |                            |                                  | 0          |
| 9. Szervezési         |                   |           | 2         |                  | 2                      |                        |             |              |                |                            |                                  | 2          |
| 10. Pénzügy           |                   | 7         | 5         |                  | 12                     | 3                      |             |              |                |                            |                                  | 15         |
| 11. Szociális         |                   |           |           |                  | 0                      |                        |             |              |                |                            |                                  | 0          |
| 12. Nyilvántartás     |                   |           |           |                  | 0                      |                        |             |              |                |                            |                                  | 0          |
| 13. Munkaadókat       |                   |           |           |                  | 0                      |                        |             |              |                |                            |                                  | 0          |
| 14. Városrendezés     |                   | 10        | 4         | 1                | 15                     | 3                      |             |              |                |                            |                                  | 18         |
| 15. Szervezés         |                   |           |           |                  | 0                      |                        |             |              |                |                            |                                  | 0          |
| <b>Összesen:</b>      | <b>10</b>         | <b>32</b> | <b>35</b> | <b>7</b>         | <b>84</b>              | <b>13</b>              | <b>32</b>   | <b>12</b>    | <b>6</b>       | <b>18</b>                  | <b>15</b>                        | <b>188</b> |

Forrás: Gödöllői Járási Kormányhivatal adatai alapján saját szerkesztés

*Forrás: Gödöllői Járási Kormányhivatal adatai alapján saját szerkesztés*

**4. Gödöllői Polgármesteri Hivatal új struktúrája**

A szervezetfejlesztés kisebb lépésekben ugyan, de folyamatosan jelen volt a Gödöllői Polgármesteri Hivatal életében, ugyanakkor olyan jelentős reform, mint a 2012-2013-as nem történt a közelmúltban. A bemutatott jogszabályi környezet-változás volt a kimozdító pont a korábbi „nyugalminak is nevezhető”, de mindenképpen hatékony struktúrából.

A Polgármesteri hivatal tevékenységében új feladat egyrészt jogszabályi előírásokban jelenik meg (ellátási kötelezettséggel), másrészt saját elhatározás alapján fogalmazódik meg.

Az első esetben az új feladatok törvényekben jelennek meg. A fejlesztések, többletfeladatok meghatározását egy központi elemző, felmérő tevékenység előzi meg és ez az alapja a törvény által meghatározott többletfeladatnak. Az előírt új feladatot a polgármesteri hivatal köteles ellátni, mérlegelési jogköre nincs. A törvényben vagy a kiadott kormányrendeletben meghatározottak szerint kerül sor a személyi, tárgyi fejlesztések végrehajtására. Ehhez a fejlesztéshez központi anyagi erőforrások párosulnak. (Gödöllői Polgármesteri Hivatal Minőségirányítási Rendszer Kézikönyve, 2013)

A második esetben a saját elhatározás önkormányzati rendeletben/határozatban, illetve jegyzői utasításban jelenik meg, melynek fontossága jelen elemzés szempontjából mindenképpen kiemelendőbb és szervezetfejlesztési megközelítésből vizsgálva egy intézmény struktúráját, mindig a belső indíttatás a fontosabb. Belső

igény esetén valamely külső/vagy belső kényszerítő tényező hatására történik elmozdulás valamely irányban.

**2. számú ábra: Gödöllői Polgármesteri Hivatal tagozódása (2013. május)**  
**2. figure: The internal structure of the Mayor's Office in Gödöllő (2013. may)**

**A Polgármesteri Hivatal belső tagozódása (létszám)**  
**The internal structure of the Mayor's Office (staff)**

|   |       |                                       |
|---|-------|---------------------------------------|
| Jegyzői Iroda                                 |       | Jegyzői Iroda (26)                    |
| Polgármesteri Iroda                           |       | Polgármesteri Kabinet (22)            |
| <u>Közoktatási, Művelődési és Sport Iroda</u> |       |                                       |
| Népjóléti Iroda                               |       | Közigazgatási és Szociális Iroda (11) |
| Lakosságsszolgálati és Okmányiroda            |       |                                       |
| Családi Iroda                                 |       |                                       |
| Adóiroda                                      |       | Adóiroda (11)                         |
| Költségvetési Iroda                           | ----- | Költségvetési Iroda (14)              |
| Városüzemeltető és                            | ----- | Városüzemeltető és                    |
| Vagyonkezelő Iroda                            | ----- | Vagyonkezelő Iroda (23)               |
| Főépítész Iroda                               | ----- | Főépítész Iroda (3)                   |
| Hatósági Iroda                                | ----- | Hatósági Iroda (19)                   |

Forrás: Gödöllői Polgármesteri Hivatal adatai alapján saját szerkesztés

*Forrás: Gödöllői Polgármesteri Hivatal adatai alapján saját szerkesztés*

A közelmúlt szervezetfejlesztési reformja együttes hatás kiváltására formálódott ki. Alapvetően a feladatok változásából, csökkenéséből kiindulva, a belső készletek, belső szándék együttes hatására a hivatal irodáinak struktúrája az 1. számú ábra szerint változott meg.

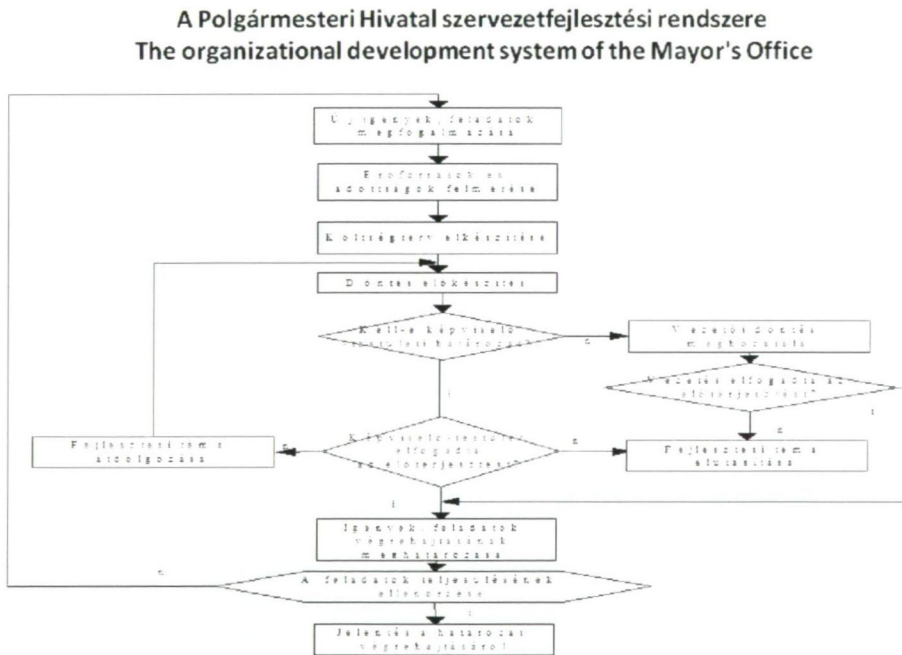
A Hivatal átalakulása a távozó feladatoknak köszönhetően legkiemeltebben az oktatási, gyámügyi, okmány-ügyintézői munkakörök távozása miatt a vonatkozó irodák megszűnésével, és a maradandó feladatkörök és személyzet közös irodákba történő integrálásával történt.

A Hivatalok személyzeti politikája elsősorban arra irányul, hogy a munkatársak az elvárt képesítéssel és megfelelő szakmai tudással rendelkezzenek a feladatok végrehajtásához. Alapvetően az elvárás nagyon helytálló, azonban a humán erőforrás menedzsment eszközök szélesebb körű alkalmazása szerencsésebb lenne a

hatékonyság szempontjából. A személyzeti politika a személyzet, a személyi kompetenciák fejlesztése által hozzájárulhat a teljes struktúra szervezet-fejlesztéséhez.

A szervezet-fejlesztési folyamat során a hivatal megtervezi a fejlesztési folyamat szakaszait, a felelősségi és hatásköröket, az egyes szakaszokhoz szükséges átvizsgálási, ellenőrzési tevékenységeket, a hatékony kapcsolattartás formáját. Meghatározza a fejlesztés alapadatait. A fejlesztés során feljegyzi a folyamat lefolytatását, az ellenőrzési, döntési pontokat. (Gödöllői Polgármesteri Hivatal, Minőségirányítási Rendszer Kézikönyve, 2013)

**3. számú ábra: Gödöllői Polgármesteri Hivatal szervezetfejlesztési rendszer**  
**3. figure: The organizational development system of the Mayor's Office in Gödöllő**



Forrás: Gödöllői Polgármesteri Hivatal adatai alapján saját szerkesztés

Forrás: Gödöllői Polgármesteri Hivatal adatai alapján saját szerkesztés

## 5. Összegzés, konklúziók

Gödöllői Polgármesteri Hivatal is önkormányzati és államigazgatási feladatokat látott el korábban és csökkenő mértékben, de lát el manapság is. Az államigazgatási feladatok részbeni leválasztásával és – mint láthatjuk nem minden előzmény



nélküli- új típusú szervezetbe történő integrálásával a jelenlegi hivatal mellett/ felett új szervezet jött létre.

A Hivatal szervezeti átalakulását nézve látható, hogy megmaradó feladatok átcsoportosítása is hatékonyabb munkavégzés érdekében történt. A korábbi okmányirodai terület feladatai szinte teljes egészében átkerültek a kormányhivatalhoz, melynek következtében az Okmány és Lakosságszolgálati Iroda megszüntetésre került, hasonlóan a Közoktatási, Művelődési és Sport Irodához. A helyben maradó feladatok egy része a Hatósági Irodához és az új Közigazgatási és Szociális Irodához került. A Közoktatási Iroda feladatai közé tartozott a sport, és közművelődési ügyek ellátása. Ezek a feladatok a városvezetéshez szorosabban köthetőek és a vezetői szint szorosabb kapcsolódása volt indokolt, így a terület a létrejövő Polgármesteri Kabinetbe tagozódott be.

E kérdés részletezése fontos a nem külső készítettű változások bemutatása miatt. A gödöllői hivatal vezetése nyitott az új szemléletek felé, annak ellenére, hogy a rendkívül szigorú jogszabályi környezet megköti a döntéshozók kezét. Nem tagadható az a tény sem, hogy a helyi politikai érdekek is hatással vannak a polgármesteri hivatalok működésére, ami pozitív eredményben is megjelenhet, mert, habár a jegyző a hivatal vezetője, a polgármester akkor lesz sikeres, ha a hivatal is sikeres és az ügyfelek megelégedésére szolgálóan dolgozik. Az ismert Taylorhoz kötődő mondást, hogy: „A munkairányító fő feladatának a munkálatató jólétének a munkavállaló jólétével való biztosítása kell, hogy legyen.”, a polgármesteri hivataloknak kiemelten fontos szem előtt tartani, mert a közsférában rögzített – piaci viszonyokhoz képest alacsonyabb – bérekkel nem kellően motiválhatóak a munkatársak. Több elemzés is bizonyítja, hogy a köz-intézményekbe alapvetően a kiszámíthatóbb munkavégzés és karrierpálya miatt jelentkeznek az emberek. A motiváción a megfelelő munka körülmények és munkahelyi légkörrel lehet javítani egy polgármesteri hivatal vezetésének különös tekintettel a jelen zajló átalakulási folyamat közepén-végén.

Az új hivatal létrehozásával az államigazgatási és önkormányzati feladatok szétválasztásával, mint megvalósítási indokkal egyet lehet érteni szakmai szempontból. Azonban az előzmények vizsgálatánál egyértelműsíthető volt, hogy 1983-84-ben a járások megszűnésének oka a települési, városi és községi szint megerősödése volt, jelen esetben felmerülhet a fordított folyamat, mint elérni kívánt cél gondolata is.

Összegezve megállapítható, hogy jelentős szervezet-fejlesztési reform-folyamat zajlott –és zajlik még napjainkban is- a közelmúltban, hazánkban. Új szervezet alakítása és a múltbeli tapasztalatok alapján történő összeállítása komoly feladatokat határoz meg az intézmény vezetése számára. Az ilyen jellegű folyamatnál mindig a kitűzött célt kell szem előtt tartani, ami jelen esetben mindenképpen az ügyfelek szakszerűbb, hatékonyabb és jogszerűbb kiszolgálása, a „köz” szolgálata kellene, hogy legyen.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

Magyarország megyéi: Pest (50-52p) (Kossuth Könyvkiadó, 1987)

<https://kozigazgatas.magyarorszag.hu/intezmenyek/450021/450023/450206/450271/jaras.html#paragr4>

Előházi Zsófia: A helyi önkormányzatok kialakulása a rendszerváltó Magyarországon (Hadmérnök-, IV évfolyam 3. szám, 2009. szeptember)

Dr. Benkár József: A társult képviselő testület (Jegyző és Közigazgatás, 2002, IV. évfolyam, 5. lapszám)

Dr. Kara Pál: Körbejárt (?) járás. <http://www.onkormanyzatiklub.hu/szerkeszti-munkasarok/716>

Gödöllői Polgármesteri Hivatal: Integrált Minőségirányítási Rendszer Kézikönyve (Gödöllő, 2013.05.01.)